

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 01 (21) 2015

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU



Инвестпрограмма
РЖД, утверждённая
Правительством
РФ на 2015 год,
составит

414
млрд руб.

**Человеческий
фактор**

ПРАВИЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА И МАШИНЫ
СУЩЕСТВЕННО ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ СТР. 16

КРУПНЕЙШИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ БИЗНЕС-ФОРУМ В ЕВРАЗИИ

3–5 ИЮНЯ 2015
РОССИЯ, СОЧИ

18+

forum1520.com

Генеральный партнер



ОАО «РЖД»

Генеральные информационные партнеры



Организатор



10 ЮБИЛЕЙНЫЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ
БИЗНЕС-ФОРУМ

1520
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПАРТНЕРСТВО

«Стратегическое партнерство 1520» является специализированным международным форумом по железнодорожной проблематике. Это крупнейшая деловая встреча лидеров железнодорожного бизнеса на пространстве «широкой» колее.

От редакции



Система против фактора

Любой вид транспорта с момента его изобретения становится зоной повышенной опасности. И вся история его развития – это череда происшествий, трагических ошибок и роковых совпадений. Причём по мере развития техники аварии и происшествия сопровождаются всё большими человеческими и материальными потерями.

В этом году исполнится 200 лет со дня первой железнодорожной катастрофы. Историки ведут отсчёт чёрных дат от 15 июля 1815 года, когда при взрыве котла паровоза в английском графстве Дарем погибли 16 человек.

Но если первые аварии были связаны с несовершенством конструкций, то очень скоро на первый план вышел человеческий фактор. 22 октября 1895 года на вокзале Монпарнас в Париже пассажирский поезд, не сумев затормозить на уклоне, выбил путевой упор, выехал на перрон, пробил стену вокзала и рухнул с высоты на улицу. Составом управлял машинист с 19-летним стажем. Поезд опаздывал (а точности в те годы придавалось не меньшее значение, чем сейчас), и когда до прибытия оставалось около 10 минут, машинист не стал применять на уклоне тормоза, как того требовала инструкция, и при этом он не уследил за ростом скорости. Были жертвы, причём не в поезде и не на вокзале, а на улице, пострадавшие и уголовное наказание.

11 ноября 2002 года произошла схожая авария на Балтийском вокзале Санкт-Петербурга. Неуправляемый электропоезд врезался в тупиковую призму перронного пути с выбросом двух головных вагонов на территорию вокзала. Причины те же – челове-



ский фактор, нарушение всех возможных инструкций и откровенное разгильдяйство. Причём пренебрежение правилами и надежда на авось – это не только российская специфика. 10 лет назад произошла страшная катастрофа в Японии, где царит культ дисциплины и порядка на работе. 5 апреля 2005 года скоростной поезд отставал от графика, машинист решил рискнуть и превысил скорость до 116 км/ч при разрешённых 70 км/ч на опасном повороте. В результате состав сошёл с рельсов и врезался в здание паркинга недалеко от станции. Два первых вагона были буквально расплюснуты, остальные оказались сильно повреждёнными. В поезде было около 700 человек, из них 107 погибли, 562 получили ранения.

Статистика неумолима. Данные Агентства железнодорожного транс-

порта США за последние 15 лет свидетельствуют, что человеческий фактор стал причиной 38% инцидентов.

Аналогичная картина складывается и в Евросоюзе. Исследования Международного союза железных дорог показывают, что если исключить посторонних людей и транспортных средств на путях» (а это, по сути, тот же человеческий фактор), то «чистый» человеческий фактор даёт 31% инцидентов.

За два века развития железнодорожного транспорта против человеческого фактора не придумано другого рецепта, кроме постоянного совершенствования и развития системы управления. О том, что и как делается в этой области «Российскими железными дорогами», читайте в настоящем номере «Пульт управления».



