

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (40) 2019

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

в **1,26**  
раза

заработная плата  
железнодорожников  
была выше уровня  
заработной платы  
в экономике Российской  
Федерации в 2018 году



## Человеческий капитал

ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ – ОДНО ИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА В 2019 ГОДУ

СТР. 6



реклама

- ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО В ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ – ОАО «РЖД»;
- ЧТОБЫ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ;
- ЧТОБЫ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ, ЗНАЯ, ЧТО ГОТОВЯТ ВЛАСТИ, НУЖНО ИМЕТЬ НАШУ ГАЗЕТУ ПОД РУКОЙ ДОМА И НА РАБОТЕ.

*Не забудьте подписаться на «Гудок»*

**«ГУДОК» ВСЕГДА С ВАМИ!**

Ежедневная подписка для предприятий, компаний и других юридических лиц по телефонам: (499) 262-89-69; (495) 624-52-37

**Гудок**

12+

**От редакции**



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



ИВАН КУРГОВ/ИД «ГУДОК»

## Человеческий капитал

**С**амый ценный капитал, накопленный за всю историю российских железных дорог, – люди. Благодаря их усилиям производственный процесс остаётся надёжным и безопасным. Компания уделяет огромное внимание развитию своих сотрудников, созданию комфортных условий для жизни работников и их семей, для укрепления их здоровья, для их профессионального развития. «Одно из управленческих правил гласит: «Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдал время и энергию для дела, то позаботьтесь, чтобы он не испытывал никаких иных трудностей», – говорил на итоговом правлении ОАО «РЖД» в декабре 2018 года глава холдинга Олег Белозёров.

В прошлом году прошли профессиональную подготовку, переподготовку и получили вторую профессию более 44 тыс. рабочих, повысили квалификацию около 149 тыс. рабочих и более 130 тыс. руководителей и специалистов. Дистанционное обучение и оценка, мастер-классы, управленческие игры стали нормой и правилом обучения и подготовки всех категорий работников ОАО «РЖД». В 2018 году рост производительности труда в компании составил 6,8%, что позволило проиндексировать заработную плату на 3,7%. По итогам года средняя зарплата составила 54,9 тыс. руб., что на 9% выше, чем годом ранее.

В этом году перед холдингом стоят масштабные задачи, обозначенные в Долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 года,

утверждённой Правительством РФ 20 марта 2019 года. Для их реализации необходимо искать новые подходы к управлению персоналом. Для вовлечённости сотрудников, для развития корпоративного духа и роста индекса удовлетворённости нужны индивидуальный подход к каждому работнику и адресность поддержки со стороны работодателя. 2019 год – это год заключения нового Отраслевого соглашения и Коллективного договора. Все актуальные вопросы, связанные с мотивацией сотрудников, объективной оценкой их труда и лояльности компании найдут в нём отражение. Об этом – новый номер «Пульта управления», подготовленный специалистами Департамента по организации, оплате и мотивации труда (ЦЗТ).

ПУЛЬТ

# Содержание номера»

**ПУЛЬТ** | 02(40)|2019  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+

## ТЕМА НОМЕРА» УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Оперативка»**  
4–5 **ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ**

**ТЕМА НОМЕРА»**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
6–11 **По заслугам**  
Владимир Никитин, начальник  
Департамента по организации,  
оплате и мотивации труда  
ОАО «РЖД» подвёл итоги работы

подразделения в 2018 году  
и рассказал о текущих задачах  
12–19 **Архитектура компании**  
Организационный дизайн  
как одна из составляющих  
эффективности  
20–27 **Качественный рост**  
Что показал сравнительный анализ  
производительности труда ОАО «РЖД»  
и ведущих железных дорог мира

### **Наука»**

28–33 **ВРЕМЯ, ВПЕРЕД!**  
ОАО «РЖД» на системной основе  
занимается научной организацией труда

### **Таймменеджмент»**

34–37 **Индивидуальный подход**  
Гибкий график рабочего времени  
может быть выгоден и сотруднику,  
и работодателю

### **Технологии»**

38–41 **Ждём перемен**  
В 2019 году в компании  
планируется завершить работу  
по отмене устаревших актов МПС СССР  
и МПС России по труду

### **Стандарты»**

42–45 **Кто нужен на рынке труда**  
Профессиональные стандарты  
являются важным элементом  
Национальной системы  
квалификаций

### **Мотивация»**

46–51 **Стремление вверх**  
Конкурентоспособная оплата труда  
является одним из основных факторов  
экономического роста

52–53 **Справедливое распределение**  
Установление нормированных заданий  
позволяет объективно оценить  
результативность труда каждого  
работника

54–57 **Важное дело**  
Выстраивание системы стимулирования  
работников требует сбалансированного  
подхода

58–59 **Показать класс**  
Система классных званий,  
действующая в РЖД с 2005 года,  
показала себя как мощный инструмент  
мотивации

### **История»**

60–63 **Дорожная карта**  
Неизвестные детали строительства  
в 1920 году Талышской железной дороги  
в Азербайджане

**Библиотека**  
**Корпоративного университета РЖД»**  
64 **Обзор деловой литературы**

### **РЕДАКЦИЯ**

#### **Дирекция**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
Е.С. Мельникова  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
С.Ф. Шатковский

#### **Редакторат**

Главный редактор А.В. Харнас  
Шеф-редактор И.В. Замуруева  
Арт-директор К.И. Левченко

#### **Служба выпуска**

Выпускающий редактор М.А. Лобов  
Бильд-редактор М.Д. Ахмедова  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
Т.В. Мацневская  
Цветокоррекция М.Ю. Саянов

#### **Корректурa**

Заведующая отделом О.В. Подколзина

#### **Над номером работали:**

СПЕЦИАЛИСТЫ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ,  
ОПЛАТЕ И МОТИВАЦИИ ТРУДА (ЦЗТ) ОАО «РЖД»,  
Лев Кадики, Сергей Кашин, Владимир Максаков

#### **Фото на обложке:**

DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнёре –  
НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса «Доска почёта»  
размещается на правах рекламы

#### **Отдел распространения:**

(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)

#### **Учредитель и издатель:**

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61,

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 27.03.2019 г.

Подписано фактически: 27.03.2019 г.

ИЗДАНИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ  
ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года



АРКАДИЙ ШАГОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## РЖД займётся отбором технологий

Холдинг «РЖД» будет проводить мониторинг перспективных строительных технологий для внедрения в инфраструктурных проектах, сообщил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Олег Тони на стратегической сессии Международного железнодорожного конгресса в Вене 19 марта. Он отметил, что рост глобальной торговли требует расширения инфраструктурных мощностей для устойчивой транспортировки грузов, в том числе по железным дорогам. Холдинг «РЖД» для ускорения пропуска транзитных грузов до 2025 года, помимо магистральных железных дорог, будет «расширять» инфраструктуру в транспортных узлах, сказал Олег Тони. В частности, будут построены дополнительные пути на Большом кольце Московской железной дороги. Это позволит забрать транзитные потоки из Москвы и даст возможность развивать пассажирское движение в городе и области. «Такие проекты, как Московский транспортный узел, заставили нас по-другому смотреть на технологии строительства железных дорог. Наша задача не просто вкладывать

деньги – важно получать максимальный эффект при меньшем количестве операций. Поэтому взаимный обмен нашим опытом и опытом зарубежных коллег даст колоссальный эффект», – отметил Олег Тони. В качестве примера эффективного сотрудничества он привёл совместное российско-австрийское предприятие ООО «РСПС ГмбХ», которое занимается внедрением современных технологий при строительстве железных дорог. А взаимодействие в рамках Делового совета с Чехией позволяет напрямую с бизнесом решать большую часть вопросов железнодорожных перевозок. Также строительный комплекс ОАО «РЖД» активно использует элементы геоинформационных технологий при проектировании и новом строительстве. Уже имеется успешный опыт по внедрению одного из элементов геоинформационных систем – технологии высокоточной постановки железнодорожного пути в проектное положение с использованием системы абсолютного позиционирования PALAS (Швейцария).

## Утверждена ДПР компании до 2025 года

Правительство РФ 20 марта утвердило долгосрочную программу развития ОАО «РЖД» до 2025 года, заявил премьер-министр РФ Дмитрий Медведев на встрече с генеральным директором – председателем Правления ОАО «РЖД» Олегом Белозёровым. «Я подписал документ, который ожидается достаточно давно. Это долгосрочная программа развития акционерного общества «Российские железные дороги». Мы с вами обсуждали несколько раз его содержание на различных совещаниях. Там учтены основные направления вашего развития на ближайшие годы, включая целый ряд таких фундаментальных для «Российских железных дорог» решений. Так что работайте», – сказал Дмитрий Медведев.

«Это ключевой документ, который создаёт предпосылки для нашего активного развития до 2025 года. Цифры говорят сами за себя – почти 9 трлн руб.», – подчеркнул глава холдинга.

По словам Олега Белозёрова, благодаря ДПР компания сможет привлечь около 4 трлн руб. инвестиций. «Это сигнал рынку, это сигнал производителям, что начинается очень активная работа», – сказал Олег Белозёров.

Напомним, среди основных задач ДПР – повышение транспортной мобильности населения, развитие сети ВСМ, обновление парка подвижного состава, обеспечение безопасности движения, переход на цифровую железную дорогу, развитие инфраструктуры – в частности, продолжение работы над модернизацией БАМа и Транссиба.



ТАСС

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

**СЕ** Мы ожидаем от железнодорожников прорывных решений в области логистического бизнеса, включая перевозку грузов из Китая в Европу с использованием ВСМ. Продвижение проекта – создание высокоскоростного грузо-пассажирского железнодорожного коридора «Евразия» – отвечает высокому спектру государственных задач. Наряду с развитием транзитного потенциала европейско-азиатского экономического союза обеспечивается сбалансированное социально-экономическое развитие на всём европейском пространстве. Реализация проекта сомкнёт контуры транспортных систем России, стран Азии и Европейского союза и сформирует крупнейшую международную сеть ВСМ протяжённостью более 50 тыс. км. Это позволит коренным образом изменить структуру трансконтинентальных перевозок и повысить конкурентоспособность железнодорожного транспорта. В результате доставка грузов из Китая в Европу может составить порядка 2–3 суток (сейчас на это уходит 12–14 дней по суше, а по морю – более 35 дней). В результате транзит грузов из Китая в Европу, по предварительным оценкам, может быть увеличен в 5 раз. Проекты ВСМ «Евразия» и колеи 1520 эффективно дополняют друг друга и являются логистическим окном в Европу.

**Владимир Токарев,** заместитель министра транспорта РФ, выступление на Международном железнодорожном конгрессе в Вене, 18 марта 2019 года

## Найти применение инвестициям

Финансирование развития инфраструктуры за счёт частных средств должно играть всё более важную роль в будущем, заявил первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Вадим Михайлов во время стратегической сессии Международного железнодорожного конгресса в Вене 18 марта. По его словам, инвестиции в инфраструктуру привлекательны для инвесторов главным образом потому, что они могут принести стабильную и прогнозируемую прибыль в долгосрочной перспективе. «Инвесторы предпочитают вкладываться в проекты, в которых они видят перспективу роста. Это снижает долгосрочные риски. Например, строительство грузового терминала в центре Европы позволит инвесторам принять участие в международном проекте, который ориентирован на сотрудничество

с азиатскими странами, с экономиками, которые являются одними из самых быстрорастущих в мире», – отметил заместитель генерального директора холдинга. Вадим Михайлов отметил, что в прошлом году инвесторы готовы были вложить \$130 млрд в инфраструктурные проекты, но не нашли объектов для инвестиций, потому что предлагаемые проекты просто не предусматривали подобных схем финансирования. Топ-менеджер сообщил, что ОАО «РЖД» достигло значительных успехов в реализации инфраструктурных проектов с использованием государственно-частного партнёрства: подписано концессионное соглашение по строительству СШХ, реализуются проекты по развитию железнодорожных подходов к портам Дальнего Востока и Северо-Запада России.

## Работать по «зелёным» стандартам



АРКАДИЙ ШАГОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Общие затраты ОАО «РЖД» на природоохранную деятельность в 2018 году превысили 8,5 млрд руб. Заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Сергей Кобзев отметил: «В рамках нашей внутренней политики экология была и, безусловно, останется одной из значимых составляющих работы инженерного блока компании». По его словам, приоритетными направлениями для ОАО «РЖД» являются снижение негативного воздействия технологической деятельности на окружающую среду, внедрение современных ресурсосберегающих технологий, создание системы эффективного обращения с отходами.

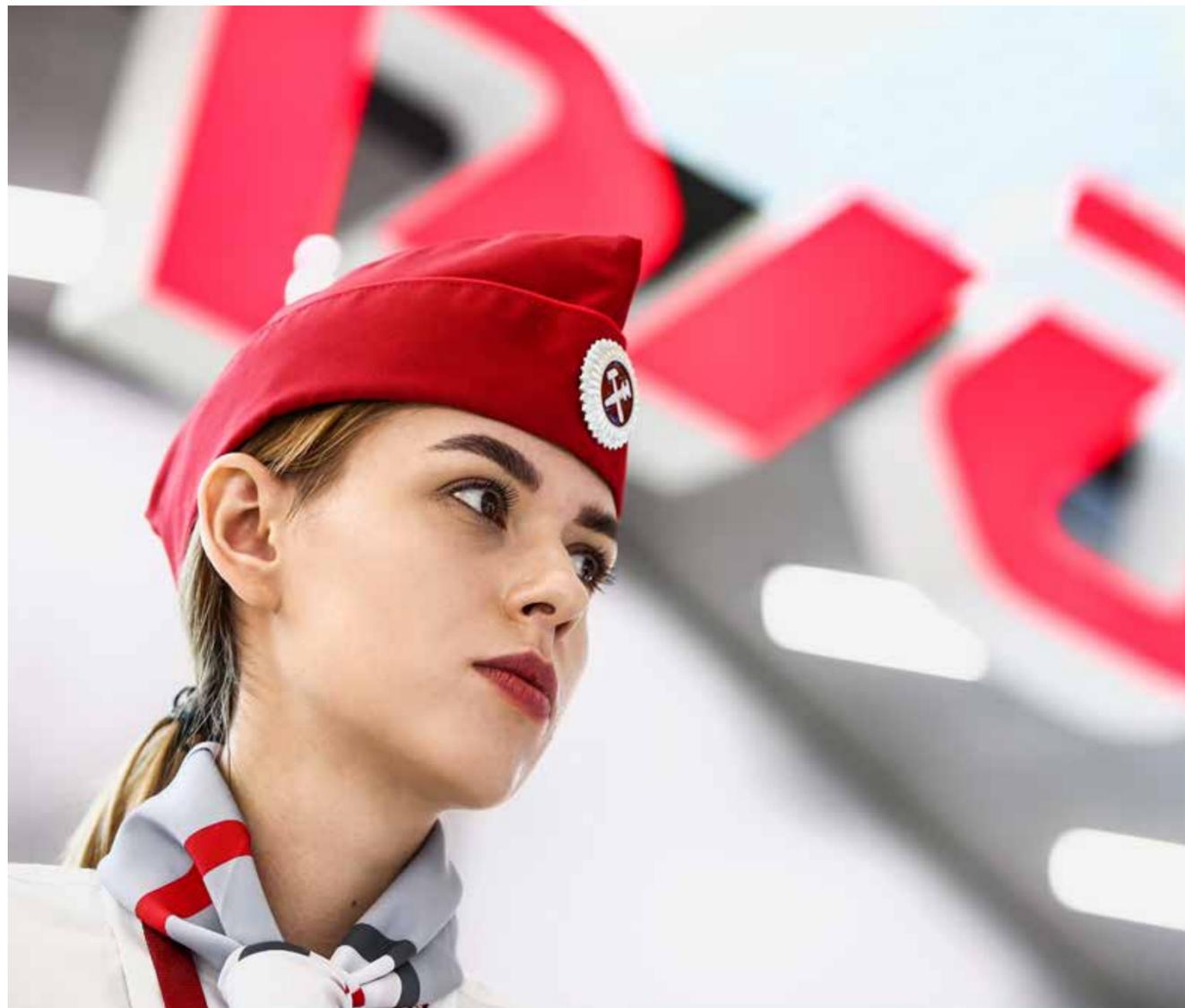
В компании принята «Экологическая стратегия», направленная на достижение целей и задач государственной политики в области экологического развития. Также реализуется программа по ресурсосбережению.

# Тема номера Управление персоналом»

Владимир Никитин,  
начальник Департамента  
по организации,  
оплате и мотивации труда



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД ЧУДОФ



ВАЛЕРИЙ ШАРИФУЛЛИН/ТАСС

## По заслугам

Повышение эффективности труда и качества жизни работников  
ОАО «РЖД»

**Д**епартамент по организации, оплате и мотивации труда (ЦЗТ) встроен в единый процесс организации системы управления персоналом в ОАО «РЖД».

Департамент решает следующие задачи:

- мониторинг рынка труда с точки зрения конкурентоспособности компании как работодателя, векторов развития экономики РФ и производственных процессов внутри компании с последующим созданием новых профессий;
- организационный дизайн и актуализация организационно-штатной структуры холдинга согласно анализу процессно-функциональной модели;
- организация режимов труда и отдыха работников, особенно в непрерывном производственном цикле;
- тарификация производственных операций и поддержка в актуальном состоянии системы профессиональных квалификаций;
- нормирование труда;
- оплата труда и мотивация персонала.

В 2018 году ЦЗТ обеспечено устойчивое выполнение закреплённых функционалом задач: заработная плата работников ОАО «РЖД» проиндексирована на 3,7%, при этом по итогам 2018 года она составила 54,9 тыс. руб. с ростом 9% к уровню 2017 года. Обеспечен рост реальной заработной платы на 5,9%. При этом рост производительности труда работников составил 6,8%.

Соотношение уровня заработной платы железнодорожников к заработной плате в экономике Российской Федерации составило 1,26. Во всех субъектах Российской Федерации, за исключением Ямало-Ненецкого автономного округа и Сахалинской области, заработная плата железнодорожников превышает уровень заработной платы в регионе.

Для повышения конкурентоспособности заработной платы работников подразделений ОАО «РЖД», проблемных по укомплектованию кадрами, в 2018 году выделены средства на установление зональных надбавок 33 филиалам на сумму 1 млрд руб. Все они распределены. На установление зональных надбавок работникам в наиболее проблемных регионах с 2015 по 2018 год включительно выделено 4,2 млрд руб. По уровню заработной платы работников среди 88 видов экономической деятельности ОАО «РЖД» находится на 23-й позиции (по данным за 11 месяцев прошлого года).

В 2018 году реализованы программы повышения производительности труда филиалов компании, в разработке и контроле выполнения которых Де-

чество руководителей – на 0,3 тыс., или 0,5%, что позволило увеличить норму управляемости (число исполнителей на одного руководителя) с 11,8 до 11,9; – в ДЗО ОАО «РЖД» – снижение на 1,3 тыс. штатных единиц, или 0,8%, количество руководителей увеличилось на 0,2 тыс. штатных единиц, или 0,8%, при одновременном росте удельного веса на 0,2 п.п. (с 9,3% до 9,5%), в результате произошло снижение нормы управляемости с 9,7 до 9,6.

В целом по холдингу «РЖД» норма управляемости не изменилась и составляет 11,4 исполнителя/руководителя.

Количество структурных подразделений функциональных филиалов

## Во всех субъектах РФ, за исключением ЯНАО и Сахалинской области, заработная плата железнодорожников превышает уровень заработной платы в регионе

партамент принимал самое активное участие. В результате достигнут рост производительности труда в компании на 6,8% к отчёту 2017 года, в том числе на 1,1% за счёт улучшения использования трудовых ресурсов.

Компания «РЖД» – одна из немногих выполнивших поставленную в 2017 году президентом Российской Федерации Владимиром Владимировичем Путиным задачу о полуторном увеличении производительности труда в 2018 году к 2011 году.

В 2018 году штатная численность холдинга «РЖД» снизилась на 2,1 тыс. штатных единиц, или 0,23% (с 921,9 тыс. штатных единиц до 919,8 тыс. штатных единиц), в том числе руководителей – на 0,2 тыс., или 0,5%: – в ОАО «РЖД» – на 0,8 тыс. штатных единиц, или 0,1%, в том числе коли-

ОАО «РЖД» уменьшилось с 1824 до 1817 (на 7 единиц): так, упразднены Восточно-Сибирская и Забайкальская дирекции управления движением; при этом созданы согласно Концепции развития полигонных технологий: в ЦД – Дирекция управления движением на Восточном полигоне; в ЦДИ – Дирекция диагностики и мониторинга инфраструктуры; в ЦСС – Центр управления телекоммуникационными ресурсами. В органах управления ЦД и ЦТ созданы соответственно центры управления тяговыми ресурсами на Северо-Западном и Юго-Западном полигонах и службы управления тяговыми ресурсами на Северо-Западном и Юго-Западном полигонах.

В 2018 году департаментом был реализован ряд проектов по основным направлениям деятельности:

# Тема номера

## Управление персоналом



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

повышение эффективности труда персонала, повышение эффективности организационной структуры, совершенствование системы оплаты труда, совершенствование систем мотивации сотрудников.

### Повышение эффективности труда персонала

Наряду с координацией деятельности филиалов по формированию и исполнению программ повышения производительности труда департамент реализовал пилотный проект по созданию на базе Куйбышевской и Свердловской железных дорог центров повышения эффективности деятельности персонала.

В результате сформировано 28 проектов с эффектом 1748 человек и с экономией более 800 млн руб., из них реализовано 9 проектов с эффектом 76 человек и экономией затрат 41,2 млн руб. Окончание реализации остальных запланировано на 2019 год.

Осуществлён масштабный нормотворческий процесс:

– актуализировано Положение о системе нормирования в ОАО «РЖД» и подготовлен проект Концепции системы нормирования труда в холдинге;

– разработана методика по организации работы по совместительству, направленная на расширение применения методов организации труда и исполнения требований трудового законодательства в структурных подразделениях;

– внедрены рекомендации по применению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы – новые формы организации труда, адаптированные под молодое поколение работников.

В компании внедряются новые формы организации труда, которые востребованы новым поколением и которые сегодня можно реализовать с развитием информатизации там, где это позволяет технологический процесс. Внедрение новых форм организации работы позволит создавать максимально комфортные условия проявления своей эффективности на рабочем месте.

Изменяются и другие нормативные документы компании, регулирующие рабочее время работников.

Так, актуализированы методические рекомендации по разработке и внедрению нормированных заданий работникам с повременной оплатой труда. Разработано программное

обеспечение формирования нормированных заданий в системе ЕКАСУТР.

Решается задача автоматизации планового графика рабочего времени работника локомотивных бригад пассажирского и пригородного движения, что должно обеспечить снижение количества нарушений режимов труда и отдыха локомотивных бригад.

Введение признака сменного работника позволит формировать мониторинг графиков рабочего времени сменных работников в зависимости от присвоенных режимов работы и контролировать ведение суммированного учёта. С целью систематизации и ограничения количества используемых графиков рабочего времени в ЕКАСУТР были разделены типовые графики рабочего времени ОАО «РЖД» и ДЗО.

В ЕКАСУТР ведение графиков рабочего времени осуществлялось в единой транзакции, что делало крайне нерациональным её использование. Из более чем 2 тыс. типовых графиков рабочего времени в единой транзакции в ОАО «РЖД» используются только 583 графика. С помощью разделения графиков через новые группировки подразделов пользовате-

лям ОАО «РЖД» будет удобнее использовать данную функциональность.

Систематизация позволит осуществлять контроль за применением режимов труда и отдыха и унификацию используемых режимов с целью оптимизации рабочего времени работников. Проект проходит опытную эксплуатацию.

Разработаны рекомендации по изучению затрат рабочего времени методом видеосъёмки регламентируют фиксацию всего процесса. Проведение такого исследования позволяет рассчитать норму времени, которая составляет доли секунды, обеспечивает точность замеров времени. Теперь исследование возможно с привлечением любого работника при наличии у него соответствующей квалификации и видеокамеры, в том числе мобильного телефона или планшета, затем данные оформляются в автоматизированной системе.

Проект методических рекомендаций по разработке централизованных норм (нормативов) стандартизирует разработку норм времени, что является базой для автоматизации процесса формирования норм времени.

В прошлом году утверждено положение об организации вахтового метода работы в филиалах компании. Это позволит решить вопрос обеспечения трудовыми ресурсами производственных участков, расположенных в местностях с дефицитом трудоспособного населения, например, при обслуживании Северного широтного хода, некоторых участков БАМа. Совместно с Дирекцией тяги разработаны регламент организации работы локомотивных бригад хозяйственного движения при производстве ремонта пути на закрытых перегонах и распоряжение о втором отдыхе локомотивных бригад.

Развитие новых технологий и изменение требований к работнику формируют запрос на новые профессии. В июне 2018 года на базе Московского учебного центра профессиональных квалификаций совместно с ВНИИ труда Минтруда России проведена

форсайт-сессия по перспективам инновационного развития железнодорожного транспорта в среднесрочной перспективе. Был проведён мониторинг новых перспективных технологий будущего на железнодорожном транспорте, определены компетенции работников, необходимые для обеспечения выполнения данных технологий, и перечень новых перспективных профессии и должностей.

По итогам форсайт-сессии в филиалах компании организовано рассмотрение программы инновационного развития холдинга до 2020 года, стратегии развития холдинга на период до 2030 года с целью выявления новых технологий и формирования компетенций, необходимых для обеспече-

инфраструктуры. Технологии дистанционного управления горючими локомотивами потребовали внедрения такой профессии, как машинист-оператор.

Всего с 2013 года профессиональными стандартами охвачено более 70% численности холдинга «РЖД» (627 тыс. человек).

В 2018 году разработаны 16 профессиональных стандартов, в том числе по новым профессиям: электромеханик, мастер и начальник участка по обслуживанию и ремонту устройств железнодорожной инфраструктуры на малоинтенсивных участках и др. До 2020 года предполагается охватить профессиональными стандартами все виды профессиональной деятельности по основным профессиям

## В 2018 году достигнут рост производительности труда в компании на 6,8% по сравнению с 2017 годом

ния их выполнения; перечня новых профессий и должностей, а также новых возможностей для достижения и удержания лидерских позиций на транспортном рынке.

В корпоративную систему оплаты труда внесены такие должности, как эксперт, специалист по логистике и специалист по закупкам. Проводится обсуждение по другим должностям (аналитики, архитекторы программного обеспечения, администраторы баз данных, специалисты по информационным системам и др.).

Уже разработаны объединённые профессии и должности для обслуживания малоинтенсивных участков, такие как монтер и бригадир (освобождённый) по обслуживанию и ремонту устройств железнодорожной инфраструктуры, мастер и начальник участка по обслуживанию и ремонту устройств железнодорожной

и должностям железнодорожного транспорта.

Автоматизирован процесс формирования программы по повышению производительности труда, который позволит по каждому структурному подразделению функционального филиала ОАО «РЖД» в режиме реального времени формировать «Отчёт о выполнении программы по повышению производительности труда ОАО «РЖД».

### Повышение эффективности организационной структуры

Для унификации и снижения трудоёмкости при формировании положений о подразделениях аппарата управления и о структурных подразделениях ОАО «РЖД» подготовлен соответствующий порядок. Проект порядка согласовывается причастными подразделениями.

# Тема номера

## Управление персоналом



СЕРГЕЙ РУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Для органа управления ОАО «РЖД» разработан порядок формирования, корректировки и прекращения деятельности рабочих органов (рабочие группы, комитеты, комиссии и советы). Проект распорядительного документа находится на стадии согласования.

Осуществляется работа по ведению актуального реестра рабочих органов. Выполнившие свои задачи и потерявшие свою актуальность упраздняются. Новые учитываются. При этом количество рабочих органов увеличилось с 300 (на 31.12.2017) до 331 (на 12.12.2018).

Разработаны организационно-функциональные модели ДОСС, ЦОТЭН, ЦД, ЦДЗ, Горьковской железной дороги.

В настоящее время формируются аналитические данные для установления критериев по ключевым индикаторам организационной структуры по органам управления филиалов, их

региональным структурным подразделениям и их структурным подразделениям.

С целью реализации новых подходов, предполагающих изменение процесса согласования штатных расписаний органов управления, сформирован документ по пилотному проекту структурных подразделений Центра фирменного транспортного обслуживания, Центра корпоративного учёта и Центра корпоративного учёта и отчётности «Желдоручёт».

В соответствии с данным проектом им делегируется право самостоятельно согласовывать штатные расписания органов управления своих региональных структурных подразделений на 2019 год, а также вносить в них изменения.

В периметр холдинга «РЖД» при реализации политики в области структурных преобразований входят 64 дочерних и зависимых общества, ко-

торые в своём составе имеют более 350 структурных подразделений (филиалов, представительств). Кроме рассмотрения вопросов структуры, были проанализированы пояснительные записки к проектам бюджетов дочерних обществ ОАО «РЖД». Рассмотрено 218 версий проектов, подготовлены соответствующие заключения.

Также рассмотрены и согласованы 145 штатных расписаний негосударственных учреждений здравоохранения и 86 проектов уставов частных учреждений здравоохранения. Общее количество НУЗов на сегодняшний момент составляет 169 с общей штатной численностью 74,2 тыс. человек (снижение к прошлому году на 0,4 тыс. штатных единиц).

Кроме того, проведён сравнительный анализ организационных структур ДЗО и разработаны рекомендации по формированию их организационной структуры и штатного расписания.

### Совершенствование системы оплаты труда

В 2018 году осуществлён ряд значимых изменений в Корпоративную систему оплаты труда работников ОАО «РЖД»: увеличены диапазоны окладов для руководителей и специалистов органа управления Центральной дирекции здравоохранения; внесены изменения в Положение о корпоративной системе оплаты труда, предусматривающие с 1 января 2019 года увеличение тарифной составляющей оплаты труда рабочих Центральной дирекции по тепловодоснабжению, Дирекции железнодорожных вокзалов, Центральной дирекции пассажирских обустройств; для привлечения на работу в компанию перспективных работников, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями, включены должности ведущего эксперта и эксперта, специалиста по логистике, специалиста по закупкам; с 1 января 2019 года в целях мотивации персонала на предприятиях на территории БАМа установлены ежемесячные надбавки в размере 10% оклада (месячной тарифной ставки).

Совместно с РУТ (МИИТ) выполнено исследование обоснованного оптимального соотношения уровня оплаты труда работников компании к заработной плате на рынке труда РФ. По данным учёных-экономистов, данное соотношение должно составлять 1,354.

В целях актуализации подготовлен проект Концепции системы оплаты труда в холдинге.

### Совершенствование систем мотивации сотрудников

В целях мотивации работников к повышению лояльности к компании в феврале 2018 года реализовано единовременное поощрение работников за результаты работы в 2017 году. На поощрение было направлено 7,3 млрд руб.

В 2018 году автоматизирована и визуализирована мотивационная модель корпоративной системы премирования (АС КСПР). Для этого все

показатели текущего премирования закреплены за конкретными ключевыми показателями деятельности, на достижение которых они нацелены. Данный подход позволяет оценить, достаточно ли сбалансированы применяемые подходы к мотивации, нет ли в системе перекосов.

Также было уделено внимание развитию межфункциональных проектов мотивации труда работников, для чего разработано Положение об организации дополнительного премирования работников Центра фирменного транспортного обслуживания за привлечение новых клиентов в Центральную дирекцию по управлению терминально-складским комплексом.

имеют мастера из всех филиалов компании. Такое решение обеспечивает единый справедливый подход к оценке работы мастеров всех хозяйств и способствует повышению материальной заинтересованности и результативности работы.

В целях снижения рисков формального подхода к начислению единовременного вознаграждения за обеспечение безопасности движения внедрена автоматизированная система начисления баллов для определения рейтинга лучших работников структурного подразделения и, соответственно, суммы самого вознаграждения. На выплату вознаграждения в I квартале текущего года направлено 2,8 млрд руб.

**На выплату вознаграждения в I квартале текущего года направлено 2,8 млрд руб. Всего поощрено около 124 тыс. работников**

Подготовлен проект обновлённого Положения об организации дополнительного премирования работников филиалов ОАО «РЖД» за реализацию экономически эффективных проектов бережливого производства. Изменения коснулись круга премируемых лиц и порядка корректировки бюджетных параметров филиалов для формирования фонда поощрения. В положении также определён порядок формирования и использования фонда развития бережливого производства ОАО «РЖД».

Разработан проект дополнительного премирования уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда первичной профсоюзной организации ОАО «РЖД» Роспрофжела.

Актуализировано Положение о присвоении классов званий работникам филиалов ОАО «РЖД». Теперь право получить классное звание

Всего поощрено около 124 тыс. работников, средний размер вознаграждения на одного работника составил более 22,6 тыс. руб.

ЦЗТ участвовал в реализации функциональных разделов сервисного портала работника ОАО «РЖД». В настоящее время обеспечивается выполнение пула мероприятий по управлению риском «Недостаточная материальная мотивация персонала для выполнения производственных задач». Кроме того, большое внимание уделяется формированию развивающей среды среди работников вертикали, для чего под эгидой департамента организовано проведение школ передового опыта, обучение бакалавров по специальности «экономика труда» с 2018 года – 25 человек. Обозначенные результаты положены в основу постановки целевых задач деятельности департамента на 2019 год.

# Тема номера Управление персоналом»

Виталий Градобоев,  
начальник организационно-  
штатного управления  
Департамента по организации,  
оплате и мотивации труда



Личный архив



## Архитектура компании

Организационный дизайн как одна из составляющих  
эффективности

DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

**Л**юбая организация проявляет свойства живого организма, такие как изменчивость, целостность, открытость, она развивается, выживает и т.д. Такие свойства ей придаёт менеджмент, он и развивает организацию. Управление реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статику (его организационную структуру) и динамику (процессы принятия решений).

### Организационная структура

Организационная структура – это база для выполнения функций управления предприятием. Под ней понимают состав, подчинённость, взаимодействие и распределение работ между отдельными сотрудниками и целыми подразделениями.

В соответствии с Уставом ОАО «РЖД», утверждённым Постановлением Правительства Российской Федерации № 585 от 18 сентября 2003 года, открытое акционерное общество «Российские железные дороги» – коммерческая организация, которая является юридическим лицом и организует свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации.

Организационная структура ОАО «РЖД» включает в себя 16 филиалов – железных дорог, 48 функциональных филиалов, представительства общества функционируют в 12 странах мира.

Высшим органом управления ОАО «РЖД» является общее собрание акционеров. Единственным акционером общества является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляются Правительством РФ.

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» реализует права и несёт ответственность за достижение главных целей деятель-

ности общества – обеспечение потребностей государства, юридических лиц и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых обществом, а также извлеченные прибыли.

Правление ОАО «РЖД» является коллегиальным исполнительным органом общества. Персональный состав правления ОАО «РЖД» определяется решением совета директоров, за исключением должности генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД», назначаемого Правительством Российской Федерации.

Кроме того, в обществе создан аппарат управления, а также сформированы совещательные органы.

ных структур. Во многом эти задачи решаются в рамках организационно-штатной работы.

С 2003 года произошло значительное изменение числа филиалов и дочерних и зависимых обществ. Сократилось количество железных дорог, функциональных филиалов, при этом возросло количество дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Если раньше в основном происходили процессы преобразования функциональных филиалов в дочерние и зависимые общества, то есть изменялась организационно-правовая форма, то сейчас филиалы в основном ликвидируются в связи с прекращением их деятельности.

## Для выполнения задач, возложенных на ОАО «РЖД», важно обеспечивать оптимизацию управления, совершенствование организационных структур

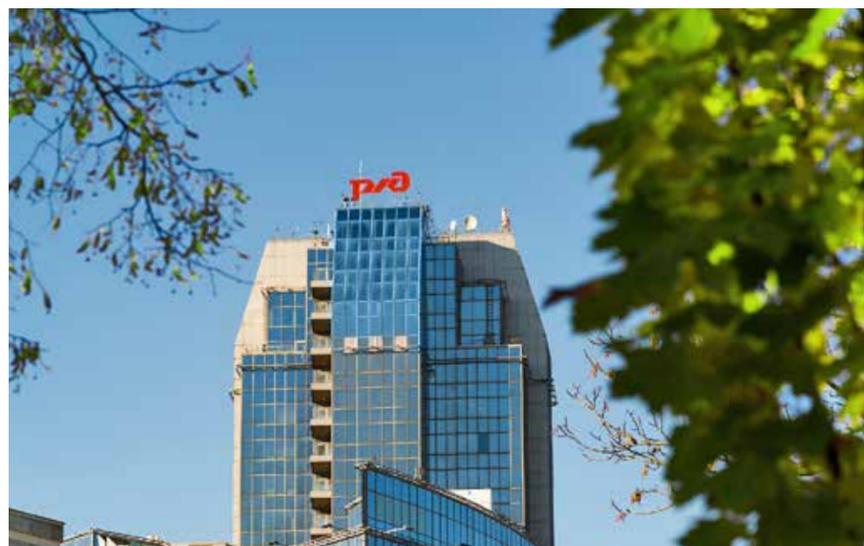
С 2003 года произошло значительное изменение числа филиалов, дочерних и зависимых обществ. Сократилось количество железных дорог и функциональных филиалов, при этом возросло количество дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Если раньше в основном происходили процессы преобразования функциональных филиалов в дочерние и зависимые общества, то есть изменялась организационно-правовая форма, то сегодня филиалы в основном ликвидируются в связи с прекращением их деятельности.

Для успешного выполнения задач, возложенных на ОАО «РЖД» в условиях происходящих в стране и мире изменений, очень важно обеспечивать оптимизацию управления, совершенствование организацион-

Организационно-штатная работа  
Организационно-штатная работа – это деятельность компетентных подразделений ОАО «РЖД», направленная на оптимальное распределение и эффективное использование имеющейся штатной численности, экономное расходование средств, выделенных для выполнения задач компании. Основной задачей указанных подразделений является реализация единой корпоративной политики в области организационного развития холдинга «РЖД», в том числе формирование, совершенствование и оптимизация организационной структуры подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а также дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» и негосударственных (частных) учреждений ОАО «РЖД».

# Тема номера

## Управление персоналом



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Среди главных задач и приоритетных направлений деятельности организационно-штатных подразделений следует выделить:

- сдерживание роста административно-управленческого аппарата;
- приведение численности работников в соответствие с требованиями и нормативами, установленными Положением о формировании, согласовании и утверждении штатных расписаний филиалов и частных (негосударственных) учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»;
- осуществление всех структурных преобразований с получением экономического эффекта.

Любая организация в своей работе опирается не только на законодательные, правовые и нормативно-методические документы общегосударственного значения, но и на организационно-правовые документы, разрабатываемые самой компанией. К таким документам относятся: устав, положение, регламент, штатное расписание, инструкции, должностные инструкции.

После разработки положения об организации или устава (для ДЗО и НУЗ), составляются и оформляются штатное расписание в полном соответ-

ствии с организационной структурой предприятия.

Штатное расписание – организационно-правовой документ, устанавливающий количественный и качественный состав работников предприятия в целом и по каждому из его структурных подразделений. Штатное расписание определяет структуру, численность и должностной состав работников предприятия с указанием должностных окладов.

Для руководителя штатное расписание выполняет ряд важных функций и максимально оптимизирует и упорядочивает работу компании:

- из документа чётко видна вся структура компании;
- можно контролировать численный и количественный состав работников;
- можно отслеживать размеры окладов;
- при появлении вакансий упрощается подбор персонала.

При возможных проверках инспекторы фондов страхования имеют право запрашивать штатные расписания у организаций на основании п. 91 Методических указаний о порядке проверок (Постановление ФСС № 81 от 07.04.2008). Пенсионный фонд при

проверках также запрашивает штатные расписания для уточнения стажа работника и отчисления взносов (Постановление правления ПФР № 11п от 30.01.2002). Налоговая инспекция обязательно включает штатные расписания в список проверяемых документов, чтобы подтвердить правильность применения налоговых льгот. Если работники обращаются к прокурору или судье в случае спора по зарплате, прокуратура и суд могут запросить штатное расписание, чтобы проверить правильность начисления зарплаты.

### Ключевые структурные преобразования в 2018 году

Совершенствование технологических и бизнес-процессов, применение инновационных технических средств и автоматизированных систем мониторинга и управления оказывают существенное влияние на организационную архитектуру подразделений компании.

Например, реализация пилотного проекта по переходу от региональных принципов управления перевозочным процессом к технологии планирования и организации движения поездов на Восточном полигоне (в границах Красноярской, Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной железных дорог), начатого в 2015 году, послужила поводом для проведения масштабных структурных преобразований в производственном блоке компании.

Предпосылками данного проекта стал успешный опыт применения с 2012 года технологии управления тяговыми ресурсами на укрупнённых полигонах в границах 3-4 железных дорог с концентрацией соответствующих функций и штатной численности в центрах управления тяговыми ресурсами (ЦУТР) Центральной дирекции управления движением, а также Дирекции тяги.

Первым шагом структурных изменений в ходе реализации проекта по переходу на полигонную модель управления перевозками стало

создание в октябре 2016 года Центра управления перевозками на Восточном полигоне (ЦУП ВП) в качестве подразделения Центральной дирекции управления движением с местом дислокации в Иркутске. Данному подразделению из региональных дирекций управления движением, осуществляющих свою деятельность в границах железных дорог, были переданы функции по нормативному обеспечению перевозок (разработка графика движения и плана формирования поездов, организации планирования и предоставления технологических «окон» для выполнения строительно-монтажных и ремонтных работ), оперативному управлению перевозками на принципах логистики, а также по управлению тяговыми ресурсами ЦУТРа.

В результате расширения горизонтов планирования, организации и управления эксплуатационной работой следующим шагом преобразований стало укрупнение диспетчерских центров управления перевозками, а затем региональных дирекций управления движением. С мая 2017 года в Иркутске сосредоточено диспетчерское управление перевозочным процессом в границах двух железных дорог – Восточно-Сибирской и Забайкальской.

С 1 января 2019 года начала функционировать Дирекция управления движением на Восточном полигоне на правах структурного подразделения Центральной дирекции управления движением в результате объединения Восточно-Сибирской и Забайкальской дирекций управления движением и передачи ей функций и штатной численности ЦУП ВП. В итоге преобразований границы управления данного подразделения предполагается расширить до границ Восточного полигона, задействовав в данной трансформации Красноярскую и Дальневосточную дирекции управления движением.

Ещё одним ярким примером трансформации организационно-функциональной структуры в результате

технического и технологического перевооружения стало создание в 2018 году Центра управления телекоммуникационными ресурсами в Центральной станции связи.

Применение цифровых технологий, совершенствование технических средств сделали возможным поэтапное формирование модели централизованного управления сетями связи, выполнения функций мониторинга и контроля за состоянием оборудования связи удалённым доступом, построение магистральных каналов связи на большие расстояния с одного рабочего места. На сегодняшний день три подразделения вновь созданного центра осуществляют управление модернизированной сетью связи в границах всей сети железных

- проверка состояния объектов инфраструктуры при помощи мобильных средств диагностики и обследовательских станций;
- анализ и последующее предоставление информации о состоянии объектов инфраструктуры причастным подразделениям компании;
- содержание в исправном состоянии парка мобильных диагностических средств и контроль качества их ремонта, осуществляемого специализированными организациями.

Указанные преобразования направлены на повышение эффективности деятельности комплекса диагностики и мониторинга.

С точки зрения функционального взаимодействия это независимость при оценке результатов анализа со-

## Помимо повышения гибкости, делегирование имеет важнейший социальный аспект – повышение уровня инициативности работников

дорог. По мере дальнейшей модернизации и цифровизации оборудования связи и развития IT полномочия данного подразделения будут расширяться. Структурные преобразования также затронули комплекс диагностики и мониторинга инфраструктуры ОАО «РЖД».

Суть изменений заключается в следующем: центры диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры выделены из состава региональных дирекций инфраструктуры в самостоятельную вертикаль – Дирекцию диагностики и мониторинга инфраструктуры – структурное подразделение Центральной дирекции инфраструктуры.

На данную дирекцию возложено выполнение следующих основных задач:

стояния объектов инфраструктуры, а также исключение несвойственных функций.

Со стороны изменения технологического процесса – это переход на модель организации работы мобильных средств диагностики, которая подразумевает, что полная оценка всех составляющих элементов инфраструктуры осуществляется единым комплексом измерительных средств, сконцентрированных на базе одного вагона.

Дирекция диагностики и мониторинга инфраструктуры начала хозяйственную деятельность с 1 февраля текущего года.

Указанные структурные преобразования направлены не только на повышение технологической эффективности, но и на создание пер-

# Тема номера

## Управление персоналом



DEPOSITPHOTOS/LECTION-MEDIA

спективных устойчивых тенденций к повышению производительности труда за счёт снижения трудоёмкости и оптимизации производственных процессов.

### Проекты по развитию системы управления организационными изменениями

Сейчас, с одной стороны, меняется мировая экономика, а с развитием ИТ, автоматизацией и роботизацией технологических и бизнес-процессов видоизменяется рынок труда, а с другой – под влиянием глобальных трендов современного мира меняется и сам человек и его отношение к рынку труда. В таких условиях без применения принципов организационного дизайна невозможно эффективное управление компаниями с обширной географией присутствия, диверсификацией производственной деятельности и сложной многоуровневой организационной структурой.

### Что собой представляет организационный дизайн?

В общем понимании организационный дизайн состоит из следующих блоков, которые реализуются на разных уровнях управления в компании:

- определение стратегических целей, приоритетных направлений развития и их формализация;
  - формирование операционной модели, т.е. установление задач и функций, которые необходимо выполнять в процессе деятельности для достижения поставленных целей;
  - разработка организационной структуры во взаимосвязке с поставленными целями и задачами, установление взаимосвязей, распределение функций, полномочий и ответственности, определение объёмов работ и необходимой численности;
  - выстраивание системы управления персоналом и реализация шагов по формализации корпоративной культуры и ценностей, модели развития компетенций, подбора и оценки сотрудников;
  - установление системы стимулирования и вознаграждения, а также критериев оценки эффективности деятельности.
- Ключевая задача организационного дизайна состоит в том, чтобы все блоки соответствовали, дополняли и усиливали друг друга.
- С точки зрения формирования организационно-штатной структуры и её преобразований организационный

дизайн – проектирование эффективной организационно-функциональной модели компании и управление её изменениями на основе проведения функционального анализа с использованием ключевых индикаторов.

Для эффективной работы в современных условиях при реализации новых бизнес-стратегий и адаптации под них действующей операционной модели и организационной структуры компания должна быть гибкой, инновационной, технологичной и развивать свой главный ресурс – сотрудников.

Несбалансированные организационные структуры и системы управления в большинстве случаев вынуждают даже высококвалифицированных и мотивированных сотрудников действовать непродуктивно.

Таким образом, одной из наших главных задач в части развития системы управления организационными изменениями является формирование соответствующих условий для применения принципов организационного дизайна в компании.

Первым шагом к этому стал проект нормативного документа – Положения об организационном дизайне в холдинге «РЖД», – включающий полный спектр правил по формированию организационно-функциональной модели, расчёту ключевых индикаторов организационных единиц, разработке технико-экономического обоснования структурных преобразований на основе применения функционального анализа и процессного подхода.

Данный документ нацелен на создание среды, позволяющей формировать эффективные, сбалансированные и оптимальные по стоимости организационные структуры любого уровня в условиях разнообразия бизнес-единиц и их функциональных особенностей.

Рассмотрим подробнее основные инструменты организационного дизайна и функционального анализа.