ТЕМА НОМЕРА» ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Вектор развития»

6–11 Диалектика кризиса
Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин о стратегических возможностях развития российских железных дорог в современных условиях

Власть и бизнес»

12–15 Как убедить государство
В основе политики взаимодействия с госорганами – система убедительной аргументации

Тема номера»

Человеческий фактор

16–19 Кадрам – новые возможности
На сети реализован пилотный проект по переподготовке руководителей и специалистов по охране труда

20–23 Без них не обойтись

Предупреждение производственного травматизма требует новых оценок профессиональных рисков

24–27 Лучшие практики

Мнения специалистов о внедрении передовых методик и формировании культуры безопасности

Разбор полётов»

28–33 На пути к идеалу

Обеспечение безопасности движения находится в поле зрения руководства компании ежедневно и круглосуточно

Реформа»

34–41 Миссия обязывает

Итоги работы компании и новые подходы к решению вновь возникающих проблем

Цифры и факты»

42–43 Хроника главных событий минувшего года

Технологии менеджмента»

44–49 Скрытые резервы

Процессный подход к управлению может увеличить внутреннюю эффективность даже в неблагоприятных экономических условиях

Технологии»

50–55 Контроль с орбиты

Инновации в управлении инфраструктурой ОАО «РЖД»

Человеческий капитал»

56–59 Компас социальной политики

Кодекс корпоративного управления и Кодекс деловой этики ОАО «РЖД» должны войти в реальную деятельность как рядового работника, так и руководителей всех уровней

Методика»

60–63 Правила первого

Воспитание лидерских качеств руководителей и сотрудников особенно важно для компаний, стоящих на пороге перемен

Библиотека менеджера»

64 Как добиться успеха и стать лучшим в своей области деятельности

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА МЕЛЬНИКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

Главный редактор Александр Ретюнин
Шеф-редактор Владимир Поляков
Арт-директор Кирилл Левченко
Научный редактор Анатолий Ходоровский

Служба выпуска

Выпускающий редактор Михаил Лобов
Бильдредактор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мацневская
Цветокоррекция Михаил Саянов

Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Тамара Андреева, Вера Башканова, Артур Берзин,
Юлия Громадская, Игорь Евдокимов, Елена Кудрявцева,
Сергей Михалёв, Надежда Россикина, Павел Усов,
Мария Хлопотина

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK.COM

Материалы, набранные таким шрифтом, –
на правах рекламы

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

ОАО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя и издателя: 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

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.
Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230

Номер заказа: 48-02

Подписано в печать: 11.02.2015

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

П/И № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года

Цена свободная



МИХАИЛ МЕТЦЕЛЬ/ТАСС

Действовать сообща

Владимир Путин на специальном семинаре определил для губернаторов, председателей законодательных собраний и мэров крупных городов ориентиры в антикризисном управлении.

По его мнению, в сложной экономической и внешнеполитической ситуации на первый план выходит координация действий властей всех уровней. Поэтому необходимо действовать в одной повестке, чтобы обеспечить высокие темпы роста экономики, эффективность и повышение производительности труда. Для достижения этой цели каждому региону поручено оперативно формировать свой план действий в экономике и социальной сфере. «Нужны чёткие, измеримые ориентиры и показатели», – сказал Президент РФ.

Напомним, что ранее правительство одобрило федеральный антикризисный

план. Средства, выделенные на его реализацию, пойдут на докапитализацию банков, на поддержку промышленного комплекса, сельского хозяйства и рынка труда. Дополнительных финансов регионам обещано не было, однако Владимир Путин подчеркнул, что поддержку всё же получают те регионы, которые продолжают начатые проекты и продолжают работу над реализацией новых.

Кроме того, президент напомнил о необходимости постоянно отслеживать ситуацию с ценами на продовольствие и товары первой необходимости. На семинаре было также принято решение в рамках внутривластного блока администрации президента создать экспертную группу по анализу ситуации в местном самоуправлении, состоящую из мэров городов. Она станет каналом прямой связи «Кремль – местная власть».

Правила для всех

В ОАО «РЖД» вступило в силу новое положение о закупке товаров, работ и услуг для собственных нужд.

Документ разработан с целью организации единого подхода к закупкам во всех подразделениях холдинга и его дочерних компаниях и содержит сразу несколько нововведений.

В первую очередь с учётом кризиса в экономике положение регулирует порядок проведения закупок в случае предложения демпинговой цены.

Второй важный момент – обязательность ведения реестра договоров в соответствии с постановлением правительства. Теперь в реестр необходимо вносить информацию о заключении договоров в течение трёх дней, а об изменениях в заключённые договоры – в течение десяти.

Кроме того, в новом документе учтён комплекс мер по поддержке малого и среднего бизнеса, разработанный в соответствии с «дорожными картами» правительства. Установлен жёсткий норматив, который необходимо соблюдать в отношении предприятий малого и среднего бизнеса. Он составляет 18% от общего объёма закупок. Если холдинг и его дочерние общества не укладываются в этот норматив, то рискуют попасть под действие федерального закона о контрактной системе. Также введён норматив закупок у единственного поставщика. В прошлом году доля таких закупок в общем объёме ОАО «РЖД» снизилась в три раза. На таком же уровне, порядка 18%, они запланированы и в 2015 году.