Организационно-функциональная модель подразделения – схематич-

еское отображение распределения задач и функций между организационными единицами, подчинённости и взаимодействия между ними. Она включает информацию о наименовании и численности подразделений, а также систему ключевых индикаторов, определяющих количественные и качественные характеристики организационной структуры.

При включении функций в организационно-функциональную модель ей будет присваиваться шифр в зависимости от специализации и уровня управления. Каскадироваться данные коды будут от операционной модели компании верхнего уровня до линейных операций.

Такой подход даст возможность увидеть всех участников какого-либо процесса. Ведь если проводятся изменения по какому-то производственному процессу, то они априори затрагивают всех его участников – качественно определить влияние тех или иных изменений на процессную и функциональную модель компании вручную практически невозможно, это требует значительных трудозатрат.

Отличительной особенностью холдинга является его целостность. Применительно к нашей сфере деятельности данный признак должен выражаться в формировании единой организационно-функциональной модели.

Данная работа позволит нам достичь синергетического эффекта, который будет заключаться в составлении целостного представления о количестве и сбалансированности функций организационной структуры, выявлении наличия избыточных или дублируемых функций, отсутствия необходимых, а также даст в дальнейшем возможность классифицировать и типизировать функции.

В перспективе при реализации проектов по автоматизации шифрование функций позволит контролировать указанные процедуры и не давать выходить за установленные параметры. При вводе дополнительной или ак-

туализации существующей функции подразделения автоматизированная система будет блокировать те, которые уже закреплены за каким-либо из подразделений.

Кроме того, это позволит формировать положения о подразделениях и отчётность по численности персонала, задействованного в том или ином процессе, одним нажатием кнопки, тем самым существенно сократить время на детальный анализ функций.

### Система ключевых индикаторов организационно-функциональной модели

При формировании системы оценки структуры, функций, подчинённости и контроля их

только и даже не столько специалисты, как другие руководители.

Норма управляемости отображает число специалистов, приходящихся на одного руководителя. При наличии в подразделении работников, работающих посменно, в расчёт данного индикатора вносятся соответствующие поправки. Также мы прорабатываем возможности повышения нормы управляемости без потери контроля и снижения эффективности работы подразделений.

Основными направлениями данной деятельности являются рассмотрение возможности применения проектно-экспертных методов работы, а также дополнение перечня должностей, используемого в компании, позициями специалистов с

## Одна из главных целей организационного дизайна – повышение эффективности и гибкости организационной структуры при снижении её стоимости

изменений за основные индикаторы мы приняли: звенность, количество прямых подчинённых руководителя, норму управляемости, норму управленческой нагрузки, численность функциональной вертикали.

Звенность характеризует количество уровней управления (точек принятия решений), предусмотренных в организационной структуре подразделения от самого верхнего до самого нижнего. Данный индикатор напрямую влияет на скорость информационных потоков и принятие оперативных решений.

Количество прямых подчинённых руководителя показывает, сколько работников находится в непосредственном подчинении конкретного руководителя. Здесь учитываются не

более высокими диапазонами оплаты труда с целью сохранения квалифицированных кадров, повышения привлекательности и конкурентоспособности компании как работодателя, а также использования дополнительной мотивации работников, не прибегая при этом к вводу дополнительных должностей руководителей.

Мы пытаемся изменить представление о том, что при появлении некоей новой задачи, функции или проблемы необходимо однозначно создавать отдельные подразделения и вводить должности руководителей. Где есть руководитель – должны быть и подчинённые, при этом, возможно, решение поставленной задачи или выполнение функции не требует такого количества людей, что приводит в итоге к раздуванию штата.

# Тема номера

## Управление персоналом

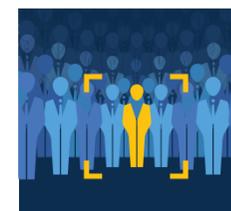
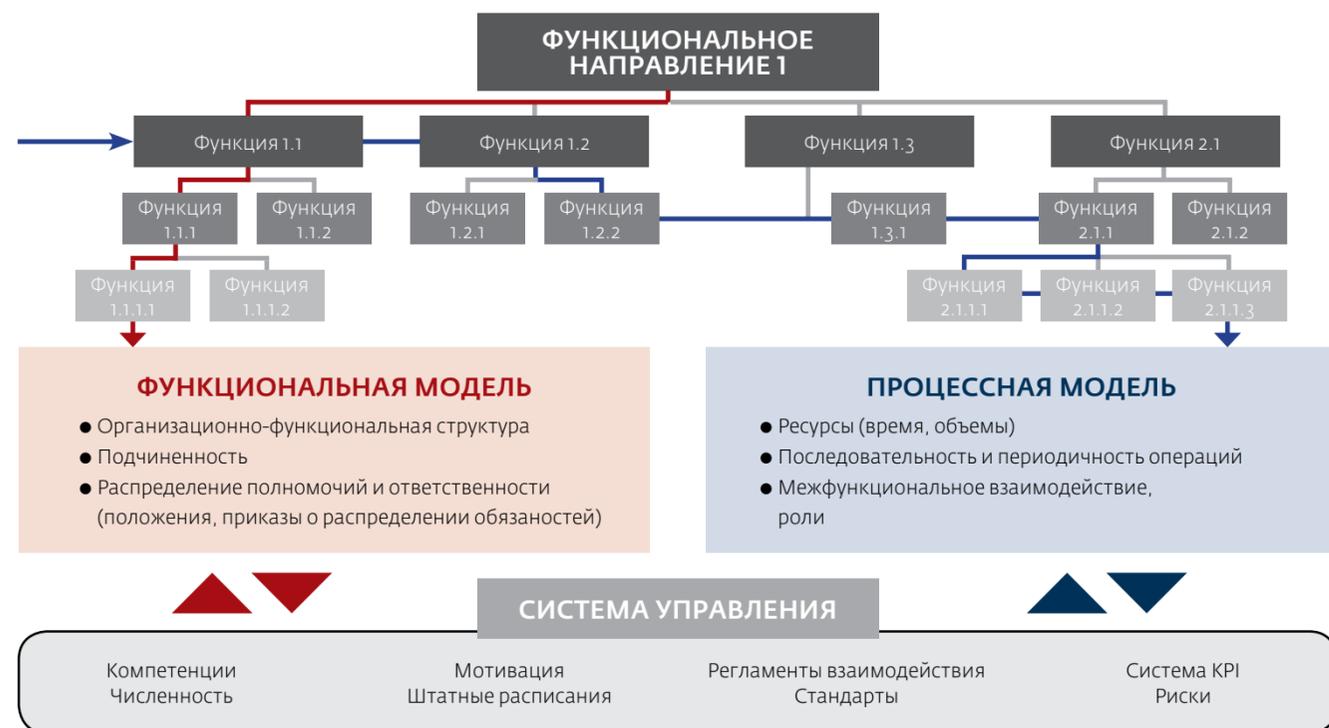


Рисунок 1. Функциональная и процессная модели управления



Также возникает вопрос о праве на должность заместителя начальника отдела. При увеличении объемов работ в отделе целесообразнее вводить должности сотрудников, которые эту работу будут выполнять, а не только контролировать её выполнение. Особенно это касается подразделений, где больше одного заместителя начальника отдела. Наличие в отделе руководителя (помимо начальника отдела) должно быть обосновано функционально: если начальник отдела отсутствует (в связи с производственной необходимостью) на рабочем месте более 50% рабочего времени либо отдел ведёт несколько различных направлений деятельности.

Здесь присутствует и административный фактор – статус. К сожалению, мы пока только в начале пути к переходу к более современным методам

организации работы и тех же совещаний. Поэтому зачастую руководящие должности вводятся или сохраняются именно для участия в совещаниях.

Норма управленческой нагрузки отражает общее количество работников, приходящееся на одного сотрудника административно-управленческого штата. Перечень должностей, относящихся к административно-управленческому штату, определён нормативным документом ОАО «РЖД».

Численность функциональной вертикали – количество штатных единиц, находящихся в прямом и функциональном подчинении с учётом всех нижестоящих уровней управления (численность определённого функционального направления деятельности).

Важной задачей при внедрении системы индикаторов является обе-

спечение её сбалансированности и использование дифференцированного подхода, учитывающего функциональные особенности подразделений, при определении целевых значений показателей.

Мы понимаем, что применение единого требования ко всем неэффективно и не отвечает современным тенденциям организационного дизайна.

При формировании целевых индикаторов необходима база данных «как есть» и понимание, какие изменения повлечёт установление предельных значений.

Для создания подобной базы в текущем году Департаментом совместно с филиалами проводится работа по разработке организационно-функциональных моделей подразделений и расчёту ключевых индикаторов.

Достижение одной из главных целей организационного дизайна – повышение эффективности и гибкости организационной структуры при снижении её стоимости – невозможно в условиях жёсткой централизации.

Организационно-функциональная модель холдинга должна выстраиваться и работать по определённым, чётко сформулированным правилам. Только при условии их выполнения возможно делегирование части полномочий и ответственности на региональный и линейный уровни.

Таким образом, установление наиболее оптимального и достаточного баланса полномочий и ответственности является ещё одной важнейшей задачей системы управления эффективностью организационной структуры компании.

Какие мы видим положительные аспекты делегирования части полномочий?

Увеличение скорости принятия управленческих решений по согласованию изменений; увеличение скорости внесения изменений в штатные расписания (изменение окладов, категорий должностей, перераспределение должностей между подразделениями); возможность использования индивидуальных особенностей подразделений.

Помимо повышения гибкости, делегирование имеет важнейший социальный аспект – повышение уровня инициативности работников, персональной ответственности и личной заинтересованности в достижении командного результата.

Вместе с тем мы понимаем и риски реализации данных проектов: снижение уровня контроля за организационной структурой и численностью филиала; нарушение единообразия организационных структур; ввод должностей, не свойственных функционалу подразделений; нарушение единообразия функционального подчинения вертикалей.

Для нивелирования данных рисков мы совершенствуем автоматизированные системы, разрабатываем

регламентирующие документы, определяющие границы допустимых изменений. Кроме того, готов к старту пилотный проект по делегированию полномочий с центрального уровня на региональный в Центре фирменного транспортного обслуживания и в Центре корпоративного учёта и отчётности «Желдоручёт».

Продолжительность «пилота» – шесть месяцев. По окончании будет проведён анализ, сделаны выводы о целесообразности и при необходимости будут внесены соответствующие корректировки.

Эффективная реализация вышеперечисленных проектов невозможна без применения процессного подхода (см. рисунок).

Если функции определяют «что выполнять?» подразделениям в за-

Кроме того, любой процесс, как и функция, в конечном итоге раскладывается до простейших операций – это позволяет определить количество трудовых ресурсов, т.е. численность персонала и требования к компетенциям, что также является неотъемлемой частью организационного дизайна.

Сложность нашей работы состоит в том, что не существует единых, кем-то разработанных, оптимальных для всех ситуаций и компаний значений индикаторов организационной структуры, как и самой идеальной и всеми применяемой организационной структуры управления предприятием.

Безусловно, необходимо опираться на опыт самых передовых компаний – как зарубежных, так и отече-

**Любой процесс, как и функция, в конечном итоге раскладывается до простейших операций – это позволяет определить количество трудовых ресурсов**

висимости от уровня управления и подчинённости, то процесс отвечает на вопрос «как выполнять?», устанавливает последовательность, требуемые ресурсы и роли участников, что особенно важно при межфункциональном взаимодействии. Процессный подход даёт нам понимание продукта – конечного результата деятельности подразделения, а также потребителя данного продукта – для кого предназначено то, что делает подразделение.

Синергия инструментов процессного подхода и функционального анализа позволит проанализировать взаимодействие подразделений внутри компании, скорректировать регламенты и тем самым повысить надёжность на обеспечение внутреннего клиента и качество продукта.

вспомогательных, в вопросах применения современных и эффективных методов управления организационной структурой и её изменениями.

Мы проводим бенчмаркинг (изучение успешного опыта конкурентов или предприятий из других отраслей для применения его в своей компании. – Ред.) лучших практик в России по разработке и внедрению принципов и инструментов организационного дизайна в компании, среди них опыт госкорпорации «Росатом», ПАО «Северсталь», ПАО «Ростелеком», ПАО «Сбербанк» и других. При этом, как уже говорилось, идеального решения не существует. Подобная работа – это всегда точечная настройка системы управления под географические, технологические и производственные особенности компании. **ПУЛЬТ**

# Тема номера Управление персоналом»

Владимир Никитин,  
начальник департамента  
по организации,  
оплате и мотивации труда



## Качественный рост

Повышение производительности труда как драйвер роста  
эффективности деятельности компании

**П**овышение производительности труда является одним из ключевых условий, обеспечивающих экономический рост страны и повышение уровня жизни населения. При этом происходит развитие производимого прогресса, повышается конкурентоспособность продукции и оказываемых услуг.

Закономерно, что ОАО «Российские железные дороги», являясь связующим звеном экономической системы страны, постоянно и на системной основе занимается вопросами повышения производительности труда.

Рост производительности труда является одним из показателей топ-менеджеров компании. Его величина зафиксирована в Долгосрочной программе развития – не ниже 5% ежегодно – и актуализируется каждый год. Компания ежегодно добивается роста производительности труда выше, чем в целом по экономике России.

В сотрудничестве с компанией «ПрайсвотерхаусКуперс» (PwC) мы произвели сравнительный анализ производительности труда ОАО «РЖД» и ведущих железных дорог мира. Цель анализа: понимание того, на каком уровне мы находимся, каковы основные факторы потенциальных различий и меры по улучшению показателя.

Производительность труда характеризует его результативность. Соответственно, концептуально можно утверждать, что любая производительность труда – это функция, зависящая от результата компании и объёма затраченных ресурсов. Ресурс в данном контексте – это труд. В соответствии с международной практикой существуют следующие методы оценки производительности труда:

- стоимостный;
- трудовой;

- натуральный или условно-натуральный;
- интегральный.

При сравнении показателя производительности труда железнодорожных компаний мира натуральный или условно-натуральный метод является наиболее подходящим, поскольку нивелирует существенное влияние таких внешних факторов, как экономическая ситуация в стране, колебание курсов валют и пр.

Для сравнительного анализа производительности труда были выбраны страны: США, Канада, Австралия, Франция, Германия, Китай, Индия.

Для анализа производительности труда были использованы показатели: приведённые тонно- и пассажиро-километры на сотрудника, занятого в перевозочной деятельности

леденений и снегопадов на инфраструктуре;

2) структура рынков железных дорог значительно различается между анализируемыми странами. Можно выделить две группы стран по данной характеристике: с разделением компаний, специализирующихся на грузовых и пассажирских перевозках (как в США, Канаде и Австралии), и с интегрированной компанией – холдингом, владеющим инфраструктурой, грузовой и пассажирской компанией (как в России, Германии, Франции, Китае и Индии). Также в странах Северной Америки широко развит аутсорсинг различных работ, поэтому рынок подрядных организаций тоже достаточно развит;

3) специализация железных дорог по видам перевозок. Если в США,

### Россия занимает лидирующие позиции среди стран с интегрированными железнодорожными компаниями

компаний. Коэффициент приведения в расчёте был принят равным 1 и по методологии ОАО «РЖД» равным 2, то есть в двух вариантах.

При расчёте показателей были учтены неоднородность стран по ряду характеристик, а именно:

1) макроэкономические и географические показатели анализируемых стран, такие как уровень ВВП, площадь, плотность населения и железнодорожных путей, а также климатические условия. Россия, имея наибольшую площадь страны, при этом имеет низкие показатели по плотности населения и железнодорожных путей, а также по уровню доходов. Необходимо упомянуть и о холодных и снежных зимах в России, с которыми может сравниться только, пожалуй, Канада, остальные страны не сталкиваются с проблемами об-

Канаде и Австралии железные дороги специализируются на грузовом оперировании (доля пассажирского сообщения у них составляет меньше 1%), то в России, Германии и Китае пассажирские перевозки играют немаловажную роль. Во Франции и Индии мы видим значительное преобладание пассажирских перевозок над грузовыми;

4) разница в учёте показателей объёма транспортной работы и численности персонала в анализируемых странах. В России используется показатель грузооборота тарифный или «оплаченный», тогда как другие страны используют фактический грузооборот. В свою очередь, учёт численности в России производится по показателю среднесписочной численности, тогда как некоторые железнодорожные компании других

# Тема номера

## Управление персоналом



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

стран используют показатель численности штатных единиц или человеко-часов.

Все эти характеристики и определяют уникальность каждой железной дороги с точки зрения производительности труда и делают прямое их сравнение некорректным. Поэтому при сравнении производительности труда в данном исследовании мы учитывали неоднородность выбранных стран.

Сравнение стран по производительности труда проводилось в трёх ключевых разрезах: на уровне страны; на уровне компаний; на уровне отдельных функций внутри компаний.

На уровне страны данные по показателям собирались агрегированно. В качестве источников информации были использованы национальные статистические источники (например, национальные министерства статистики).

Для анализа производительности на уровне компаний в анализируемых

странах были выявлены ключевые компании в грузовом и пассажирском оперировании, а также ключевые владельцы инфраструктуры (в качестве источников информации для расчёта были использованы годовые отчёты этих компаний, а также ряд экспертных интервью с бывшими сотрудниками этих компаний).

Для анализа производительности труда по отдельным функциям были условно выделены группы функций, в разрезе которых публикуется информация по численности сотрудников. На данном этапе был произведён анализ того, какие функции присутствуют или отсутствуют в выявленных железнодорожных компаниях, какие работы отдаются на аутсорсинг и т.д.

Для приведения данных к наиболее сопоставимому виду были выделены ключевые макрофункции: инфраструктура; грузовые перевозки; пассажирские перевозки; аппарат управления.

По результатам оценки Россия занимает четвёртое место среди всех анализируемых стран, демонстрируя отставание только от США, Канады и Австралии. При этом Россия занимает лидирующие позиции среди стран с интегрированными железнодорожными компаниями.

Существует ряд объективных факторов, влияющих на высокий уровень производительности труда в США, Канаде и Австралии, и факторов, на которые можно влиять организационными и технологическими изменениями. Среди объективных факторов можно выделить следующие:

- специализация компаний в основном на грузовых перевозках. Это означает отсутствие необходимости большого количества трудовых ресурсов для обслуживания пассажиров (в пути следования и на вокзалах) и в целом более высокую скорость грузового движения;
- меньшее регуляторное давление относительно безопасности железнодорожной инфраструктуры, позволяющее сократить ресурсы на мониторинг состояния и ремонт пути;
- исторически высокоразвитая сеть железных дорог, позволяющая иметь минимум сортировочных и участковых станций (фактически поезд идёт от точки формирования до места назначения без переформирования по твёрдым «ниткам» графика);
- отсутствие необходимости переформировывать состав, наличие твёрдых «ниток» графика, отсутствие необходимости обгона грузовых поездов пассажирскими определяет значительный вес и длину грузовых поездов, управляемых несколькими локомотивами одной локомотивной бригадой на значительные расстояния;
- высокая доля блок-поездов, что определяет значительно меньшее количество маневровых работ на станциях.

К факторам, на которые возможно оказать управленческое воздействие, относятся:

- высокая автоматизация технологических процессов за счёт использо-

вания ряда инструментов и систем, позволяющих сократить ручной труд;

- технология построения грузовых перевозок по твёрдым «ниткам» графика специализированным расписанием;
- высокая надёжность оборудования подвижного состава и объектов инфраструктуры;
- разделение ответственности между различными компаниями, приращение аутсорсинга и подрядных отношений.

РЖД лидируют среди интегрированных компаний с деятельностью по грузовым и пассажирским перевозкам, существенно превышая по показателю производительности труда компании Европы, Китая и Индии.

Говоря о пассажирских перевозках, АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) также лидирует по показателю производительности труда среди немногочисленных специализированных пассажирских компаний: Amtrak (США) и Via Rail (Австралия).

Специализированные грузовые перевозчики, которые, как уже упоминалось ранее, действуют в США, Канаде и Австралии, имеют более высокий показатель производительности труда.

Однако нужно всегда помнить о том, что производительность труда не имеет ничего общего с качеством труда.

Показатель производительности труда – это удельный показатель, а именно сколько тонно- и пассажиро-километров приходится на одного сотрудника в компании. Факторами, влияющими на производительность, будут являться фондоемкость, степень автоматизации, качество технологического процесса. Тогда как качество труда больше определяет, насколько дисциплинирован, мотивирован персонал, насколько хорошо сотрудники обучены, чтобы хорошо выполнять свою работу. Производительность труда должна учитывать конечный результат труда – удельную

стоимость перевозки и требуемое количество активов для обеспечения работы одного сотрудника.

ОАО «РЖД» намного меньше обеспечено капиталом, чем компании США или Канады, что, в свою очередь, говорит о том, что операционная модель РЖД обеспечивает перевозку значительно дешевле и использует меньше ресурсов капитала. Можно утверждать, что «секрет» производительности труда и её роста – в постепенном замещении труда капиталом. Рост производительности достигается путём прорывных технологических и организационных решений.

По уровню производительности труда по текущему содержанию объектов инфраструктуры мы отстаём от Австралии, США и Канады на 84–90% (на инфраструктуре при сравнении в сегменте 1 млрд прив. ткм на 1000 со-

стоять, а также применение аутсорсинговых и подрядных компаний для выполнения ряда работ (например, капитального и среднего ремонта пути, обслуживания малодеятельных линий, содержания и обслуживания железнодорожных строительных машин и т.д.); распространены все виды страхования последствий событий нарушения безопасности движения поездов.

В сегменте грузовых перевозок отставание не столь значительное, но всё же остаётся на уровне 34–39% (сравнение в сегменте 1 млрд ткм на 1000 сотрудников – Россия на 3-м месте после США и Канады).

Основная причина отставания – совершенно другая технология перевозочного процесса. А конкретно: движение сверхтяжёлых (16–30 тыс. тонн) контейнерных (в 2 этажа) и угольных поездов по расписанию

## Можно утверждать, что «секрет» производительности труда и её роста – в постепенном замещении труда капиталом

трудников Россия занимает 4-е место после Австралии, США и Канады).

Основные причины этого отставания: отсутствие в этих странах электрифицированных линий, что исключает необходимость их обслуживания; высокая надёжность и значительные сроки службы элементов верхнего строения пути и оборудования СЦБ; при этом значительно меньшее регуляторное давление в отношении безопасности движения поездов. Нормативные документы по обслуживанию линий прагматично выстроены под соотношение денежных затрат на содержание и на устранение последствий отказов; высокая доля механизации и автоматизации процессов обслуживания и диагностики технического состоя-

от точки погрузки до точки выгрузки без переформирования; управление осуществляется несколькими секциями тяжёлых тепловозов во главе или распределённой по длине состава тягой одной локомотивной бригадой с автоматизированным синхронным повторением команд управления с головной машины на все секции; минимальное количество сортировочных станций; разветвлённая и объединённая в Канаде и США маршрутная сеть, позволяющая осуществлять оперативное маневрирование при ремонтах пути и в аварийных случаях; широкое применение системы идентификации и отслеживания вагонов в пространстве, диагностирования их технического состояния и состояния груза и т.д.

# Тема номера

## Управление персоналом



Если рассматривать сегмент чисто пассажирских перевозок, то отставание от Германии и Франции составляет 19–32% (сравнение в сегменте 1 млрд пасс.-км, включая пригород, на 1000 сотрудников – Россия на 3-м месте после Германии и Франции).

Основные причины отставания: высокоразвитое высокоскоростное движение; автоматизация процесса продажи и контроля билетов; широкое применение услуг сторонних организаций для обслуживания пассажиров на вокзалах и остановочных пунктах.

Отставание по производительности труда в функции аппарата управления связано с повсеместной автоматизацией отчётности и трансляции управленческих решений и с более упрощённой организационной структурой компаний из-за их меньшего размера, меньшей географии управления и т.д.