SHUTTERSTOCK.COM

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Инфляция увеличилась под действием достаточно мощных, но ограниченных во времени факторов: падение цены на нефть было очень резким, и повторение такого падения маловероятно. Следствием снижения цены на нефть было ослабление рубля, внесённое серьёзный вклад в инфляцию. Одновременно на рубль давил большой объём выплат по внешнему долгу, который в этом году будет меньше. Сейчас эффект от произошедшего ослабления курса затухает, замедление роста экономики тоже будет приводить к снижению инфляции. По нашим оценкам, квартальная инфляция будет существенно ниже уже во втором квартале 2015 года, однако пик годовых темпов роста из-за эффекта базы придётся также на второй квартал. В дальнейшем мы прогнозируем замедление годовой инфляции. Учитывая, что предпосылки для снижения инфляции сформировались, а риски для экономического роста возросли, мы приняли решение о снижении ключевой ставки».

«Если коротко и прямо сказать, что произошло 16 декабря, то произошёл де-факто переход к плавающему курсу. Участники рынка осознали, что курс формируется исключительно на рыночных основаниях. Да, в тот день был резкий скачок курса вверх, но после этого началось укрепление. Такое увеличение амплитуды колебаний курса было неизбежным. Если вы посмотрите на недавний пример – швейцарский франк, который «отвязали» от евро, там внутридневная волатильность была 41%. У нас 16 декабря она составила 36%. Волатильность дальше будет постепенно снижаться, что очень важно, так как сильные скачки курса затрудняют планирование экономической деятельности».

Председатель ЦБ Эльвира Набиуллина

Новый импульс

РЖД готовят тендер на проектирование ВСМ Москва – Казань. Его планируют провести уже в первом квартале текущего года.

В условия конкурса входят выполнение инженерных изысканий, разработка проектной документации, а также проекта планирования и межвизирования территорий. Об этом сообщил первый вице-президент ОАО «РЖД» Александр Мишарин. «Проектировщик должен завершить все работы в сентябре 2016 года», – уточнил он. Начальная цена по конкурсу предположительно составит 20,9 млрд руб. После завершения проектных работ и утверждения проекта начнётся строительство самой магистрали с последующим вводом её в постоянную эксплуатацию.

Напомним, в федеральном бюджете 2015 года на эти цели заложено 6 млрд руб. Следить за реализацией строительства поручено вице-премьеру Аркадию Дворковичу. Для проведения проектных работ, кроме указанных средств, ОАО «РЖД» в 2016 году потребуется ещё 14 млрд. Общая стоимость проекта составляет 1,068 трлн руб. При этом доля материалов российского производства должна составлять порядка 80%.

По оценке заместителя министра транспорта РФ Алексея Цыденова, на сегодняшний день принципиальное понимание необходимости проек-



SHUTTERSTOCK.COM

та ВСМ есть не только у экспертного сообщества, но и на уровне Правительства РФ. Реализация проектов развития сети железных дорог, предусмотренных Транспортной стратегией, является новым импульсом к развитию экономики. «Проект ВСМ полностью отвечает национальным интересам России и направлен на подъём реального сектора экономики, на создание новых производств и, как следствие, рабочих мест в регионах», – сказал он.

Построить объект предложил Президент РФ Владимир Путин. По его мнению, трасса должна быть готова к 2018 году.