В майском указе Владимир Путин определил 18 основных задач дальнейшего развития страны, из которых можно выделить ускорение технологического развития РФ и внедрение цифровых технологий в экономике и на этой основе – рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год.

С момента своего создания ОАО «РЖД» проводит системную работу по оптимизации численности и повышению производительности труда.

По итогам 2018 года в целом по компании рост производительности труда составил 6,8%.

Рост производительности труда к отчёту 2011 года составил 155%. То есть указ президента страны от 2012 года о полукорном повышении производительности труда компания ОАО «РЖД» выполнила.

### Направления работы

Центральная рабочая группа строит деятельность по выполнению плановых параметров производительности



в трёх направлениях: пересмотр нормативной базы и снятие административных барьеров для развития технологичности и эффективности производства; внедрение новой техники и технологическое перевооружение; пооперационный анализ и реинжиниринг производственных процессов на основе процессного подхода.

Подробнее остановлюсь на каждом из направлений.

Первое. Это пересмотр нормативной базы, в том числе актов МПС СССР и России, которые не применяются на практике либо противоречат положениям и нормам нормативных правовых актов.

В 2016–2017 годах отменены 210 актов МПС, в том числе 200 документов по нормированию труда, пересмотрено 157 нормативных документов ОАО «РЖД», ограничивающих повышение производительности труда в компании, в том числе 64 документа по нормативам численности и нормам времени. Результат – снижение на 32,5 тыс. человек нормативной численности.

В 2018 году отменён ещё 51 акт МПС и актуализировано 643 документа компании.

Второе. С учётом реализованных мероприятий и роста объёма работы при задании роста производительности труда на 5% компания достигла темпа роста в 6,8% к 2017 году.

Необходимо отметить, что более половины (61,2%) оптимизационных мероприятий составляют технологические, но значительную долю составляют также организационные: совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, переорганизация рабочих мест. Но эти мероприятия конечные и не могут продолжаться долго. Инженерный блок компании пока слабо работает на внедрение и тиражирование новых технологий и новой техники. Но мы ставим такую задачу и своим трудовикам. Они должны знать производственные процессы, видеть потери и возможности реинжиниринга, быть локомотивом преобразований.

Третье. Приказом генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова (№ 48 от 20 июня 2018 года) создан Центр моделирования бизнес-процессов. Всего в компании определено 34 процесса верхнего уровня и до 30 тыс. декомпозированных процессов.

Центр совместно с инженерным блоком производственных филиалов и железных дорог проводит пооперационный анализ технологических процессов. Это станет основой для выявления резервов повышения производительности труда для работы на перспективу, а также формирования новых технических требований к техническим средствам и технологическим процессам.

Сформирован перечень наиболее трудоёмких ключевых производственных процессов, занимающих не менее 70% от годового фонда рабочего времени. Для дальнейшего реинжиниринга сейчас выделено и описано 57 таких процессов в функциональных филиалах и 30 процессов, реализуемых РЦКУ. При этом охват работников, задействованных в выполнении описанных работ, составляет более 430 тыс. По итогам анализа для 75 выделенных процессов уже сформированы предложения по оптимизации. В первую очередь это изменения периодичности или исключение выполняемых операций, внедрение высокопроизводительного автоматизированного оборудования и инструмента, новых материалов.

Должен отметить, что у нас также сохраняются резервы и по совершенствованию управленческих процессов, таких как планирование объёмов работы, ресурсного обеспечения, учётных и контрольных операций и ряд других. Здесь анализ процессных моделей показывает значительный потенциал планируемых к применению ИТ, в первую очередь за счёт дальнейшей автоматизации сбора первичных данных, анализа и интеллектуальной подготовки управленческих решений. В мае 2018 года утверждена дорожная карта реализации проекта «Цифровая железная дорога ОАО «РЖД», в составе которой реализуются такие подходы.

Пример – работа «Желдоручёта». Как построен бизнес-процесс? Эконо-

производительности труда не менее 5%. На заседаниях центральной рабочей группы постоянно рассматриваются планы изменения технологий и внедрения современных технических средств. Нам нужен пул технологических мер на любой сценарий развития событий. При актуализации программ на конкретный год мы будем чётко учитывать тенденцию объёмов работы. Но вакуума мер при их падении, который приведёт к сваливанию в неполное время, у нас быть не должно!

Хочу отметить, что в этих вопросах необходимо активное взаимодействие железных дорог с функциональными филиалами по вопросам оптимизации технологических процессов, особенно межфункциональных.

## Трудовики должны знать производственные процессы, видеть потери и возможности реинжиниринга, быть локомотивом преобразований

мисты предприятий готовят первичные документы в бумажном и сканированном виде. Первые бухгалтеры работают только на приёме первички: проверяют, отправляют обратно выявленными ошибками или принимают к учёту. Вторые бухгалтеры обрабатывают документы, разносят по счетам, учитывают. Третьи – формируют баланс.

Согласитесь, что большинство всех операций в XXI веке уже может выполнять компьютер.

С учётом прогнозируемого роста объёма работы по Долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» в настоящее время рабочими группами по всем производственным филиалам и железным дорогам сформированы мероприятия, обеспечивающие до 2025 года среднегодовой темп роста

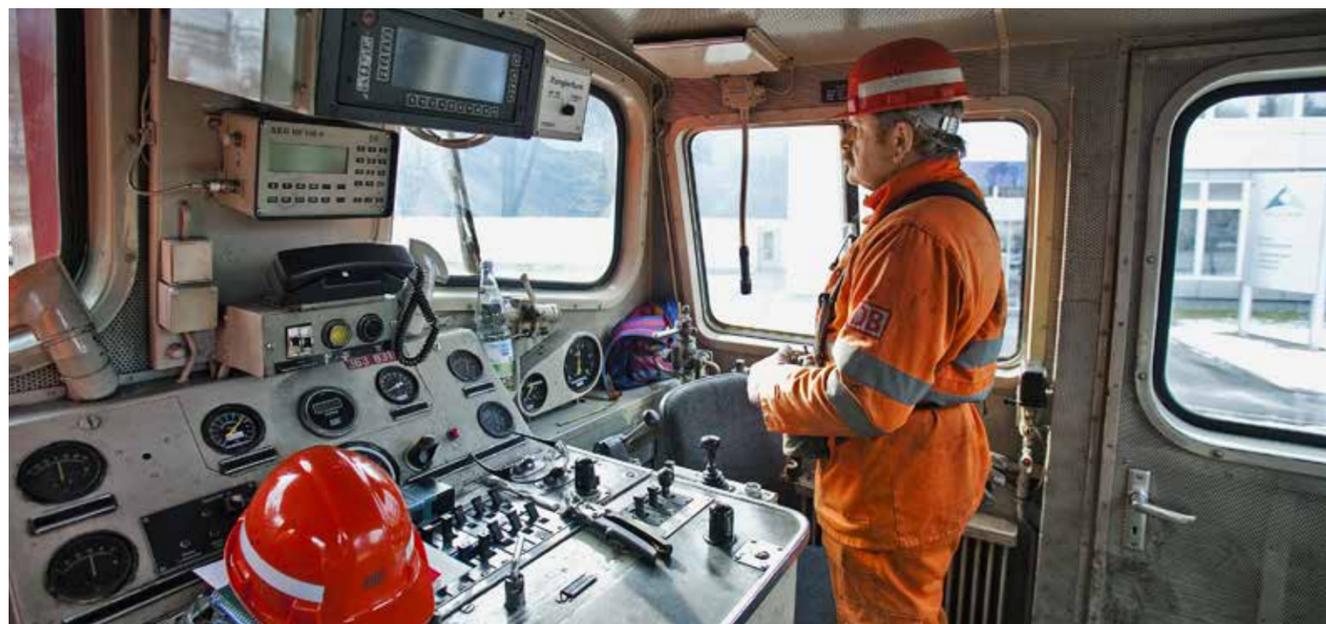
### Центры повышения эффективности труда персонала

На Куйбышевской и Свердловской железных дорогах в 2018 году в формате пилотов организованы центры повышения эффективности труда персонала. Их работа сосредоточена на поиске инновационных направлений реинжиниринга процессов управления трудовыми ресурсами предприятий как в компании, так и в целом в холдинге.

Главная идея создания центров – это образование на полигоне железной дороги независимого экспертного органа, который бы включал в себя экспертов по организации и нормированию труда и технологов построения производственных процессов. Центр как орган, независимый от региональных дирекций на дороге,

# Тема номера

## Управление персоналом



должен картировать и анализировать выстроенные производственные процессы, проводить пооперационный реинжиниринг и отвечать на вопросы, насколько необходима данная операция или бизнес-процесс; если процесс необходим, возможно ли его автоматизировать, то есть обойтись без участия человека; если операцию невозможно автоматизировать, насколько максимально возможно снизить трудозатраты работников, особенно физического труда.

В 2019 году мы формируем такие центры ещё на 12 дорогах. Уже намечены проекты улучшения использования трудовых ресурсов.

Есть очень интересные идеи, которые рождаются, когда технологи и инженеры по труду работают вместе над одной задачей. Например, исследованы возможности совмещения технологических процессов коммерческого осмотра и технического обслуживания грузовых поездов на станциях Кинель (Куйбышевской железной дороги) и Екатеринбург (Свердловской железной дороги).

Анализ работы указанных станций показал, что фактическая загрузка осмотрщиков-ремонтников вагонов по станции Кинель составляет 52%, приёмщиков поездов – 63%, по станции Екатеринбург-Сортировочный загрузка осмотрщиков-ремонтников вагонов – 74,8%, приёмщиков поездов – 48,7%.

Центрами была проведена работа по синергии технологических процессов технического обслуживания и коммерческого осмотра грузовых вагонов, а также элиминированию избыточных операций, по моделированию работы станции в различных условиях организации работы по совмещённой технологии и определены оптимальные параметры её реализации.

Проведённые исследования показали технологическую возможность и экономическую целесообразность внедрения технологии совмещённого технического и коммерческого осмотра вагонов. По итогам реализации проекта будет достигнут экономический эффект только по региону Куйбышевской и

Свердловской железных дорог более 70 млн руб.

Кроме этого, Центром организации труда и проектирования экономических нормативов проведена оценка загрузки работников пунктов технического обслуживания в течение смены, которая показала организационную возможность изменения структуры трудовой функции работников, осуществляющих техническое обслуживание грузовых поездов, более чем на 64% участков (25 единиц).

Дополнительно это подтверждается результатами применения технологии совмещённого коммерческого и технического осмотра вагонов на станции Челябинск-Главный Южно-Уральской железной дороги.

Мы ставим перед собой амбициозные цели. Центры повышения эффективности труда персонала должны генерировать и контролировать внедрение проектов: создание эргономичных и высокопроизводительных рабочих мест на производстве; реинжиниринг производственных процессов на основе внедрения новой техники и технологии, в том

числе и выработка предложений по направлению инвестиций; пересмотр нормативных документов, регламентирующих технологию производственных процессов с целью повышения их эффективности.

Для использования в практике работы производственного блока самого передового мирового опыта мы наметили провести бенчмаркинг технологий производственных процессов крупных мировых железнодорожных компаний с выездом рабочих групп в зарубежные страны.

В отдельных технологических процессах зарубежные компании ушли далеко вперёд, и их опыт необходимо изучать. В результате выработаны технические задания на ознакомление с технологией организации производственных процессов.

Например, необходимо оценить, почему в пассажирском комплексе Германии производительность труда в полтора раза выше, чем у нас, при примерно равном пассажирообороте.

Поставлена задача по изучению передового опыта для формирования нашей новой концепции диагностики инфраструктуры – в качестве примера также можно привести автоматизированный центр управления энергоснабжением ВСМ в Безансоне во Франции. С помощью датчиков проверяются натяжение контактного провода, температура, сила бокового ветра, наведённые токи, напряжение и т.д. Регулировка напряжения, переключение подстанций, натяжение подвески производится автоматически. Электромонтёры не занимаются бесконечными проверками, а выезжают на устранение отказа, который не может устранить автоматика.

Значительные резервы повышения производительности труда мы видим в применении цифровых технологий. Необходимо внедрять встроенные датчики и включать «умные» устройства в различные контуры управления, а также развивать цифровые платформы работы с клиентами. Вот лишь некоторые примеры

дорожной карты внедрения цифровой железной дороги: цифровая диагностика работы объектов инфраструктуры и выдача сразу рекомендаций по техническому обслуживанию. Обратите внимание: не разобрать раз в квартал, например, привод стрелочного перевода, посмотреть внутренние детали и собрать обратно, а производить только необходимые технологические операции по замене только того блока, работа которого стала отклоняться от нормальных параметров.

«Умный» локомотив. Та же технология диагностики работы узлов. Бортовой компьютер, который выполняет функцию автоведения исходя из заданного интервала движения впереди идущего поезда, графика движения, профиля пути и предупреждений, которые поступают к

амбициозная, но очень важная задача. Реализовать её можно, повторюсь, только за счёт прорывных технологических решений. Найти такие решения – главная задача инженерного корпуса каждого филиала.

Нужны предложения по наполнению инвестиционной программы проектами, предусматривающими снижение численности; по выводу комплекса работ за периметр ОАО «РЖД» – передача их иным исполнителям; по привлечению объёмов работ и др.

Вместе с этим при актуализации комплексов мер необходимо синхронизировать мероприятия с финансовой моделью. На практике это не всегда так, например: мероприятие по внедрению малообслуживаемого оборудования в программу повышения производительности труда

### Без реализации прорывных решений в технологиях нельзя достичь задаваемых до 2025 года параметров ежегодного роста производительности труда – не менее 5%

нему от систем диагностики инфраструктуры.

Интеллектуальное управление движением поездов исходя из поездной обстановки как на поездо-участках, так и на станциях. И это не фантастика. Это уже реализуется. Так работает Московское центральное кольцо. Машинист поезда, диспетчер, дежурный по станции выполняют уже роли операторов, которые следят за работой автоматика.

Без разработки и реализации прорывных решений в технологиях, которые позволили бы значительно снизить численность, невозможно достичь задаваемых до 2025 года параметров по росту производительности труда – не менее 5% ежегодно. Это

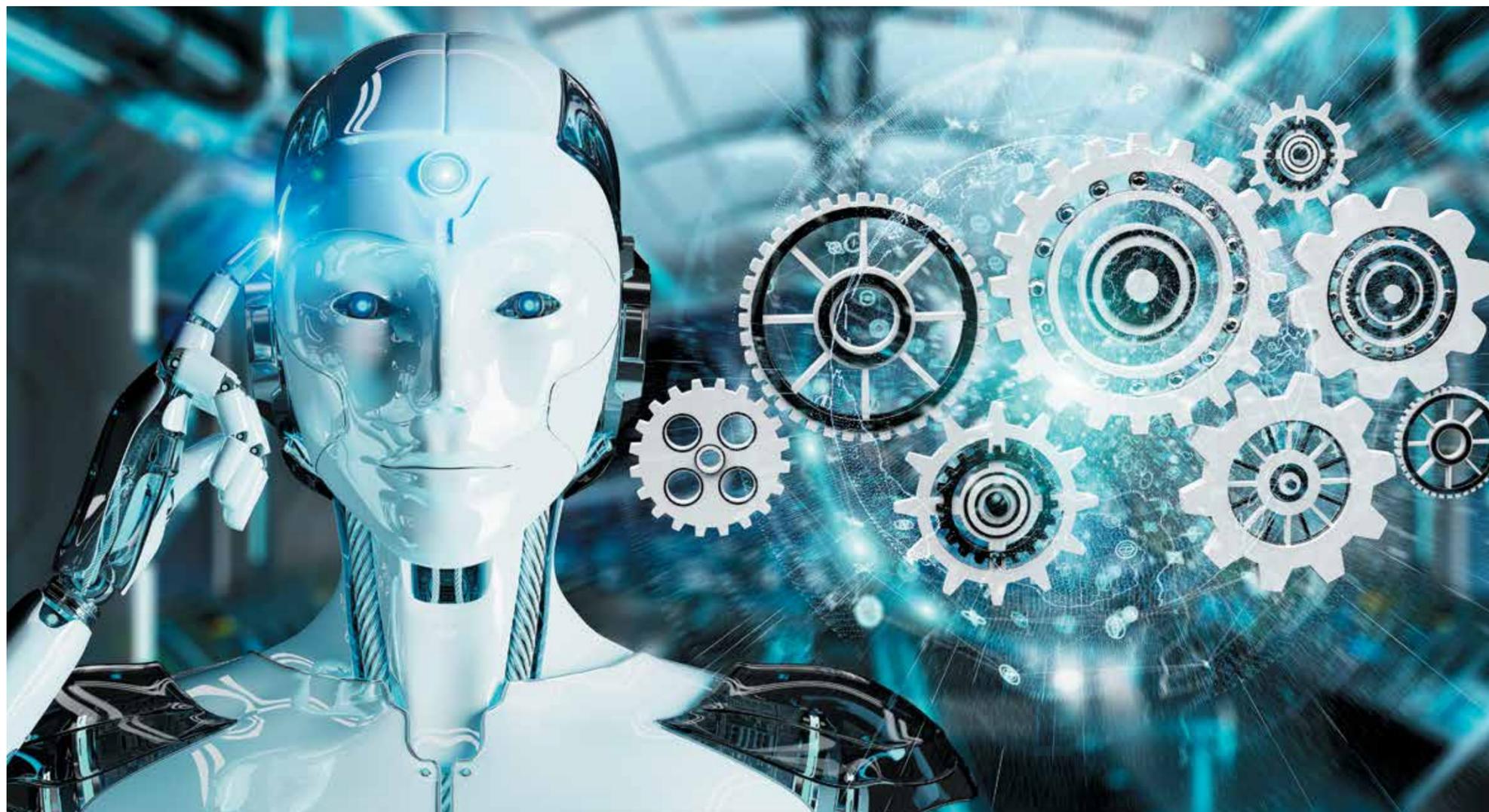
включается, а средства на приобретение оборудования, его установку и т.д. в инвестиционной программе не предусмотрены.

Кроме того, хочу подчеркнуть главное: нет задачи простого увольнения работников. В условиях значительного роста объёмов работы в будущем простое отсутствие кадров в регионах развития РЖД диктует необходимость повышения производительности труда и снижение трудоёмкости производственных процессов. Предстоит трансформация контингента, сокращение незагруженных и устаревших рабочих мест, отмирание старых профессий и возникновение новых на высокопроизводительных рабочих местах.

Андрей Тихомиров,  
первый заместитель начальника  
департамента по организации,  
оплате и мотивации труда



АРХИВ/ИД «ТУДОС»



## Среди железнодорожных компаний мира ОАО «РЖД» по уровню производительности труда на четвёртом месте, хотя есть и точки роста этого показателя

С одной стороны, персонал – это одна из основных ценностей нашей социально ориентированной компании. Люди – её главный капитал.

С другой стороны, затраты на персонал сегодня составляют около 40% эксплуатационных расходов. И эффективность управления трудовыми ресурсами влияет как на эффективность использования фонда оплаты труда, так и на уровень заработной платы наших работников.

### Система организации и нормирования труда

В компании на сегодняшний день выстроена система организации и нормирования труда. Единую вертикаль управления трудовыми ресурсами составляют заместитель генерального директора ОАО «РЖД», наш департамент, службы и отделы организации и оплаты труда филиалов, Центр организации и проектирования экономических нормативов, 14 лабораторий методов организации и нормирования труда и инженеры по труду линейных предприятий.

Основными задачами выстроенной системы нормирования труда являются: актуализация и разработка новых документов по нормативам трудозатрат; выявление внутренних резервов роста производительности и эффективности труда персонала на основе изучения производственных процессов; создание индикаторов и оценка труда работников; построение эффективных производственных процессов с точки зрения трудовых затрат; эффективная расстановка контингента по рабочим местам, по-

строение графиков работы и планирование нормированных заданий.

Из 741 тыс. человек, работающих в компании, более 80% нормируется через нормы затрат труда. А административно-управленческий штат нормируется через типовые штатные расписания.

В компании создана единая информационная база норм затрат труда, насчитывается более 105 тыс. только укрупнённых типовых. А есть ещё пооперационные, местные, разовые и т.д.

Ежегодно пересматриваются до 30 сборников норм затрат труда в соответствии с:

- факторами изучения и устранения потерь рабочего времени;
- изменениями технологии производственных процессов.

На основе созданной базы нормативов ежегодно рассчитывается нормативная численность, которая является фактором построения штатных расписаний и регулятором содержания контингента. То есть мы чётко определяем, сколько и какого профессионально-квалификационного состава нам необходимо на тот или иной производственный процесс исходя из объёма выполняемой работы. Более 70% данных расчётов автоматизировано и производится без влияния человеческого фактора.

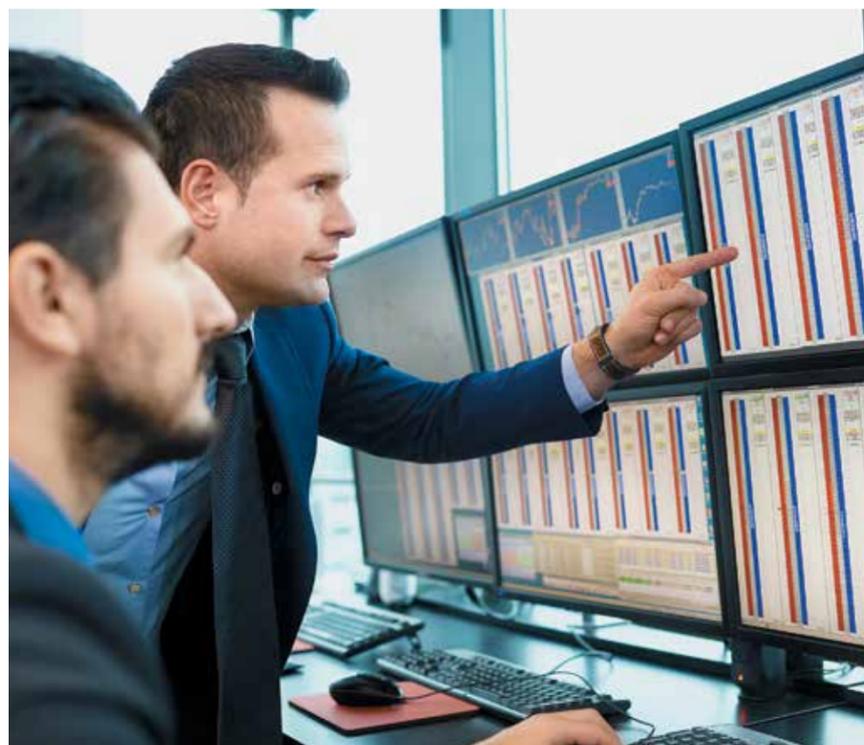
Мы ставим перед собой задачу на базе Единой корпоративной системы управления трудовыми ресурсами (ЕКАСУТР) создать цифровую платформу ЦЗТ.

ЕКАСУТР должна быть интегрирована с производственными система-

# Время, вперёд!

Научная организация труда позволит поднять производительность и заинтересованность работников

**О**дной из задач нашей компании, как, впрочем, и любой другой, является эффективное построение системы управления трудовыми ресурсами, системы организации и нормирования труда персонала.



ми и решать в автоматизированном режиме следующие задачи:

- расчёты контингента должны строиться на цифровых данных объёмных показателей производственных автоматизированных систем, исключая любой ручной ввод;
- от расчёта контингента должно в автоматизированном режиме строиться штатное расписание;
- от штатного расписания в системе нормативно-целевого бюджетирования также в автоматизированном режиме должен строиться бюджет.

Созданная система нормирования и организации труда в компании позволяет обеспечивать темп роста производительности труда выше, чем в среднем по экономике Российской Федерации.

ОАО «РЖД» – одна из немногих компаний, которая выполнила майский указ президента РФ от 2012 года по достижению полуторакратного роста

производительности труда в 2018 году к отчёту 2011 года. Он составил 1,55.

Среди железнодорожных компаний мира ОАО «РЖД» по уровню производительности труда на четвёртом месте, хотя есть факторы и точки роста этого показателя.

### Правильный подход

Я могу с уверенностью сказать, что компания на системной основе занимается научной организацией труда, или системой НОТ.

В железнодорожную отрасль система НОТ вошла с 1921 года: тогда впервые была проведена Конференция по научной организации труда на железнодорожном транспорте.

В 1968 году в железнодорожной отрасли было определено 8 основных направлений НОТ. Сегодня их можно объединить в шесть основных пунктов, которые ведут на системной основе разные структуры.

И на сегодня мы видим:

- во-первых, недостаточное взаимодействие всех участников процесса;
- во-вторых, отсутствие комплексной оценки НОТ как рабочих мест, так и в целом подразделений.

Основная задача НОТ – создать эргономически чистый производственный процесс в трёх аспектах:

- эргономика рабочих мест;
- эффективность производственного процесса с точки зрения затрат труда;
- безопасность персонала.

В части эффективности использования трудовых ресурсов необходимо отметить, что острота этого вопроса в последнее время стремительно возрастает под воздействием внешних факторов:

- трудоспособное население в России снижается. Эта данность – как результат демографического спада в 90-х годах;
- квалифицированных кадров из них крайне мало, и за них растёт борьба на рынках труда.

На этом фоне развитие технологий, увеличение объёмов перевозок, простое отсутствие кадров в регионах развития РЖД диктует необходимость повышения производительности труда и снижения трудоёмкости производственных процессов.

Но! Какие барьеры стоят на пути внедрения малолюдных или безлюдных технологий?

К сожалению, у руководителей и специалистов производственного блока исторически сложилось совершенно искреннее убеждение, что поддерживать процесс движения поездов и безопасности движения следует любой ценой.

Производственные показатели и показатели безопасности всегда ставились выше экономики отрасли, и на этом воспитано не одно поколение руководителей. Кроме того, это мышление и сейчас поддерживается жёсткой ответственностью за малейшие нарушения производственного процесса при слабой заинтересованности к изменениям.

С одной стороны, это хорошо, но приводит к многократному дублированию ступеней контроля, иногда к абсурдности производственных операций, к многочисленным барьерам в нормативных документах и слабой инициативности на местах.

Как следствие:

- в инвестиционных программах менее 5% инвестсредств филиалов направляется на внедрение малотрудозатратных технологий;
- скрытое сопротивление оптимизации;
- практически полное отсутствие межфункциональных проектов повышения производительности.

С начала 2018 года нами запущены пилотные проекты на Куйбышевской и Свердловской железных дорогах по созданию центров повышения эффективности труда персонала на базе наших лабораторий методов и нормирования труда.

Главная идея создания центров – это образование на полигоне железной дороги независимого экспертного органа, который бы включал в себя экспертов по организации и нормированию труда и технологов построения производственных процессов. Центр не зависит от региональных дирекций на дороге, он должен картировать и анализировать выстроенные производственные процессы, проводить пооперационный реинжиниринг и отвечать на следующие вопросы:

- необходимость данной операции;
- возможность автоматизации и роботизации операции;
- при невозможности автоматизации максимальное снижение трудозатрат;
- создание высокопроизводительных рабочих мест, что особенно важно при рассмотрении межфункциональных процессов на границе ответственности филиалов, над которыми сегодня просто никто не задумывается.

В рамках двух пилотов реализовано или находится в стадии реализации более 30 проектов повышения эффек-

тивности труда персонала. Приведу только один уже реализованный пример.

В 2017 году силами лабораторий методов и нормирования труда была проанализирована загрузка вагонов-дефектоскопов и обслуживающего персонала. Выявлено, что непосредственно дефектоскопией рельсового полотна этот вагон занимается в среднем не более 40%. Остальное время занимает расшировка снятых дефектограмм, ожидание «нитки» проследования, техническое обслуживание и т.д.

Только за счёт реорганизации труда персонала вагона-дефектоско-

на действующем подвижном составе.

Центры повышения эффективности труда персонала должны генерировать и контролировать внедрение проектов:

- создание эргономичных и высокопроизводительных рабочих мест на производстве;
- реинжиниринг производственных процессов на основе внедрения новой техники и технологии, в том числе и выработка предложений по направлению инвестиций;
- пересмотр нормативных документов, регламентирующих технологию производственных процессов

## Ставим перед собой задачу на базе Единой корпоративной системы управления трудовыми ресурсами (ЕКАСУТР) создать цифровую платформу ЦЗТ

па, совмещения снятия и расшифровки дефектограмм (это решение было принято при поддержке заместителя генерального директора – начальника Центральной дирекции инфраструктуры Геннадия Верховых) нам удалось в новой инструкции увеличить норму месячного обслуживания вагонов с 1800 до 2400 км. То есть более чем на 20% увеличена выработка дорожной техники, высвобождено из производственного процесса более 900 работников, задействованных в ручной дефектоскопии. И это не предел.

Будущее – за автоматизированной фиксацией местоположения и автоматизированной расшифровкой дефектограмм, а затем выдачей непосредственно дорожному мастеру плана по устранению выявленных неисправностей, к полному использованию вагонов или к компактным дефектоскопам

с целью повышения их эффективности.

На этой основе мы сегодня предлагаем актуализировать систему научной организации труда, назвав её Системой организации безопасности и эффективности труда (СОБЭТ).

### Что такое СОБЭТ

Первое. Система организации безопасности и эффективности труда предполагает постоянный мониторинг производства, мозговые штурмы с причастными и выработка мер постоянных улучшений:

- в бригадах, цехах, на участках бригадиром, мастером, начальником участка – ежедневно при планировании задания на смену и еженедельно при подведении итогов недели;
- на предприятиях – заместителем начальника по производству или главным инженером – один раз в 10 дней;



АРХИВ/ИД «РУДОК»

- в узловых рабочих группах на станциях – один раз в месяц;
  - в РЦКУ под эгидой центров повышения эффективности труда персонала – один раз в месяц;
  - в филиалах – один раз в квартал.
- Эта система успешно действует сегодня на многих автомобильных и машиностроительных предприятиях в России и за рубежом.

Цель: вовлечение в процесс постоянных улучшений как можно больше заинтересованных лиц от рабочих до руководителей.

- Второе. Предполагается выделить шесть направлений системы СОБЭТ:
- эффективная организация труда;
  - внедрение новой техники и новых технологий;
  - совершенствование нормирования труда на основе современных инструментов;
  - создание типовых рабочих мест по 5S-идеологии;
  - развитие системы профессиональных квалификаций;
  - обеспечение оптимальных и безопасных условий труда.

В каждом направлении намечается по 2–3 цели развития (всего 17 сателлитов) с цифровыми показателями.

Оценка предприятий может производиться промежуточно по кварталу и по отчётному году. Достижимым большинством (более 14) целевых показателей присваивается годовой сертификат эталона СОБЭТ с соответствующей мотивацией, а лучшим подразделениям присваивается Кубок (или вымпел) Александра Ешманова – нашего идеолога внедрения принципов HOT на железнодорожном транспорте в 20-х годах прошлого века.

Цель: наряду с вовлечением персонала в процесс постоянных улучшений внести соревновательный принцип работы между подразделениями. Источником мотивации будет служить эффективность постоянно изменяющегося производства.

В системе СОБЭТ потребуются также и новые методы изучения затрат рабочего времени работников и построения норм затрат.

Сегодня нормы трудозатрат на операцию снимаются секундомером не менее трёх раз на одном рабочем месте за одним работником. Нормы снимаются в одинаковых условиях на схожих рабочих местах в различных предприятиях сети. Затем они обрабатываются методом построения

средних математических рядов, вычисляются усреднённые пооперационные нормы. Это очень трудоёмкий процесс.

Уже сегодня мы начали применять: – методы видеофиксации трудовых действий;

– бенчмаркинг для процесса построения нормы на производственный процесс (когда устанавливается не усреднённая норма на операцию, а лучшая из достигнутых математического ряда).

Таким образом, выстраивается эталонная норма, к которой должны стремиться методами обучения передовым приёмам труда, внедрением новой техники, механизации ручного труда и т.п.

Главное – обработка и хранение результатов фотографий рабочего дня (ФРД) и хронометража на единой цифровой платформе. Сегодня на базе ЕКАСУТР уже создана функциональность АС ФРД, которая проходит пилотную апробацию.

В качестве примера приведу недавнее исследование рабочего времени с помощью ФРД.

В прошлом году мы проводили фотографирование рабочего дня молодых руководителей в центральных

дирекциях управления движением, инфраструктуры и «Трансэнерго». Всего было проведено 4375 наблюдений.

Цель исследования – посмотреть фактическую загрузку руководителей и использование рабочего времени в течение дня. Подтвердилось, что большинство руководителей работают с ранним началом и поздним окончанием рабочего дня. Загрузка в среднем составляет 115%.

Но выяснено, что руководители в среднем тратят: 2,2 часа в день на разбор различной входящей почты; 1,8 часа – на участие в совещаниях; 1,1 часа – на различные выезды (дорога на совещания, личные нормативы и т.п.).

Непосредственное руководство людьми занимает у них меньше половины рабочего времени.

Сегодня при возрастающей борьбе за квалифицированные кадры крайне важно привлечение молодёжи в компанию и удержание молодых квалифицированных сотрудников в холдинге. Выходящим сегодня из стен учебных заведений молодым людям очень важны экологический баланс жизни и работы, свобода личного пространства и времени. Это данность и особенность поколения Y и Z.

При снижающемся конкурентоспособном уровне зарплаты молодёжь крайне неохотно соглашается с условиями работы в РЖД, потому что это огромная ответственность при «рваном» графике работы.

В 2018 году мы выпустили рекомендации по организации работы на удалённом доступе и в гибком режиме.

Современные технологии позволяют применять такие режимы для работников умственного труда. Мы считаем, что они применимы для IT-специалистов, конструкторов, юристов, специалистов проектных офисов, работающих над внедрением определённых задач. Работа может строиться в трёх направлениях: – день «креатива», когда работники на один или несколько дней в неделю освобождаются от выполнения

текущих задач для генерирования идей на предложенную тему; – работа на удалённом доступе над решением конкретной задачи, но с чётким определением сроков и результатов работы; – привлечение внешних экспертов для решения задачи с определением времени его работы на рабочем месте и на удалённом доступе.

Для каждого случая прорабатываются система планирования работы, оценки результатов, сроков и качества труда, система оплаты и мотивации для каждого варианта выполнения работ в таких режимах.

Будущее системы организации и нормирования труда как системы постоянных улучшений – это единая «сцепка» технологического и бизнес-

сами ЕКАСУТР в единую платформу откроются совершенно новые возможности управления:

- единая база технолого-нормировочных карт и моделирования процессов производства (о чём я уже говорил);
- автоматизированный расчёт контингента, непосредственное использование данных производственных систем и интеграция значений нормативной численности и заработной платы для планирования и прогнозирования бюджетов;
- анализ рынков труда (уже есть эта система) и прогнозирование его развития и нашего положения в нём;
- расчёты премирования работников в автоматизированном режиме, исходя из выполнения производствен-

## Мы сегодня предлагаем актуализировать систему научной организации труда, назвав её Системой организации безопасности и эффективности труда (СОБЭТ)

моделирования процессов с нормированием использования в них человеческих ресурсов.

Это единая цифровая база технолого-нормировочных карт, сетевых графиков производственных процессов. Это цифровая платформа анализа, бенчмаркинга и моделирования производственных операций на рабочих местах технологов, экономистов и инженеров по труду.

Сегодня система ЕКАСУТР представляет собой огромное хранилище данных и многочисленные функциональности их использования. В сущности, это уже технология Big Data.

**Дополнительные возможности** Однако при интеграции с производственными системами и с системой управления экономикой и финан-

ных пользователей, фиксируемых в производственных системах;

– доведение данных из ЕКАСУТР о заработной плате, премировании, графиках работы в личный кабинет работника в онлайн-режиме (эта система уже работает в пилотном варианте).

Департамент осознаёт свои цели и задачи до 2025 года, которые поставлены Долгосрочной программой развития холдинга. Они, безусловно, будут выполнены.

Главный капитал компании – это её работники, и задача социально-кадрового блока (в том числе ЦЗТ) состоит в эффективном обеспечении и использовании трудовых ресурсов в производственных процессах, развитии кадров, их социальной поддержке и достойном уровне заработной платы. **ПУЛЬТ**

Наталья Занегина,  
главный специалист отдела  
организации и нормирования  
труда Департамента  
по организации, оплате  
и мотивации труда



Личный архив



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Индивидуальный подход

Гибкий график рабочего времени может быть выгоден и сотруднику, и работодателю

**Э**ффективное использование рабочего времени – всегда актуальная тема.

Мир меняется, на рынок труда выходит новое поколение, и требуются новые подходы в организации труда, в обеспечении оптимального баланса времени труда и отдыха. Сейчас желающие трудоустроиться, особенно молодёжь, предпочитают гибкий режим работы.

Там, где работа не является оперативной, при правильной организации труда вполне возможно ввести такие гибкие графики. Это повышает мотивацию сотрудников, делает более привлекательной работу на железной дороге для внешних соискателей.

Предоставленные возможности могут заинтересовать не только молодёжь, но и многих других.

К примеру, работник может быть заинтересован в таком графике при наличии малолетних детей. Гибкий график привлекателен и для тех, кто совмещает обучение в образовательном учреждении с работой. Работодателю такая форма тоже интересна, поскольку позволяет рационально распределять рабочее время, если активность трудовой деятельности зависит от внешних факторов.

### Регулируется законом

В целом вопросы режима гибкого рабочего времени регламентируются статьёй 102 Трудового кодекса РФ. Соглашением сторон трудовых отношений может устанавливаться режим гибкого рабочего времени (ГРВ), в рамках которого определяется время начала, окончания, а также общая продолжительность рабочего дня.

Оплата труда при этом остаётся такой же, как и при традиционном графике. График утверждается в установленном трудовым законодательством порядке. Применение режима гибкого рабочего времени не вносит изменений в условия нормирования и оплаты труда работников,

не отражается на предоставлении льгот, начислении трудового стажа и других трудовых правах. Необходимые записи в трудовые книжки работников вносятся без упоминания о режиме работы.

Такой распорядок рабочего дня имеет ряд преимуществ – в частности, исключает потери рабочего времени, связанные с кратковременными отлучками, поскольку в отличие от жёсткого режима работы при гибком графике это время должно быть отработано в течение учётного периода. При таком режиме практически исключаются случаи опозданий на работу и преждевременного ухода с неё.

Гибкий график может устанавливаться как при приёме на работу

или обязательной, частью рабочего дня, а предшествующее и последующее время – гибкой (переменной) его частью, которая отличается от установленной в Правилах внутреннего трудового распорядка (ПВТР) для всех остальных работников.

Продолжительность гибкой части рабочего дня рекомендуется устанавливать в пределах полутора-двух часов.

Фиксированное время позволяет обеспечивать нормальный ход производственного процесса и осуществлять необходимые служебные контакты, в том числе проведение производственных совещаний.

Учёт времени, отработанного каждым работником, ведётся руководителями подразделений, мастерами,

**Возможность гибкого графика работы в коллективах или разрешение работать по такому графику отдельным работникам оформляется приказом работодателя**

новичка, так и уже работающему сотруднику.

Режим фиксируется трудовым договором или дополнительным соглашением к нему.

Работодатель оценивает возможные риски с учётом интересов производства – ему важно, чтобы введение данных режимов не привело к нарушению ритмичности производственного процесса, а также внутренних и внешних связей. И только после этого принимается решение об установлении работнику гибкого графика.

В ОАО «РЖД» график гибкого рабочего времени должен иметь границы возможного начала и окончания работы и времени обязательного присутствия на работе. На практике время обязательного присутствия на работе именуется фиксированной,

бригадирами или специально назначенными сотрудниками.

Определяется календарное время (день, неделя, месяц и т.д.), в течение которого каждым должна быть отработана установленная законодательством норма рабочего времени. В большинстве случаев это недельный или месячный учёт.

Работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания, время которого отражено в ПВТР.

В отдельных случаях время предоставления данного перерыва может быть изменено, но это должно быть отражено в трудовом договоре работника.

Введение гибкого графика отражается в Правилах внутреннего трудового распорядка и иных локальных нормативных актах, содержащих



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

нормы трудового права. Возможность установления гибкого графика работы в коллективах или разрешение работать по такому графику отдельным работникам оформляется приказом работодателя.

Стать инициатором применения режима ГРВ может любая из сторон трудового договора, но решение принимается работодателем.

Конкретная продолжительность составных элементов режима ГРВ и вариант учётного периода определяются работодателем. Варианты построения графиков режима ГРВ могут различаться в зависимости от принятого учётного периода, временных характеристик каждого из составных элементов режима ГРВ, а также по ус-

ловиям их применения в различных подразделениях.

## Практическое применение

В настоящее время в ОАО «РЖД» уже существует практика применения гибкого рабочего времени, которая достаточно активно используется в филиалах «Желдоручёта», Центре фирменного транспортного обслуживания, в Главном вычислительном центре.

Потребности у сотрудников разные. Кому-то лучше пораньше уйти с работы, чтобы забрать детей из детского сада, кому-то нужно утром отвезти их в школу.

Например, в Центре фирменного транспортного обслуживания твор-

чески подошли к формированию образцов графиков гибкого времени, придумав разные варианты, например «сова» или «жаворонок», при которых учитывается физиология сотрудников.

В летний сезон будет востребован вариант «Дачный» с увеличенной продолжительностью рабочего времени с понедельника по четверг и сокращённой в пятницу.

Думаю, что вариант «Отчётный», учитывающий распределение пиковых объёмов работы, будет самым востребованным, потому что сочетает в себе интересы и сотрудников, и работодателя.

В условиях неполного рабочего времени также может применяться

режим гибкого рабочего времени, при этом норма должна быть скорректирована с учётом фактически установленной недельной или месячной нормы рабочего времени.

При отсутствии на рабочем месте (листок нетрудоспособности, исполнение государственных обязанностей и др.) учёт рабочего времени ведётся по графику, установленному работнику при гибком режиме работы.

При ежегодном оплачиваемом отпуске и других плановых отсутствиях рекомендуется в графике устанавливать ежедневную продолжительность рабочего времени – 8 часов.

Чтобы работа в условиях гибкого рабочего времени была эффективной, необходимо:

- обеспечение точного учёта отработанного времени и действенного контроля за наиболее полным и рациональным использованием рабочего времени каждым работником в периоды как гибкого, так и фиксированного времени для режимов ГРВ;
- выполнение установленного производственного задания каждым работником;
- возможность перевода на обычный режим работы при невыполнении производственного задания, нарушении правил, регламентирующих работу в данном режиме, недоработки рабочих часов за учётный период без уважительных причин, при производственной необходимости (на срок до одного месяца).

Не все руководители пока готовы переходить на новый формат организации трудового процесса, потому что именно на руководителя ложатся большая ответственность по постановке целей и задач сотруднику, контроль за качеством и своевременностью их выполнения.

Опасения начальников в основном связаны с тем, что сотрудник может неожиданно понадобиться в любой момент, нужно срочно получить какую-то информацию и данные. Поэтому спокойнее работника постоянно держать рядом и контролировать.

## Режим гибкого рабочего времени

**РЕЖИМ ГИБКОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (ГРВ)** это форма организации рабочего времени при которой начало / окончание или общая продолжительность рабочего дня определяется по соглашению сторон (ст. 102 ТК РФ)

### ЦЕЛЬ

- ▶ повышение привлекательности ОАО «РЖД» как работодателя
- ▶ эффективность использования рабочего времени;
- ▶ повышение лояльности работников

### ПРИМЕНЕНИЕ ГРВ

- ▶ направлено на решение интеллектуальных и проектных задач;
- ▶ не связано с оперативной (сменной) работой;
- ▶ отсутствие финансовых, правовых и имиджевых рисков

### ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РЕЖИМА ГИБКОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

- ▶ **фиксированное время** – время обязательного нахождения на работе
- ▶ **переменное время** – интервалы времени в которых, время начала/окончания рабочего дня определяется по соглашению между работником и работодателем
- ▶ **продолжительность учётного периода** – определяется календарное время (день, неделя, месяц и др.), в течение которого каждым работником должна быть отработана установленная законодательством норма рабочего времени



**Оплата труда** при установлении режима ГРВ остается такой же как и при обычном режиме работы. Установление ГРВ не влияет на предоставление работнику **социальных льгот и гарантий**.

*Когда сотрудник получит возможность сам контролировать своё рабочее время, то и отдача от него будет больше, потому что повышается степень ответственности*

Однако для ограничения применения режима гибкого рабочего времени есть и ряд объективных причин:

- выполнение заданий, связанных с обеспечением выполнения оперативной работы;
- сменная работа, а также круглосуточный режим работы;
- особые условия охраны труда и техники безопасности;
- особенности труда отдельных категорий работников и характера выполняемых ими функций;
- наличие финансовых, управленческих, правовых и имиджевых рисков;
- необходимость обработки информации ограниченного доступа;

– работа в базовых информационных системах ОАО «РЖД», влияющих на непрерывность производственной деятельности ОАО «РЖД».

Таким образом, при применении гибких форм рабочего времени на первый план выходят вопросы корпоративной культуры, умение наладить коммуникацию работодателя и работника. Впрочем, сегодня у всех есть современные средства связи.

Когда сотрудник получит возможность сам контролировать своё рабочее время, то и отдача от него будет больше, потому что повышается степень ответственности – работник острее чувствует ответственность перед своим коллегой, руководителем и перед компанией. **ПУЛЬТ**



## Ждём перемен

Нормы труда пересматриваются вслед за совершенствованием технологических процессов

**В** ОАО «РЖД» действует более 100 тыс. норм труда. Они узаконены распорядительными документами компании, локальными актами структурных подразделений, системно отражены в автоматизированной системе (ЕКАСУТР). Для чего нужны нормы труда?

По сути, норма труда представляет собой выраженную в единицах труда цену рабочей силы, она тесно связана с заработной платой.

- Кроме этого, на их основе:
- строятся производственные процессы;
  - определяется необходимая численность персонала;
  - определяются оптимальные режимы работы;
  - планируется внутрисменное время;
  - оценивается труд работника.

Все эти функции нормы труда используются в отношении 88% работников компании.

Но и остальные работники не остались без внимания. Их численность в зависимости от количества и объёма выполняемых функций регулируется типовыми штатными расписаниями (если это аппарат управления различного уровня) или наличием эксплуатируемого оборудования (например, для машиниста компрессорной установки).

Уже 60 лет разработка норм труда в ОАО «РЖД» (а ранее в МПС) проводится в непрерывном режиме. Даже когда государство отказалось от регулирования вопросов нормирования труда, передав все права предприятиям, производители-железнодорожники единогласно поставили вопрос о сохранении действовавшей централизованной системы разработки норм, понимая всю важность этой работы.

Норма постоянно изменяется. Величина нормы определяется путём проведения непосредственных заме-

**Ирина Хромова,**  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА  
ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ,  
ОПЛАТЕ И МОТИВАЦИИ ТРУДА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

**В настоящее время расчёты нормативной численности производятся по 70% персонала компании ОАО «РЖД»**

ров затрат рабочего времени (хронометражей и с недавнего времени – видеосъёмки трудовых процессов).

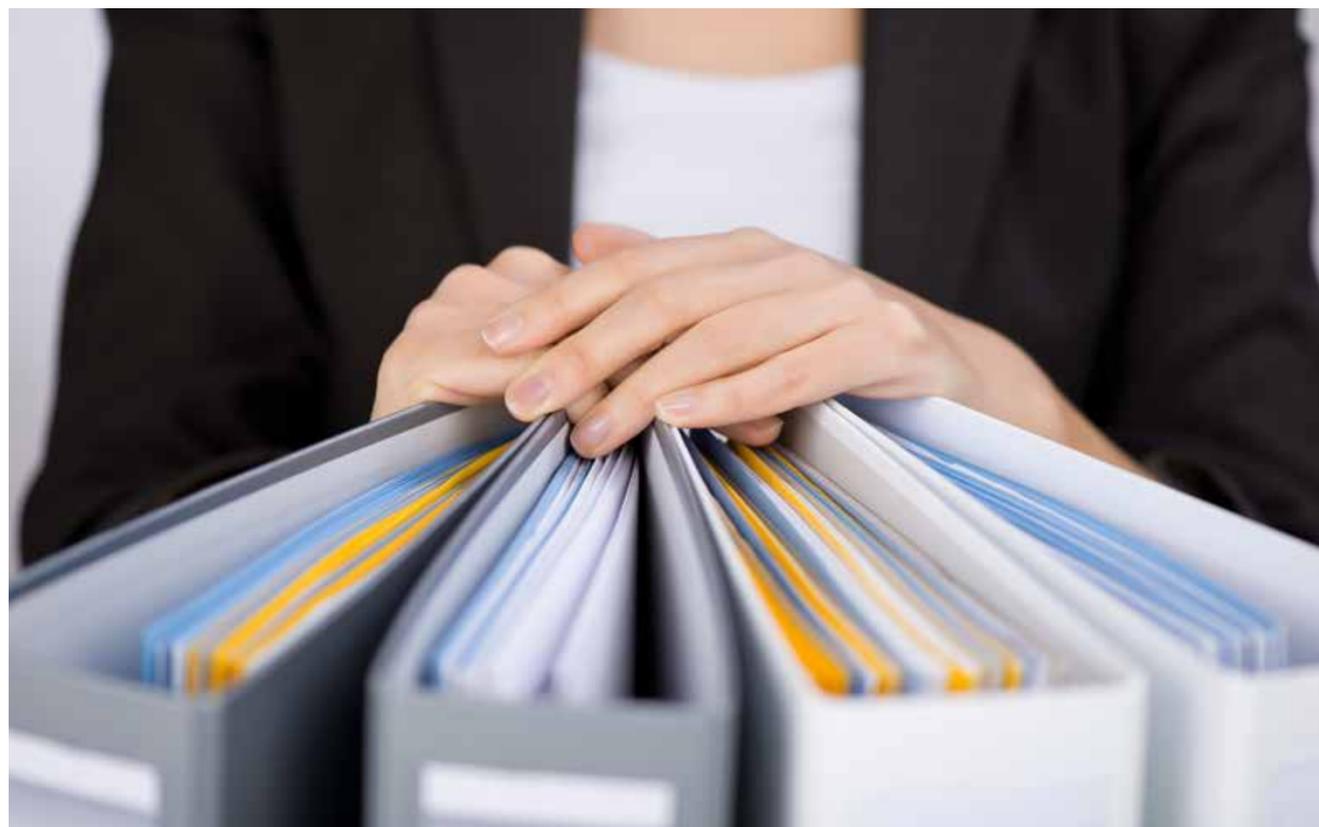
Если рассматривать технологический процесс создания норм, то департамент ставит задачу ускорения разработки и повышения точности замеров. Это можно решить, применяя видеосъёмку, а если идти дальше – внедрением «машинного зрения».

Уже сегодня существуют технологии, позволяющие распознавать выполняемые операции, расшифровывая их наименование и продолжительность. При этом съёмка может проводиться без участия оператора – например, закреплённой камерой на работнике, в рабочем помещении, на станции или перегоне.

В перспективе созданная норма должна стать частью информационно-справочной системы, доступной

для технологов, экономистов. Такая система уже создаётся, но она должна стать более доступной, быстро выполняющей любые запросы пользователя.

Кроме этого, информационная система позволяет проводить многофакторные аналитические исследования. К примеру, создана норма по технологическому процессу, утверждённому нормативным документом, но она ни разу не была запрошена ни для формирования нормированных заданий, ни для сделанных нарядов, ни технологами для формирования технико-нормировочных карт. Что это значит? Избыточное требование нормативного документа? Хотя давно общеизвестно, что величина нормы труда вторична и зависит от применяемых технологических процессов, закреплённых в технических положениях, регламентах, стандартах и



др., а также от используемых машин, механизмов и приспособлений.

Для того чтобы актуализация норм труда проходила своевременно, Департамент по организации, оплате и мотивации труда участвует в деятельности рабочей группы под руководством главного инженера компании. Такое взаимодействие длится уже несколько лет. Это движение навстречу друг другу, когда не только со стороны технологов выдвигаются предложения по пересмотру норм труда, но и от трудовиков поступают предложения о необходимости пересмотра нормативных технологических документов или об изменении организационных решений. Это важно, поскольку в процессе проведения экспериментальных и других исследовательских работ при разра-

ботке норм выявляются недостатки в организации труда или несоответствие положений и инструкций уже проведенным изменениям. Но? даже если от технологов не поступают заявки на пересмотр норм, а срок их действия более пяти лет, она актуализируется в плановом порядке.

**Расчёт нормативной численности**  
Ещё одно важное направление по использованию норм труда – расчёт нормативной численности.

Создав значительную базу норм труда, необходимо было реализовать задачу по разработке нормативов численности. Это позволило автоматизировать расчёт нормативной численности сначала по наиболее массовым профессиям, должностям и рабочим группам. Сегодня такие рас-

чёты производятся по 70% персонала компании.

Задача была сложной – необходимы были объёмные показатели, чтобы говорить о точности расчётов. А именно точность ставилась под сомнение при расчётах численности в ручном режиме. И здесь оказалось, что производственные системы значительно отстают от нас. До сих пор мы решаем вопрос о консолидации систем и передаче из них объёмных данных.

Почему так важно иметь в компании расчёт нормативной численности?

Нормативная численность, определяемая на основе существующих технологических процессов, применяемой техники и действующих документов по труду, является регулятором содержания фактической

численности и сдерживает её содержание сверх технологической потребности. По сути, мы проводим аудит численности.

Одновременно оценка содержания фактической численности к нормативной является индикатором, который сигнализирует о том, что необходимо обратить внимание на технологические документы, а затем и на нормы труда. Например, если в течение ряда лет соотношение фактической списочной численности к нормативной составляет 90 и менее процентов.

Нормативы численности, как производные от нормы времени, также постоянно обновляются и актуализируются.

Кроме этого, на величину затрат труда могут повлиять требования инструкций федеральных органов и компании. К примеру, в документах оговорено минимальное количество исполнителей, и хотя требования устарели с изменением характера и предмета труда, мы не имеем права их не учитывать. А это ведёт к необоснованному росту трудозатрат, сдерживает оптимизацию численности.

### Избыточность требований волнует всех

Вопрос об избыточности требований в различных документах рассматривается на государственном уровне, и департамент принимает активное участие в этой работе в рамках своей компетенции. Мы знаем, что и другие департаменты и филиалы ОАО «РЖД» проводят такую работу.

Все ещё остаётся актуальным достаточное количество документов МПС на единичное и устаревшее оборудование, несовершенные технологии. Минтранс России была образована межведомственная рабочая группа по пересмотру актов МПС СССР и МПС России, которые не применяются на практике либо дублируют нормы вновь принятых нормативных актов.

В 2018 году отменён 51 нормативный акт по труду МПС СССР и МПС

России. Центром организации труда и проектирования экономических нормативов – филиалом ОАО «РЖД» взамен устаревших вновь разработаны локальные нормативные документы ОАО «РЖД».

В 2019 году в компании планируется завершить работу по отмене устаревших актов МПС СССР и МПС России по труду, итогом которой станет решение следующих задач:

– снятие юридических рисков, связанных с возможностью признания подлежащими применению в ОАО «РЖД» неактуальных документов МПС, которое являлось федеральным органом исполнительной власти и осуществляло как государственное управление федеральным железнодорожным транспортом, так и функции хозяйствующего субъекта;

оператора с передачей ему отдельных работ. В том случае, если коэффициент интенсивности труда ниже 0,8, нужны меры по дозагрузке.

Если говорить о загрузке всех других работников, то вопрос интенсивности труда решается при планировании работ на смену или иной период в нормированном задании рабочего-повременщика или сдельном наряде рабочего-сдельщика. Формируя эти документы, руководитель работ в планируемом периоде с использованием нормы времени определяет возможный объём работ.

Норма времени, в свою очередь, содержит время не только на непосредственное выполнение работ, но и вспомогательное, учитывающее естественные потребности работника.

Одна из задач департамента – расширение нормирования труда на все

## В 2019 году в ОАО «РЖД» планируется завершить работу по отмене устаревших актов МПС СССР и МПС России по труду

– приведение нормативной базы к современному уровню техники и технологий.

### Интенсивность труда

Несколько слов ещё об одном аспекте применения норм труда – оценке интенсивности труда.

Это особенно важно там, где работа связана с напряжённостью труда, влияющей на безопасность движения. Рассмотрим на примере поездного диспетчера: границы участка его работы определяются с учётом коэффициента интенсивности труда (загрузки в течение смены). Если коэффициент интенсивности находится в критической зоне и близок или больше 1,0, то необходимо либо изменять границы участка, либо дополнительно вводить в штатное расписание

категории работников. Поэтому в последние годы появилось немало норм труда на работы, выполняемые инженерно-техническими работниками: экономистами, специалистами по кадрам, специалистами по охране труда, бухгалтерами и руководителями подразделений, техническими исполнителями. Особо следует отметить нормы труда на услуги в области информационных технологий – аналог в стране найти будет сложно.

И если вы спросите меня, когда же вы пересмотрите все нормы, я опять скажу: это непрерывный процесс. Пока совершенствуются технологические процессы, машины и механизмы, внедряются автоматизированные системы и роботизированные комплексы, норма труда будет меняться.

## Кто нужен на рынке труда

Профессиональные стандарты являются важным элементом Национальной системы квалификаций



**В** последние несколько лет в нашем трудовом законодательстве произошли изменения, которые оказывают непосредственное влияние на взаимоотношения работников и работодателей. В частности, речь идёт о внедрении системы профессиональных квалификаций в России. Это механизм, который должен обеспечить соответствие между интересами работодателей, системой образования и персоналом.

Сегодня в стране ощущается нехватка профессиональных кадров. Мы пожинаем плоды 1990-х годов, когда приоритеты в подготовке кадров менялись в сторону гуманитарных и экономических профессий, а также существенно снизилась рождаемость.

Во многих отраслях сегодня ощущается кадровый голод, зачастую некого брать на работу (особенно это касается отдалённых регионов).

Также необходима новая нормативная база для того, чтобы имеющие подтверждение квалификации в виде сертификата могли бы работать на любом предприятии, в любом регионе, где такие специалисты требуются. Рассматривается также возможность привлечения квалифицированных специалистов из-за рубежа. Такая практика уже действует в авиации не только в России, но и в большинстве зарубежных стран. Выход на международный уровень очень важен – не только мы сможем принимать специалистов из других стран на вакансии в российские компании, но и наши люди получат возможность выходить на международный рынок труда.

Профессиональные стандарты являются важным элементом Национальной системы квалификаций, который позволяет использовать работников сквозных специальностей в разных отраслях и в любом регионе с одинаковой базовой подготовкой.

Сегодня под профстандартом понимается комплекс характеристик

квалификации, необходимый работнику для осуществления определённого вида профессиональной деятельности или, другими словами, для выполнения определённой трудовой функции.

Являясь многофункциональным документом, профстандарт содержит следующие разделы:

- общие сведения, включающие наименование вида профессиональной деятельности, краткое его описание, отнесение к видам экономической деятельности;
- описание трудовых функций, входящих в профстандарт с указанием их уровня (подуровня) квалификации;
- характеристика обобщённых трудовых функций. Раздел содержит на-

транс» в числе первых в стране был создан Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте под председательством заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова. В его состав вошли руководители компании, Московского метрополитена, «Промжелдортранса», Роспрофжела, отраслевых учебных заведений и других организаций. В совете были созданы четыре рабочие группы по сферам деятельности: по разработке профстандартов, по независимой оценке квалификаций работников и внедрению профстандартов, по их применению в системе обучения и профессионально-общественной аккредитации образовательных программ.

### На текущий момент в ОАО «РЖД» разработано 74 специфичных для железнодорожного транспорта профессиональных стандарта

именование обобщённой трудовой функции, уровень квалификации (разряд, категорию), наименования должностей, вошедших в профстандарт, требования к уровню образования, профессионального обучения, к опыту работы, а также особые условия допуска к работе.

Содержание профстандарта показывает нацеленность на кардинальное повышение профессиональной квалификации персонала за счёт синхронизации потребности работодателей и задач системы образования.

Наша компания занимается разработкой профстандартов практически с момента издания Указа президента Российской Федерации «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Национальным советом на базе объединения работодателей «Желдор-

Ирина Хромова,  
начальник отдела организации  
и нормирования труда  
Департамента по организации,  
оплате и мотивации труда

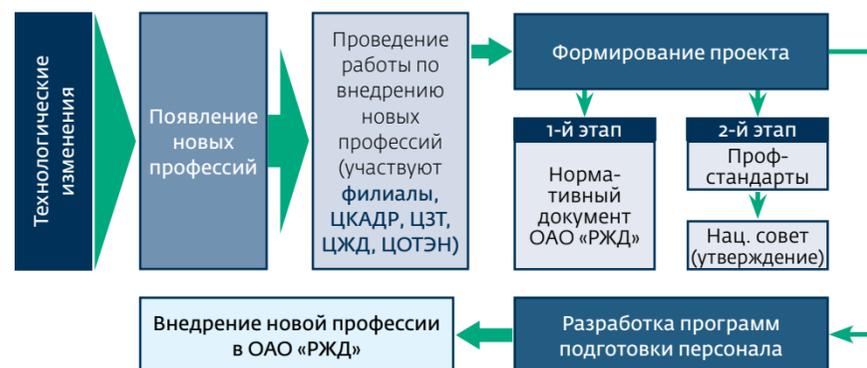


Елена Сазонова,  
главный специалист  
Департамента  
по организации, оплате  
и мотивации труда





## Схема работы над внедрением новых профессий



После этого проект проходит оценку рабочими группами в Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации (с размещением на его сайте) и в Министерстве транспорта Российской Федерации.

Основные решения в части разработки и внедрения системы профессиональных квалификаций уполномочен принимать Национальный совет по профессиональным квалификациям при Президенте Российской Федерации.

Иными словами, проверка на соответствие сотрудников их квалификации по должностям и профессиям или сертификация персонала, создание новой системы построения и аккредитации образовательных программ контролируются не только работодателем, но и государством.

В перспективе планируется поэтапная замена профстандартами справочников квалификационных характеристик профессий рабочих, должностей руководителей и других служащих. В отличие от квалификационной характеристики, наименование профстандарта не равно названию должности, так как он охватывает не конкретную профессию, а рассматривает всецело вид деятельности. Например, профстандарт «Руководитель участка производства по техническому обслуживанию и ремонту железнодорожного подвиж-

ного состава» включает в себя должности «мастер участка производства», «мастер по эксплуатации и ремонту машин и механизмов», «начальник пункта техобслуживания вагонов», «начальник дезинфекционно-промывочной станции».

Или, например, в профстандарт «Специалист по организации процесса эксплуатации, развития и обеспечения работы устройств, аппаратуры автоматки и телемеханики железнодорожного транспорта» входят должности «инженер по эксплуатации технических средств», «технолог», «электроник», «начальник вагона по диагностике объектов инфраструктуры», «начальник лаборатории автоматки и телемеханики».

На текущий момент в ОАО «РЖД» разработано 74 специфичных для железнодорожного транспорта профессиональных стандарта, охватывающих более 620 тыс. работников ОАО «РЖД» по 162 наименованиям профессий и должностей.

До 2020 года планируется разработать профстандарты для всех специфичных для отрасли профессий и должностей.

Помимо специфичных, организациями железнодорожного транспорта используются 134 профессиональных стандарта по межотраслевым видам деятельности, разработанных сторонними организациями.

С 2014 по 2018 год в тесном контакте с Минтруда России, причастными отраслевыми советами по профессиональным квалификациям в ОАО «РЖД» проведена экспертиза более 280 проектов профстандартов, разработанных сторонними организациями, по межотраслевым видам деятельности, в 219 из них внесены предложения по изменению.

Цифровизация экономики и транспорта, поддержание конкурентоспособности создают новые ориентиры и требования к кадрам, к их квалификации. Это является мотивацией к созданию новых, перспективных по приоритетным производственным направлениям профессий.

Основными критериями востребованности новых профессий служат: – массовый и в то же время перспективный характер деятельности; – ключевое значение в производственном процессе; – возможность межотраслевого приращения.

С учётом этого за два прошедших года разработаны профессиональные стандарты на такие новые профессии и должности, как «монтер по обслуживанию и ремонту железнодорожной инфраструктуры», «бригадир по обслуживанию и ремонту устройств железнодорожной инфраструктуры», «электромеханик железнодорожной инфраструктуры», «мастер и начальник участка по обслуживанию и ремонту железнодорожной инфраструктуры».

Кроме того, в связи с совершенствованием технологии, производственных бизнес-процессов на основании предложений филиалов проведена актуализация профессиональных стандартов «Работник по управлению и обслуживанию локомотива» (добавлена новая профессия «машинист-оператор») и «Специалист по организации управления движением поездов, производства маневровой работы на отдельных пунктах» (добавлена новая должность «дежурный по горочному автоматизированному комплексу»).

ОАО «РЖД» постоянно взаимодействует с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации по вопросам совершенствования инструментов Национальной системы квалификаций и развитию содержания «Справочника профессий» в области железнодорожного транспорта с учётом приоритетов развития.

В конце июня 2018 года совместно с ВНИИ труда Минтруда России на базе Московского учебного центра профессиональных квалификаций главные инженеры филиалов, ведущие работники, занимающиеся стратегией развития компании, организацией труда, работой с персоналом, с применением форсайта (инновационного инструмента моделирования будущего) пытались провести мониторинг новых, перспективных технологий будущего на железнодорожном транспорте; определить компетенции работников, которые необходимы для обеспечения выполнения данных технологий и которые лягут в основу новых, перспективных профессий и должностей.

В результате работы были определены направления развития отрасли в условиях цифровой экономики, высказаны предложения о потребности в новых высококвалифицированных, всесторонне развитых специалистах.

По мнению участников, в будущем на железнодорожном транспорте потребуются такие профессии, как «оператор системы управления беспилотными локомотивами», «специалист по моделированию производственных процессов в виртуальном пространстве», «оператор беспилотных летательных аппаратов», «архитектор интеллектуальных систем управления», «системный администратор сетей связи, специалист по компетенциям и оценке персонала».

Профессиональным стандартам, как новому инструменту Национальной системы квалификации, отводится очень важная роль.

На их основании будет формироваться кадровая политика; осуществляться управление персоналом,



## После разработки профессиональных стандартов по всем отраслям в стране появится реестр наиболее востребованных на рынке труда профессий

разработка программ обучения работников; проводится аттестация работников, тарификация работ, присвоение тарифных разрядов, разработка должностных инструкций; устанавливается система оплаты труда.

После разработки профстандартов по всем отраслям в стране появится реестр наиболее востребованных на рынке труда профессий, и для нас важно, чтобы железнодорожные специальности были на передовых позициях.

Мы осознаём, что начата большая и сложная работа, которая потребует от руководителей и специалистов кадрового блока компании мобили-

зации усилий, творческого подхода и проявления инициативы.

Вместе с тем мы уверены, что реализация намеченных планов даст реальные положительные результаты, которые будут выражены в привлечении высококвалифицированных кадров, а значит, в повышении производительности труда, улучшении качества услуг и в привлекательности ОАО «РЖД» как работодателя. От этого, безусловно, выиграют все: работодатели, образовательные учреждения, каждый работник в отдельности и, что самое важное, клиент – источник благополучия любого бизнеса.

Илья Епишкин,  
ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ  
«ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»  
ИЭФ МИИТ



ИЭФ МИИТ

Анна Сальникова,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ,  
ОПЛАТЕ И МОТИВАЦИИ  
ТРУДА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Стремление вверх

Конкурентоспособная зарплата как мощный мотивационный фактор

Стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, утверждённой распоряжением Правительства

Российской Федерации от 17 июня 2008 года № 877-р, предусмотрено повышение эффективности труда и обеспечение отрасли квалифицированными кадрами. Важнейшим условием выполнения этих задач является конкурентоспособный уровень заработной платы, который достигается в том числе за счёт эффективного управления соотношением уровня оплаты труда работников железнодорожного транспорта и аналогичного показателя в экономике РФ.

Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года и Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 года определяют необходимость привлечения и закрепления в холдинге лучших специалистов необходимой квалификации, а также потребность в снижении текучести кадров, которое создаёт прямые риски обеспечения технологических процессов и безопасности движения, влечёт увеличение расходов на подготовку нового персонала.

При этом необходимо проведение сбалансированной кадровой и социальной политики, направленной на повышение эффективности деятельности компании, рост заработной платы в соответствии с ростом производительности труда, повышение конкурентоспособности зарплаты у работников основных профессий, особенно в регионах, где существуют проблемы с текучестью персонала и его укомплектованностью.

В современных условиях для принятия эффективных экономических решений по персоналу необходим комплексный анализ показателей по труду и заработной плате в ОАО «РЖД». С одной стороны, нужно сохранить кадровый потенциал компании: через механизмы социальных



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Соотношение уровня зарплаты железнодорожников к зарплате в экономике РФ составило в 2018 году 1,26

гарантий, управления стабильностью трудовых коллективов, поддержания оптимального уровня заработной платы. С другой стороны, внешняя и внутренняя среда требуют эффективности затрат на персонал, обеспечения заданных государством темпов роста производительности труда, экономного расходования фонда оплаты труда.

### Глобальные тенденции в оплате труда

Оплата труда является одним из основных факторов экономического роста. По мнению отечественных и зарубежных аналитиков, без роста оплаты труда, ведущего к росту потребления, без создания условий для достойного труда и социальной защиты экономической рост невозможен.

Аналитические данные по оплате труда в глобальной экономике показывают резкое падение темпов

роста оплаты труда в период кризиса 2008–2009 годов. С 2010 года темпы роста оплаты труда в мире стали восстанавливаться, но не достигли своего предкризисного уровня. Без учёта Китая, опережавшего другие страны мира по темпам роста реальной заработной платы, они сократились с 2,6% в 2007 году до 0,9% в 2015 году. С учётом Китая темпы роста достигали в 2007 году 3,4%.

Как отмечают в Международной организации труда (МОТ), основные тенденции, которые влияют на темпы роста оплаты труда в мире, это: – сокращение доли оплаты труда в ВВП; – снижение темпов роста реальной заработной платы в странах с переходной и развивающейся экономикой (ранее именно эти страны показывали высокие темпы роста – Китай, развивающиеся страны Азии, Тихо-



## Соотношение уровня заработных плат в крупных железнодорожных компаниях и уровня заработных плат в стране<sup>1</sup>

Компания	Страна	Соотношение уровней заработных плат в 2017 году	Комментарий
Deutsche Bahn	Германия	1,19	По корпорации всего (с/п-дочерние общества внутри Германии)
Amtrak	США	2,25	
Union Pacific	США	2,02	
BNSF Railway	США	2,10	
CR	Китай	1,66	
ADIF	Испания	1,67	Инфраструктура
ADIF Alta Velocidad	Испания	2,38	Инфраструктура ВСМ
RENFE	Испания	2,00	Оператор
SNCF	Франция	1,56	Холдинг (инфраструктура+перевозки+логистика)

По материалам сайтов <https://www.deutschebahn.com/>, <https://www.paysa.com/>, <http://www.china-railway.com.cn/>, <http://www.adif.es/>, <http://www.adifaltavelocidad.es/>, <http://www.renfe.com/>

океанского бассейна), а также снижение темпов роста переходных и развивающихся экономик Европы, в том числе России и Украины);

– повышение темпов роста реальной заработной платы в развитых странах (особенно высокие темпы роста отмечены в Германии –1,9% и США – 2,2%);

– растущее неравенство в оплате труда, несмотря на укрепление института минимальной оплаты труда (неравенство в оплате труда рассматривается как фактор негативных социально-экономических последствий и снижения экономического роста);

– гендерный разрыв в оплате труда, достигающий в некоторых странах до 45% (в Европе этот показатель составляет 20%);

– увеличение разрыва между темпами роста производительности труда и темпами роста заработной платы.

Политика по ускорению темпов роста оплаты труда, проведению которой эксперты МОТ уделяют особое внимание, включает в себя меры по сокращению неравенства и дискриминации в оплате труда; развитие механизмов МРОТ и коллективных переговоров с работодателями; регулирование предприятиями, показывающими устойчивый рост, максимального размера оплаты труда

для стимулирования связи вознаграждения с долгосрочными показателями работы предприятий, а не с краткосрочными стоимостными показателями; развитие прогрессивного налогообложения оплаты труда и реализация эффективной социальной политики.

### Зарплаты в стране и в РЖД

Трансформационные процессы в России в 1990-х годы существенно отразились на социально-экономическом положении населения. Во многом вследствие этих изменений произошли повышение показателя смертности и снижение уровня рождаемости, отток квалифицированных специалистов за рубеж, что в совокупности явилось причиной серьёзного демографического спада.

В последнее десятилетие государство и бизнес-сообщество ведут активную деятельность по созданию условий для стабилизации демографической ситуации (приоритетные национальные проекты, демографическая и миграционная политика, дополнительные меры государства по стимулированию повышения рождаемости и пр.). Однако проблема сокращения численности населения трудоспособного возраста для Российской Федерации остаётся актуальной.

За 2010–2018 годы общая численность населения страны выросла на 2,8%, при этом число граждан трудоспособного возраста в 2016 году составило 82,2 млн человек, что на 6,8% ниже уровня 2010 года.

По прогнозам экспертов, в ближайшие годы демографический кризис усилится. Кроме того, практически разрушенная в 90-е годы система среднего профессионального образования привела к резкому снижению уровня квалификации рабочих и специалистов. Поэтому в ближайшее десятилетие Россия будет испытывать дефицит квалифицированных кадров, и борьба за них на рынке труда только усилится.

Между тем рост потребительских цен в стране за период 2011–2018 годов составил 59,7%. Заработная плата в экономике страны за то же время выросла на 84,9% и составила в 2018 году 43 445 руб. Рост реальной заработной платы составил 15,9%.

Заработная плата работников ОАО «РЖД», занятых во всех видах деятельности, возросла за этот период номинально только на 66,1% и в реальном исчислении – на 3,9%. В 2018 году заработная плата составила 54 934 руб. с ростом к уровню 2017 года на 9%, рост реальной заработной платы обеспечен на 5,9%.

В 2018 году уровень заработной платы железнодорожников превышал средний уровень заработной платы в экономике страны на 26%. В 2011 году соотношение составляло 1,42.

Практически во всех субъектах РФ заработная плата железнодорожников превышает заработную плату в регионе (за исключением Ямало-Ненецкого автономного округа и Сахалинской области). В 2018 году из 78 субъектов РФ, где осуществляет свою деятельность ОАО «РЖД», в 29 регионах это превышение составило от 20 до 40%, в сорока регионах – свыше 40%.

Если сравнивать заработную плату в России в различных видах экономической деятельности, то по итогам работы за 2018 год ОАО «РЖД» занимало 23-ю позицию из 88 (в 2011 году – 15-я, в 2008 году – 8-я из 60).

По темпам роста заработной платы в 2018 году железнодорожники заняли 35-е место (в 2011 году – 28-е, в 2008 году – 7-е) среди основных видов экономической деятельности. Для сравнения, темпы роста заработной платы в ОАО «РЖД» в 2018 году к отчёту 2017 года составили 9%, тогда как на предприятиях по добыче угля – 11%, в компаниях по производству кокса и нефтепродуктов – 10,1%, на воздушном транспорте и в космической отрасли – 9,7%

Снижение конкурентоспособности заработной платы может вызвать определённые риски, среди которых:

- падение престижа железнодорожной профессии при значительных финансовых и временных затратах на подготовку специалистов;

- отток кадров массовых профессий при развитии экономики страны (по прогнозу Минэкономразвития, ВВП экономики РФ с 2020 года будет ежегодно возрастать не ниже, чем на 3%);

- рост расходов компании на подготовку и переподготовку кадров массовых профессий при увеличении текучести; социальная нестабильность в трудовых коллективах, связанная с отсутствием роста реальной заработной платы при ежегодном росте производительности труда.



## В ДПР закреплено, что оптимальным соотношением уровня заработной платы железнодорожников и средней в экономике РФ является показатель не менее 1,354

Анализ соотношения уровня заработных плат в крупных железнодорожных компаниях и уровня заработных плат в стране. В целях изучения мирового опыта управления уровнем оплаты труда на железнодорожном транспорте в ОАО «РЖД» проанализировали соотношение уровня оплаты труда в железнодорожной компании (организации) с уровнем оплаты труда в соответствующей стране.

В таблице 1 представлены коэффициенты соотношения уровней заработных плат в 2017 году. Для сравнительного анализа были выбраны железнодорожные компании (организации), схожие с ОАО «РЖД» по территории/организационной структуре и масштабу деятельности. В целом можно сделать вывод о значительной

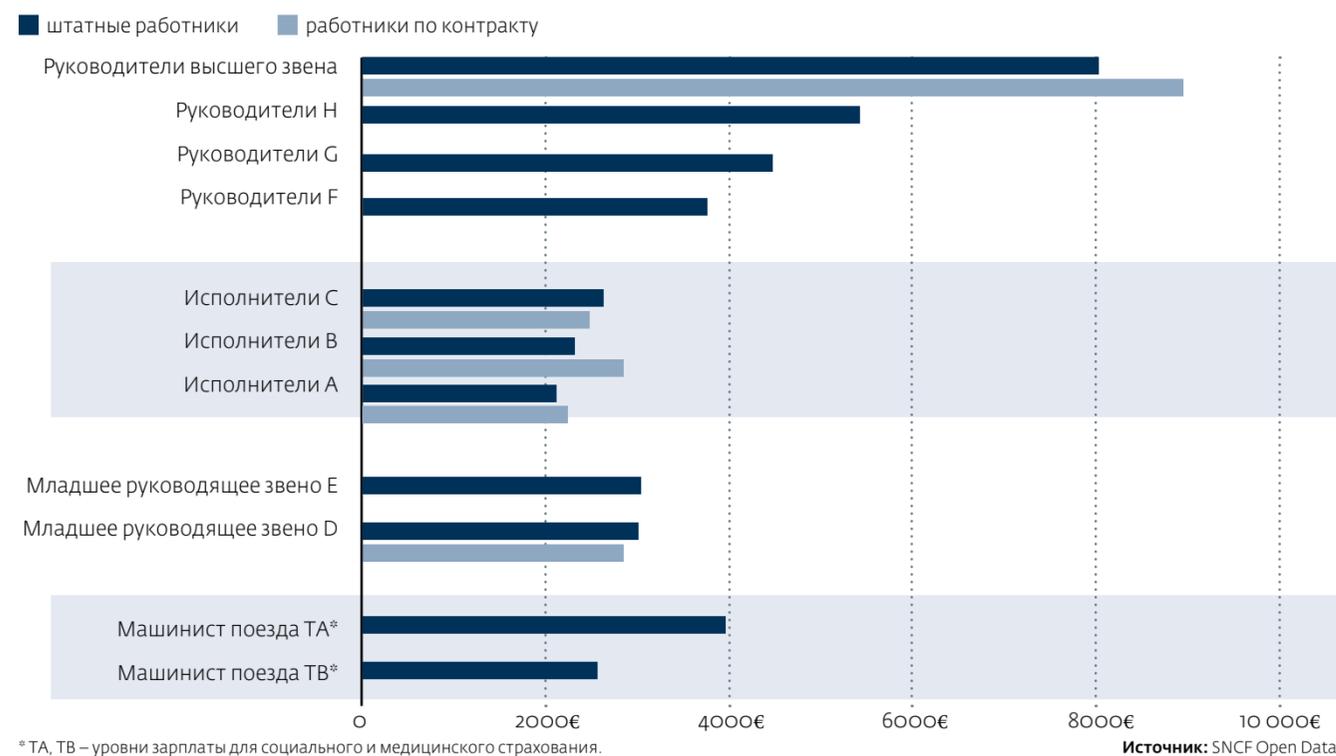
разнице между уровнем заработной платы железнодорожников и уровнем заработной платы в стране в пользу железнодорожников.

В Германии самый низкий коэффициент соотношения по сравнению с другими странами. Это обусловлено тем, что правительство страны осуществляет мониторинг уровня заработных плат по отраслям и не допускает значительной дифференциации в соответствии с курсом социально-экономической политики страны.

Во Франции два крупных работодателя в сфере железнодорожных перевозок: SNCF (выручка 32 млрд евро, численность работников – 150 тыс. человек) и RATP. Заработная плата зависит от опыта работы, условий труда, типа организации перевозок



Рис. 1. Зарботная плата работников SNCF в 2016 году



(региональные линии, ВСМ и т.д.). Зарботная плата начинающего машиниста составляет 1500–1900 евро в месяц, на ВСМ – 2200 евро в месяц. При наличии стажа работы заработная плата составляет от 2200 до 4800 евро, на ВСМ – 4800 евро в месяц. Зарплата машиниста метро в зависимости от стажа – от 1500 до 2800 евро. Машинистам поездов выплачивают следующие виды премий: за напряжённость, к отпуску, годовая. Кроме того, есть доплаты за километраж, работу ночью, в праздники, за подмену на другом типе поезда. Общая сумма премиальных может составить от 200 до 1200 евро. Среднемесячная зарплата во Франции за 2016 год составила 3067 евро. При этом средняя заработная плата квалифицированного рабочего в стране – 1680 евро.

**Повышение конкурентоспособности заработной платы работников ОАО «РЖД»**  
Традиционный подход к управлению укомплектованностью и текучестью кадров в отечественной практике, в том числе и в ОАО «РЖД», заключается в воздействии на эти параметры через регулирование средней заработной платы работников функционального подразделения компании с учётом средней зарплаты в соответствующем регионе. Вместе с тем поддержание целевого уровня этого соотношения требует значительных средств на оплату труда. Однако в текущих условиях функционирования экономики и транспортной отрасли РФ требуется тщательный анализ и обоснование всех видов затрат, в том числе на оплату труда. Удельный вес этого

элемента затрат вместе с отчислениями на социальные нужды составляет в последние годы около 40% общих расходов ОАО «РЖД». Современные тенденции экономического управления предполагают широкое использование методов экономико-математического моделирования, предиктивной аналитики и технологий Big Data. Математические и эконометрические методы позволяют оценивать влияние различных факторов на результат, строить модель взаимосвязи этих факторов. На кафедре «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» Института экономики и финансов Российского университета транспорта (МИИТ) совместно с Департаментом по организации, мотивации и оплате труда ОАО «РЖД»



с 2015 года проводились научные исследования, связанные с разработкой инструментов эффективного управления оплатой труда и мотивацией персонала в ОАО «РЖД» на основе современных эконометрических моделей и методов. В частности, выполнены исследования по математическому обоснованию связи уровня заработной платы в ключевых дирекциях ОАО «РЖД» и текучести персонала, разработаны методические подходы к управлению текучестью и производительностью труда персонала Центральной дирекции инфраструктуры, определён оптимальный уровень оплаты труда (по профессиям, регионам, дорогам, дирекциям), обеспечивающий приемлемый уровень текучести, выявлены математические взаимосвязи между уровнем оплаты труда и производительностью труда, безопасностью перевозок, эффективностью использования других ресурсов железнодорожного транспорта. Математическое моделирование с учётом условий труда и квалификационного состава работников железнодорожного транспорта, условий рынка труда в регионах

## Тенденции управления предполагают использование методов экономико-математического моделирования, предиктивной аналитики и Big Data

присутствия и развития компании ОАО «РЖД», баланса затрат на оплату труда, обучение и адаптацию новых работников показывает, что оптимальным соотношением уровня заработной платы железнодорожников и средней в экономике РФ является показатель не менее 1,354. Данное соотношение является целевым ориентиром в Долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 года. Уже в среднесрочной перспективе дефицит рабочей силы заметно увеличится, ОАО «РЖД» может столкнуться с проблемой привлечения и закрепления кадров. В отдельных регионах Российской Федерации кадровый дефицит будет особенно острым, что в свою очередь создаёт риски для реализации

планов компании по повышению собственной экономической эффективности. Чтобы минимизировать влияние этих факторов на деятельность компании, Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» ставит перед собой задачу по разработке дорожной карты по повышению конкурентоспособности заработной платы железнодорожников на рынке труда. Основываясь на прогнозе перспективной потребности ОАО «РЖД» в трудовых ресурсах и анализе возможных источников привлечения персонала, реализация этих мероприятий будет способствовать повышению престижа ОАО «РЖД» как одного из привлекательных работодателей в стране.

Юлия Евтушенко,  
ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ  
ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ,  
ОПЛАТЕ И МОТИВАЦИИ ТРУДА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Справедливое распределение

### Нормированное задание как инструмент оценки трудового вклада работника

**Р**уководителю при планировании объёма работ важно знать, как их распределить, сколько необходимо работников для выполнения заданного объёма, каким должен быть их профессионально-квалификационный состав.

Для этого в компании применяются два инструмента: сдельный наряд и нормированное задание.

Наряд применяется при сдельной оплате труда работников, оплата при этом осуществляется за фактически выполненный объём работы.

Нормированное задание является инструментом, позволяющим правильно распределять нагрузку работников с повременной оплатой труда в

течение рабочего времени, объективно оценивать результат их труда, так как при повременной оплате труда работников оплата осуществляется по часовым тарифным ставкам (месячным должностным окладам) с учётом фактически отработанного времени и не зависит от количества выполняемого объёма работ.

Нормированные задания должны заполняться в соответствии с действующими методическими рекоменда-

циями по разработке и внедрению нормированных заданий работникам с повременной оплатой труда в структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД».

Ранее в компании действовали методические рекомендации 2000 года. При этом по предприятиям сети применялись различные автоматизированные системы учёта и формы нормированных заданий, которые содержали неполную информацию о применении и выполнении таких заданий. Её невозможно было анализировать, на основе этой информации нельзя было принимать решения.

В 2018 году методические рекомендации были пересмотрены (распоряжение ОАО «РЖД» от 31 августа 2018 года № 1927/р).

В обновлённом документе унифицирована форма нормированного задания, актуализирован порядок подготовительной работы.

Методика позволила создать единый инструмент, отражающий план и фактически выполненные исполнителями работы.

Процесс формирования и учёта нормированных заданий автоматизирован. Участниками бизнес-процесса являются: руководитель (участка, цеха и др.), специалист технического отдела и специалист по организации и нормированию труда. Составленное руководителем нормированное задание автоматически направляется на согласование участникам цепочки, тем самым уже на этапе планирования контролируются объём работ, нормированное время на плановый объём, количество исполнителей. При этом плановые параметры после утверждения всеми участниками не могут быть изменены.

Аналогичный процесс происходит и с фактически выполненным заданием.

Процесс формирования нормированных заданий стал прозрачным не только для работников, но и для руководителей.

В системе реализован «Мониторинг формирования нормированных заданий». С его помощью специалист по организации и нормированию труда предприятия проверяет своевременность и полноту выдачи нормированных заданий. Поэтому данный мониторинг можно использовать и для оценки результата работы руководителя. Кроме этого, в системе формируется анализ нормированных заданий по сотрудникам, профессиям/должностям, по подразделениям. Автоматизация позволяет проводить всесторонний анализ работ: их состав, последовательность, повторяемость, периодичность. Он также предоставляет возможность оцени-

устройств СЦБ, контактной сети, тяговых подстанций и др.) нормированные задания формируются с учётом производственных заданий, графиков выполнения работ, эксплуатационных инструкций, паспортов оборудования.

Ко второй группе относятся наладчики, слесари-ремонтники, дежурный персонал, электромонтёры по ремонту и обслуживанию электрооборудования и др. В нормированном задании для работников с нестабильным составом работ должен предусматриваться резерв времени для выполнения непредвиденных (случайных) работ. Если таких работ нет, сотруднику даётся дополнитель-

### Методика позволила создать единый инструмент, отражающий план и фактически выполненные исполнителями работы

вать нагрузку работников (бригады), выравнявая и оптимизируя её.

Нормированные задания могут устанавливаться для всех работников с повременной оплатой труда: от основных и вспомогательных рабочих до специалистов и служащих. Существенными критериями целесообразности применения нормированного задания является специфика профессии (должности) работника, а также содержание и состав выполняемых им задач, функций. Например, нецелесообразно применение нормированных заданий для работников, трудовые функции которых включают контроль эксплуатации обслуживаемого оборудования.

Различают две группы работников: со стабильным и нестабильным составом работ.

Для первой группы (аккумуляторщики, машинисты моченых установок, электромеханики, электромонтёры по ремонту и обслуживанию

ное задание. В целях повышения эффективности труда объём случайных работ следует сводить к минимуму.

Важно, чтобы руководителем использовались нормированные задания как инструмент оценки трудового вклада работника. Одновременно должна проводиться работа по совершенствованию системы стимулирования труда работников за выполнение и перевыполнение нормированных заданий – эту задачу мы ставим в 2019 году. Расчёт премии работникам будет автоматизирован.

Установление нормированных заданий позволяет объективно оценить результативность труда каждого работника (бригады), повысить эффективность труда за счёт конкретизации и рационального распределения выполняемых работ, возможности расширения зоны обслуживания, совмещения профессий и должностей при соответствующей мотивации трудовой деятельности. **ПУЛЬТ**

# Мотивация»

Владимир Сарин,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ,  
ОПЛАТЕ И МОТИВАЦИИ  
ТРУДА



Елена Кузьмина,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНОЙ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ,  
ОПЛАТЕ И МОТИВАЦИИ ТРУДА



# Важное дело

Мотивация труда персонала ОАО «РЖД»: опыт и перспективы

**Э**ффективность работы предприятия напрямую зависит от производительности труда и качества работы сотрудников. По этой причине мотивация труда работников – одно из важнейших направлений деятельности любой компании, а выстраивание системы стимулирования работников требует сбалансированного подхода.

В связи с этим одна из главных задач Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» – формирование новых, эффективных мотивационных инструментов и совершенствование действующих.

«Если работники работают над тем, что для них действительно важно, их не придётся подгонять» – это высказывание Стива Джобса повторяет основополагающее правило современной системы мотивации.

В интересах компании возникает необходимость выстраивания целостного мотивационного механизма, создающего условия для формирования и активизации качественной трудовой деятельности работников. Именно он (мотивационный механизм) отвечает за то, насколько активно и эффективно будет действовать сотрудник при организации производственного процесса.

Мотивационный механизм необходимо строить с учётом следующих принципов:

- простота и понятность всем работникам;
- наличие необходимых, справедливых условий его реализации;
- декомпозиция ключевых показателей деятельности и индикаторы мотивационных инструментов;
- направленность как на поддержку инициатив, создание новых технических и технологических решений;
- сбалансированность, взаимосвязь элементов при их обособленности.

Важно помнить, что мотивационные механизмы должны своевременно обновляться или заменяться более гибкими мотивационными инструментами. Исключительно важная роль в процессе повышения мотивации принадлежит поощрению и в первую очередь премированию персонала за достигнутые количественные и качественные результаты труда в пределах существующего фонда заработной платы.

**Система премирования направлена на вовлечённость**

В 2010 году Департаментом по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» были разработаны и внедрены принципиально новые единые подходы к системе премирования,

нагрузки между ними. Чтобы корпоративная система текущего премирования была гибкой и в то же время не нарушала принцип единообразия, руководитель филиала ОАО «РЖД» наделён правом изменять (либо исключать) один показатель второго уровня и изменять не более двух показателей (либо исключать) третьего уровня – в зависимости от приоритетности поставленных задач производственно-хозяйственной деятельности.

Система текущего премирования актуализировалась, пересматривались условия и показатели премирования с учётом актуальных задач, которые ставились перед коллективом. При этом важно было обеспечить диверсификацию показателей и условий премирования, привязать их к задачам

**Департамент уделяет особое внимание внедрению мотивационных инструментов на стыке хозяйств, то есть там, где особенно важно обеспечить эффект синергии**

позволяющие в наибольшей степени объединить интересы компании и потребности работников. Основная задача этой системы – вовлечение каждого сотрудника в решение корпоративных задач путём создания механизмов материальной заинтересованности и ответственности всех работников компании за результаты её деятельности.

Разработанная департаментом система премирования за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности состоит из трёх уровней. Первые два зависят от результатов работы структурного подразделения (филиала) в целом, а третий уровень – от индивидуального вклада работника или группы работников. Принципиально важным при этом является распределение

подразделений и функциональным обязанностям исполнителей.

ЦЗТ провёл большую работу по выстраиванию системы премирования работников с учётом принципа декомпозиции ключевых задач компании до уровня структурного подразделения.

Необходимо отметить, что, кроме выстраивания эффективной системы текущего премирования, департамент уделяет особое внимание внедрению мотивационных инструментов на стыке хозяйств, где особенно важно обеспечить эффект синергии, нацеленный на единый результат и реализацию взаимных обязательств по выполнению общей задачи.

Планируя свою работу, департамент особое внимание обращает на разви-



тие адресных форм мотивации труда, а также внедряет автоматизацию расчётов текущей премии, занимается аналитикой и визуализацией данных.

**Дополнительное стимулирование**  
Дополнительные формы стимулирования нацелены на решение задач компании по таким важнейшим направлениям, как обеспечение безопасности, повышение эффективности и качества, закрепление персонала. В настоящее время мы сосредоточились на факторном анализе влияния установленных и используемых показателей премирования, на выполнении ключевых показателей деятельности (КПД) филиалов и компании в целом. В дальнейшем предполагаем введение новых видов целевого премирования в том случае, если основанием для него станут достижения, которые реально снижают затраты

компании, повышают надёжность и безопасность перевозочного процесса либо увеличивают доходы компании.

Чтобы объективно оценить эффективность системы материальной мотивации труда работников компании, в департаменте разработана «Мотивационная модель ОАО «РЖД».

Это позволит решить целый ряд задач, а именно:

- провести анализ соответствия индивидуальных показателей премирования с результатом трудовой деятельности работника;
- унифицировать ключевые задачи и индивидуальные показатели премирования;
- оценить степень выполнения ключевых и индивидуальных показателей для дальнейшего усовершенствования системы материальной мотивации труда.

Реализация Мотивационной модели ОАО «РЖД» позволит оценить не

только расходы, направленные на материальную мотивацию труда, но и реальное влияние определённых должностей и профессий работников на достижение тех или иных ключевых показателей деятельности филиалов, декомпозированных в систему премирования.

Мотивационная модель ОАО «РЖД» состоит из четырёх модулей. Первый модуль – премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности (текущее премирование), второй – производственные упущения, которые применяются для снижения премии, третий модуль – дополнительное премирование, четвёртый – единовременные поощрения и вознаграждения. Сформированная мотивационная модель позволит гибко изменять систему материальной мотивации с учётом меняющихся производственных и финансово-экономических задач.

Чтобы оценить эффективность расходов, направленных на систему материальной мотивации труда и выполнение ключевых показателей деятельности с учётом вклада каждого работника, необходимо реализовать пять этапов.

### Этапы большого пути

На сегодняшний день мы реализовали I этап Мотивационной модели ОАО «РЖД».

Сначала были выверены все показатели премирования на соответствие ключевым показателям деятельности филиалов (распоряжение ОАО «РЖД» от 27 июля 2017 года № 1500р), на основе этого исключили дублирующие показатели премирования.

Затем все показатели были систематизированы по группам: «Безопасность и надёжность», «Охрана труда и техника безопасности», «Экономика и финансы», «Персонал и развитие», «Клиенты и рынок», «Объёмные показатели», «Качественные показатели», «Совершенствование технологии (повышение эффективности)».

Далее актуальные показатели премирования с учётом их распространения, чувствительности (сумма, процент к тарифу), а также статистика их выполнения были загружены в виде справочников в автоматизированную систему «Корпоративная система премирования работников» (АС КСПР).

В настоящее время на базе единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР) проводится тестирование разработанной департаментом Мотивационной модели ОАО «РЖД». Но уже сегодня мы можем оценить количество показателей, которые установлены работникам филиалов ОАО «РЖД», охват сотрудников, средний процент премии по ключевым показателям, статистику выполнения показателей премирования и т.д.

В 2019 году мы приступили к реализации II этапа декомпозиции ключевых показателей премирования в

производственные упущения. Для этого необходимо провести анализ производственных упущений, сгруппировать их и сформировать справочники в АС КСПР. Завершением данного этапа станет актуализация Мотивационной модели ОАО «РЖД» с учётом производственных упущений.

В дальнейшем планируется работа над III и IV этапами, чтобы произвести автоматизацию расчётов, сгруппировать показатели, определив массив данных, и актуализировать Мотивационную модель ОАО «РЖД» с учётом показателей дополнительного премирования и единовременного поощрения.

На финальном этапе реализации Мотивационной модели ОАО «РЖД» планируется создание интеллектуальной системы анализа и прогнозирования материальной мотивации. Это

глубокого изучения данных – это использование многочисленных функций статистической среды: числовые итоги, агрегации, распределения, удельный вес, формирование рейтингов, конструкторы отчётов для бизнес-анализа.

Автоматизация имеет организационные и управленческие эффекты:

- установление контроля за распределением и фактическими выплатами вознаграждения по итогам квартала по каждому структурному подразделению филиала ОАО «РЖД»;
- расширение списка показателей, необходимых для анализа затрат (в разрезе продуктов или регионов);
- минимизация правовых и финансовых рисков при начислении заработной платы.

Создание цифровой платформы позволит сделать систему мотивации труда (премирования) превентивной.

## Чтобы объективно оценить эффективность системы материальной мотивации работников, в ЦЗТ разработана «Мотивационная модель ОАО «РЖД»

необходимо для определения эффективности системы материальной мотивации работников, оптимального списка показателей премирования, направленных на выполнение ключевых показателей деятельности и организации производственных процессов, их автоматизации за счёт интеграции объёмов по выполнению показателей премирования из различных автоматизированных систем (цифровых платформ).

Для использования в дальнейшем аналитических методов предполагается формирование и подготовка данных, определение модели прогнозирования и следование предиктивному процессу. Один из способов

В настоящее время формирование различных стимулирующих выплат направлено на решение конкретных проблем, зачастую локальных, а также на уже выявленные недостатки в попытке их исправить. Превентивная система мотивации создаст предпосылки для прогнозирования и опережения возникновения возможных проблем. Следовательно, возникнут условия для решения стратегических, среднесрочных и долгосрочных задач в области мотивации, появятся возможности отслеживания показателей деятельности – их выполнения и влияния на исполнение бюджетов (экономика или перерасход).

Татьяна Кузьмина,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА  
ОТДЕЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
ОПЛАТЫ ТРУДА ДЕПАРТАМЕНТА  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ, ОПЛАТЕ  
И МОТИВАЦИИ ТРУДА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Показать класс

Оценка профессиональных качеств работника важна для всего коллектива

**С**истема классных званий действует в компании с 2005 года и за этот период показала себя как мощный инструмент мотивации работников, направленный на обеспечение безопасности движения и повышение эффективности трудовой деятельности, рост профессио-

нализма и вовлечённости персонала в выполнение корпоративных задач.

Классные звания сегодня – это в первую очередь материальная мотивация. За классное звание работнику выплачивается надбавка к заработной плате: 25% к окладу (месячной тарифной ставке) за I класс и 15% – за II класс. В денежном выражении размер надбавки в среднем составляет порядка 5 тыс. руб.

Присвоение классного звания – это и нематериальная мотивация, так как коллеги с уважением относятся к тем, кто его получил. Классность способствует здоровой конкуренции в коллективе. Это ещё и мотивация расти профессионально, поскольку через год звание необходимо подтверждать, значит, надо добросовестно работать, повышать свой профессионализм и компетенции, стремиться быть лидером.

Порядок и условия присвоения классных званий, в том числе конкретные индивидуальные критерии оценки профессионализма работников, утверждаются руководителем филиала. В числе критериев качество труда, соблюдение правил охраны труда и техники безопасности, а также трудовой дисциплины и отсутствие нарушений, связанных с обеспечением безопасности движения.

Претенденты отбираются в несколько этапов. Сначала комиссия на предприятии, в которую входят причастные руководители и специалисты, а также представители профсоюзов, выбирает лучших, основываясь на показателях работы сотрудников. Возможны также экзамены или квалификационная проверка знаний. Затем предложения поступают в региональную дирекцию, где ещё одна комиссия рассматривает кандидатуры и направляет своё решение начальникам дорог или руководителям региональных дирекций филиалов. После чего издаётся соответствующее распоряжение. В соответствии с положением классные звания присваиваются сотрудникам компании не позднее 1 марта и сохраняются в течение года.

Положением предусмотрено установление классных званий I класса или I категории и II класса. Классные звания II класса предусмотрены только для руководителей и специалистов среднего звена – мастеров и электромехаников. Для остальных профессий и должностей – только I класса.

Положение о присвоении классных званий – это «живой» мотивационный инструмент, который реагирует на внешние факторы и внутренние изменения в компании. В 2011 году в ОАО «РЖД» была утверждена его новая редакция, в которой значительно расширен перечень должностей и профессий, имеющих право на звание, а также увеличены надбавки за классность.

Документ был пересмотрен по нескольким причинам, среди которых необходимость восстановления стимулирующей части зарплаты до

докризисного уровня и реформирование хозяйственного комплекса с выделением вертикалей управления. И если для железных дорог присвоение классных званий являлось традицией, то подразделениям вновь образованных функциональных филиалов надо было предложить общие правила выявления и поощрения лучших работников.

С учётом преобладания специалистов той или иной профессии в разных функциональных филиалах в перечень должностей и профессий работников, которым могут быть присвоены классные звания, были включены машинисты железнодорожно-строительных машин, слесари

машинистам железнодорожно-строительных машин, электромеханикам и электромонтёрам-линейщикам по монтажу воздушных линий высокого напряжения и контактной сети Дирекции капитального ремонта и реконструкции объектов электрификации и электроснабжения железных дорог.

Ещё одно нововведение: получить классное звание смогут также мастера всех наименований из всех филиалов компании. Такое решение обеспечивает единый справедливый подход к оценке работы мастеров всех хозяйств и способствует повышению материальной заинтересованности и результативности работы.

**Классные звания сегодня – это в первую очередь материальная мотивация. За классное звание работнику выплачивается надбавка к заработной плате**

по ремонту подвижного состава, освобождённые бригадиры пути, монтеры пути, энергодиспетчеры, электромонтеры, диспетчеры по управлению перевозками, локомотивные диспетчеры, агенты системы фирменного транспортного обслуживания.

В декабре 2015 года перечень структурных подразделений был дополнен дистанцией инфраструктуры, дистанцией инженерных сооружений, техническим центром автоматики и телемеханики, техническим центром электрификации и электроснабжения, а в перечень профессий (должностей) вошли мостовые и тоннельные мастера, контролёры состояния железнодорожного пути, операторы дефектоскопных тележек.

Последние изменения в Положении о присвоении классных званий были внесены в январе 2018 года. Теперь классные звания могут присваиваться

В 2018 году классные звания были присвоены 12 тыс. работников. Среди них работники практически всех хозяйств: путейцы, движенцы, вагонники, энергетики. По удельному весу больше всего классных званий присвоено электромеханикам, мастерам, осмотрщикам-ремонтникам вагонов, слесарям по ремонту подвижного состава и машинистам железнодорожно-строительных машин.

Мотивационный характер классных званий проявляется, с одной стороны, в материальном поощрении работников, обладающих высоким уровнем профессионализма и достигших значительных результатов в работе. С другой стороны, это мощное стимулирование других сотрудников в стремлении повысить свой уровень квалификации и стать лучшими в своей профессии.



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



RU.WIKIPEDIA.ORG

## Дорожная карта

За год было проложено 109 км железной дороги для талышей

**В** 1917 году началось освободительное движение на окраинах стремительно разваливавшейся Российской империи. Особенно широкий размах оно приняло в Закавказье, где началось дробление существовавших территориальных единиц на гораздо более мелкие – советская историческая наука, следуя указаниям Сталина, называла этот процесс «автономизацией».

При отсутствии контроля со стороны бывших центров стали отпадать уже окраины окраин. Одной из них стала Талышская область Азербайджана, населённая преимущественно ираноязычным населением – талышами, стремившимися воссоединиться с исторической родиной, Персией. Единственной возможностью связать талышей с основной частью Азербайджана оставалось строительство железной дороги. Азербайджанская Демократическая Республика (с 1918 по 1920 год) рассчитывала на отправку по железнодорожным путям войск, чтобы восстановить порядок на охваченных волнениями землях, а в случае необходимости и вывезти местное население в другие области страны.

В Азербайджане и так было не много железных дорог. Почти все они служили промышленным целям и были грузовыми, в том числе и экспериментальными – в цистернах, установленных на платформах, перевозили жидкости, в частности нефть. Местные транспортные службы осуществляли только обслуживание и текущий ремонт подвижного состава и железнодорожного полотна. Инженерных и строительных кадров, которые могли бы прокладывать новые пути, не было. Это послужило одним из многочисленных упреков, которые новая национальная власть адресовала бывшей Российской империи: по словам многих идеологов Азербайджанской Демократической Республики, Россия только проложи-

ла железные дороги, но при этом не создала местные учебные заведения, в которых проходили бы подготовку будущие инженеры-путейцы. С другой стороны, среди местных элит было распространено изучение высшей инженерной науки в российских учебных заведениях.

Русские специалисты, оставшиеся в Азербайджане, оказались в крайне трудном положении. До наших дней дошли неопубликованные воспоминания инженера Владимира Маловского, жившего и работавшего в городе Ленкорань с 1915 по 1922 год. В них он описывал трудные обстоятельства, сложившиеся вокруг русской профессиональной диаспоры в 1919 году, в разгар Гражданской войны и интервенции, – в Баку были бри-

удалось избежать чудом – за русских инженеров вступились их сослуживцы-азербайджанцы.

Небольшая русская колония – около 700 человек – была фактически вынуждена бежать в Баку. Здесь к ним присоединились другие оставшиеся не у дел специалисты, в том числе и инженеры. Из-за обесценения валюты десятки людей не могли купить билет на ту самую железную дорогу, которую они построили своими руками за несколько лет до этого. Но страшнее была неопределённость. Владимир Маловский вспоминал о том, как их угнетало вынужденное безделье и невозможность предложить свои услуги власти, опиравшейся на интервентов. К чести британцев он упоминал о том, что, узнав о

**Единственной возможностью связать талышей с основной частью Азербайджана оставалось строительство железной дороги**

танские экспедиционные силы, а во многих частях Азербайджанской Демократической Республики оставались турецкие войска. По его словам, бывшие императорские железнодорожники могли теперь жить только в пристанционных помещениях. Их работа не оплачивалась. Они были обеспечены только едой и кровом над головой, между тем у некоторых здесь остались жёны и дети.

При этом местное население проявляло враждебность. Формально многие железнодорожники состояли на военной службе и имели личное оружие. Поблизости располагались казармы национальных частей, проживавшие в них солдаты требовали участия русских инженеров в реконструкции железнодорожного полотна. Кроме того, обострились религиозные и другие противоречия. Кровавое рождество в Рождество 1919 года

коммунистах среди русских инженеров, они приложили все силы, чтобы обеспечить их безопасность.

Совсем уж странным для бывших царских специалистов стало проникновение на Кавказ советских специалистов. Среди них были как молодые комсомольцы, ещё толком не освоившие профессии, так и бывшие спецы, «перековавшиеся» на службе новой власти. Объединяло их, судя по всему, добровольное стремление помочь налаживанию путей сообщения на Кавказе. Из комсомольцев, участвовавших, к примеру, в ремонте ключевой для всего региона Военно-Грузинской дороги, было награждено около сотни человек – это косвенно иллюстрирует масштабы оказываемой помощи и количество вовлечённых людей.

Между тем возникла идея содействия строительству и ремонту на



местах. Сотни инженеров и других специалистов приехали в Баку. Судя по всему, среди прибывших из России были и советские агитаторы. Об этом свидетельствуют, с одной стороны, резко возросшее количество стачек и забастовок, проходивших под политическими лозунгами (один из них упомянул и Владимир Маловский – «Железные дороги освободит только советская власть»), а с другой – возросшее сопротивление требованиям РСФСР.

Неопределённое положение продолжалось несколько недель, пока советская власть не стала выплачивать субсидии, чтобы удержать на своей стороне колебавшихся железнодорожников. Жившие в казармах в Баку специалисты вновь подверглись нападкам – на сей раз в качестве «проводников советской власти». По отношению к ним грозились применить карательные меры как к врагам существующего строя. В итоге десятки инженеров высшей квалификации были вынуждены работать без всякой оплаты. Возможно, только это спасло их от «мер воздействия» со стороны местных властей.

Обстоятельства изменились после того, как Талышская область на

демонстрации 1 мая 1919 года всерьёз обозначила свой курс на отделение от Азербайджана. Это озаботило как национальное правительство Азербайджанской Демократической Республики, так и советскую власть. Очевидно, комиссары решили использовать в своих целях множество специалистов-железнодорожников, оказавшихся в регионе. Части из них было напрямую предложено участие в борьбе за советскую власть. Большинство спецов были польщены обещанием возвращения в Россию. Кроме того, все они уже давно изголодались по настоящей работе.

Одним из требований талышей, при выполнении которого они были готовы остаться в составе Азербайджана на правах автономии (не ведая ещё о том, что советская 11-я армия планирует поход в Закавказье с целью фактического установления новой власти), стало строительство железной дороги. В силу трудностей местности в области расселения талышей здесь не планировалось прокладывать железнодорожные пути. И объём торговли со странами Среднего Востока был недостаточно велик для того, чтобы строить отдельные ветки.

Российское, а потом азербайджанское правительство опасалось, что железная дорога может способствовать подъёму рабочего и национального движения. Теперь же ситуация изменилась принципиальным образом.

Что же происходило в это время в НКПС? В служебной записке к первому, ещё черновому варианту плана ГОЭЛРО Лев Троцкий (он успел побыть наркомом путей сообщения в 1920 году) писал, что только железные дороги смогут «сшить стальными нитями расползшееся одеяло бывшей Российской империи», создать «новый, боевой класс железнодорожников-пролетариев» и помогут «отправить революцию на Восток».

Судя по всему, эти идеи и нашли своё отражение в распоряжении о строительстве «железной дороги для талышей», как её называли в НКПС. В конце 1919-го и начале 1920 года в Азербайджан были направлены около 1100 специалистов из Наркомата путей сообщения и более 10 тыс. инженеров-путейцев, техников и строителей. Во избежание путаницы отметим, что это не те инженеры и комсомольцы, которые прибыли в Баку за несколько месяцев до этого,

окончив ремонтные работы на Военно-Грузинской дороге.

Вполне возможно, что новое азербайджанское правительство не заключало особого «железнодорожного» соглашения с советской Россией, однако сумело извлечь пользу из сложившихся обстоятельств.

Инженеры царского времени (среди которых, напомним, были и этнические азербайджанцы) и молодые комсомольцы отправились на стройку первыми. Работать приходилось в труднейших условиях. Чтобы не прокладывать новые пути, решили класть железнодорожное полотно, где это возможно, прямо по щебёночному шоссе. Убранную щебёнку складывали по обеим сторонам от получившейся глубокой колеи, на которую и устанавливали однопутные рельсы. На шпалы рубили многочисленными деревьями и разбирали дома в покинутых селениях. По словам Владимира Маловского, люди понимали, что это стройка на время, но если получится создать новое государство, то «пути переложим и улучшим». Люди работали в три смены. Азербайджанское правительство с неохотой пропускало советских специалистов, но обеспечивало их необходимыми материалами.

Ситуация обострялась по мере того, как укладка железнодорожного полотна подходила к границам Азербайджана. Летом в Баку отправилась представительная советская делегация, которая, очевидно, проводила переговоры в том числе и о железнодорожном строительстве. Но резко активизировались местные националисты. Они разрушали уже проложенные пути, поджигали склады с продовольствием и строительными материалами. Несколько раз они нападали на самих строителей. В некоторых нападениях, возможно, участвовали и персы – по крайней мере, так считал Владимир Маловский. В самые жаркие летние дни приходилось закапывать рельсы на ночь в землю, чтобы хотя бы таким образом немного охладить горячий металл.

В июле первая группа советских строителей была пропущена в Талышскую область. В воспоминаниях инженера есть любопытное наблюдение: он пишет, что уже работавшие на стройке комсомольцы и вновь прибывшие устроили самое настоящее социалистическое соревнование под разными лозунгами. Одни считали, что оказывают необходимую помощь угнетённому братскому народу, а другие – что помогают «экспорту революции». Стройотряды трудились ударно. Сам Владимир Маловский похудел за время работы на 17 кг.

По проложенным путям пускались вагонетки. После того как местное население увидело всю серьёзность строительства, жители окрестных селений стали принимать активное

квалификации, чтобы оценить новую железную дорогу. Однако руководство Азербайджанской Демократической Республики считало, что советские инженеры будут принимать пути, исходя из собственных интересов, а не из действительных достижений и недостатков строительства. В итоге советские представители предложили организовать международную приёмную комиссию, в которой были инженеры из РСФСР, Азербайджана, Турции и Ирана. Она и приняла железную дорогу практически без замечаний, высоко оценив труд российских и азербайджанских железнодорожников. 109 км путей, составивших на тот момент одну пятую всех дорог Азербайджана, были проложены меньше чем за год. В 1920

## В начале 1920 года в Азербайджан были направлены около 1100 специалистов из Наркомата путей сообщения и более 10 тыс. инженеров-путейцев, техников

участие в прокладке путей. Талыши сами приносили рабочим еду и воду. Большинство из них никогда и не слышали о железных дорогах и теперь с благоговением взирали на устремляющуюся к горизонту металлическую линию.

Практически на каждом участке уже проложенных путей выявлялись какие-то недостатки, и около 10 км полотна пришлось укладывать снова. Шпалы было крайне трудно углубить из-за твёрдой, местами каменистой почвы. Впрочем, была у этого и своя положительная сторона: оказалось, что глубокая колея прекрасно выдерживает и пассажирские, и грузовые поезда.

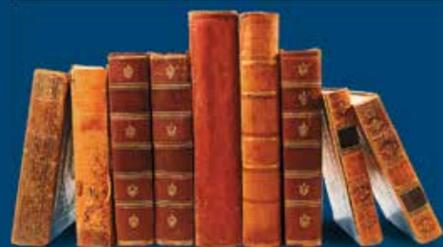
Наконец встал вопрос о приёмке сделанной работы. Инженеры-азербайджанцы утверждали, что ни у них самих, ни у их начальства не хватит

году были проведены дополнительные работы, построены станции и полустанки, восстановлены повреждённые к тому времени пути. В своём первоначальном виде эта дорога просуществовала четверть века. Новое полотно было проложено по тому же самому маршруту в 1946–1949 годах. Железная дорога служила людям, и это было главным.

В юбилейных сборниках НКПС 1928 и 1938 годов были очерки, посвящённые и Талышской железной дороге, но из-за роли в её строительстве Троцкого и непростой ситуации вокруг автономии талышей этой теме предпочитали лишиться раз не касаться. Воспоминания инженера Владимира Маловского так и не были опубликованы.

Владимир Максаков

# Библиотека Корпоративного университета РЖД



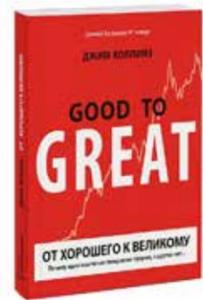
«Искусство сфокусированной беседы: 100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде», сборник Канадского института культурных отношений (ICA) 2017 год

## От издателя

Под натиском информационных потоков из Интернета, масс-медиа и книг многие люди ощущают отчужденность в отношениях друг с другом, особенно с коллегами. Между тем беседа всегда считалась искусством и важнейшей составляющей отношений. Правильно выстроенный разговор может решить проблему, сплотить команду, помочь сгенерировать идеи. Книга доказывает важность этого мастерства, в ней детально описан метод сфокусированной беседы, представлены 100 практических примеров для использования в разных ситуациях. Это бесценный ресурс для всех, кто работает над улучшением организационных коммуникаций.

## От эксперта

Как повысить эффективность взаимодействия с коллегами, выстроить диалог с руководством, как дать обратную связь подчиненным, организовать совместную работу на совещаниях и встречах? Есть простой и действенный инструмент, помогающий решить эти задачи, – метод сфокусированной беседы. В его основе 4 последовательных уровня вопросов: объективный (о фактах и внешней реальности), рефлексивный (прояснение личной реакции собеседника), интерпретативный (определение смыслов и последствий), принятие решений (подведение итогов и завершение встречи). Авторы предлагают читателям 100 вариантов бесед, касающихся рабочей среды руководителя, построенных по данному алгоритму. Книга будет полезна молодым руководителям, а также всем, кто хочет повысить свою личную эффективность и развить коммуникативные навыки.



Джим Коллинз «От хорошего к великому», Издательство «Манн, Иванов и Фербер» 2007 год

## От издателя

В книге анализируется опыт компаний, осуществивших переход от хороших показателей к выдающимся, таких как Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, Wells Fargo. Так, к 2000 году инвестиции в \$1, сделанные в 1965 году в эти компании, увеличились бы в 471 раз, тогда как инвестиции в акции всех компаний на рынке увеличились бы лишь в 56 раз. Команда во главе с Джимом Коллинзом рассматривает факторы и условия, необходимые для перехода «от хорошего к великому». Авторы убеждены, что книга поможет любой организации кардинальным образом улучшить свою деятельность.

## От эксперта

Книга Джима Коллинза – достойная всемирной библиотеки управленцев. Автор опирается на реальные кейсы, свидетельствующие о том, что хорошее – это не всегда лучшее и зачастую это хорошее может стать помехой для достижения более амбициозных целей и задач. Книга даёт чёткое понимание того, что в бизнесе необходимо идти на оправданный риск, а добившись даже очень хорошего результата, нельзя почитать на лаврах – это может привести к стагнации и деградации, а далее и к краху бизнеса. «От хорошего к великому» – по сути, прикладное исследование, в котором автор, анализируя опыт ведущих мировых компаний, обобщает наиболее частые ошибки в стратегии развития бизнеса. Книга станет настоящим подспорьем для современных думающих руководителей, которые стремятся избежать многих ловушек при принятии управленческих решений.



Личный архив

Константин Корнев, начальник Центра развития стратегического резерва Корпоративного университета РЖД



Личный архив

Антон Дегтярёв, начальник станции Лигово Октябрьской дирекции управления движением, выпускник программы «Стратегический менеджмент» Корпоративного университета РЖД

# TransRussia

Одна из самых крупных в России выставок транспортно-логистических услуг и технологий

15–17 апреля 2019

Москва, Крокус Экспо  
Павильон 1

Негабаритные перевозки



Автомобильные перевозки



Морские перевозки



Авиаперевозки



Железнодорожные перевозки



IT-решения



Все решения здесь

реклама, 12+

Получите электронный билет

[transrussia.ru](http://transrussia.ru)

Ваш промокод: **tr19pUDOU**



**Гудок**®  
издательский дом