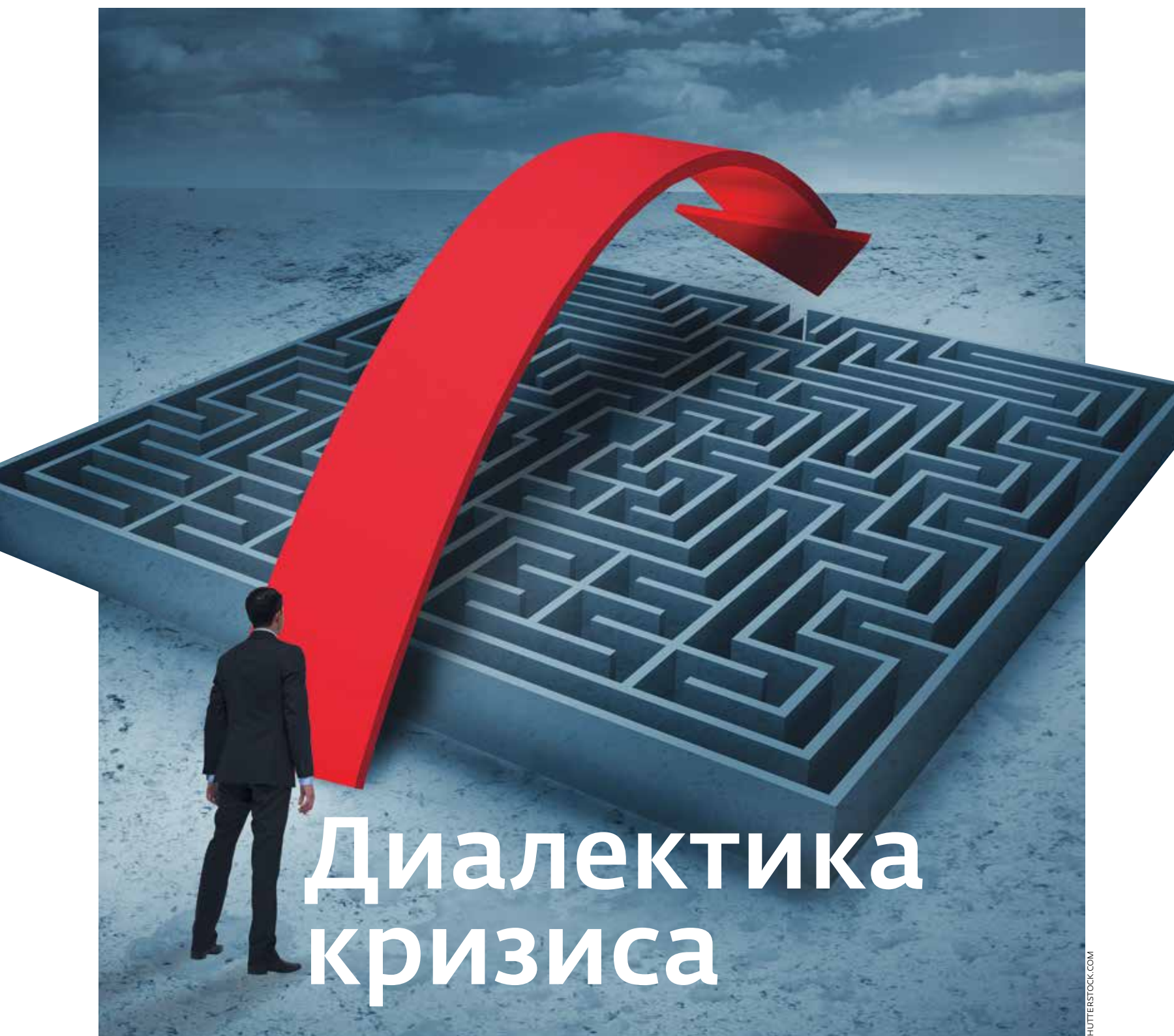
ВСМ делится на четыре участка: Москва – Владимир, Владимир – Нижний Новгород, Нижний Новгород – Чебоксары, Чебоксары – Казань.

По словам Александра Мишарина, в настоящий момент в активной фазе по проекту осталось, по сути, два предложения.

Первое – это «Немецкая инициатива», объединяющая 11 компаний преимущественно из Германии. Второе – китайское, за которым стоят железнодорожные, строительные компании из КНР, а также банки. При этом с Китаем активную работу РЖД начали лишь в августе 2014 года, но китайские партнёры в понимании и согласовании различных технических аспектов уже вскоре догонят своих европейских конкурентов. В январе по намеченному плану РЖД должны получить финансовые и технические предложения китайской стороны, а в начале апреля полностью согласовать и утвердить параметры участия Китая в проекте. Две крупные компании подписали соответствующий меморандум.



МАКСИМ КОШИРИН



Диалектика кризиса

Как известно, слово «кризис» («вэйци») в китайском языке состоит из двух иероглифов, означающих «опасность» и «возможность».

Когда пять лет тому назад мы столкнулись с проявлениями кризиса, мало кто рассматривал наступающий сложный период как возможность. Большинство видело в нём опасность и инстинктивно стремилось её срочно устранить.

А между тем ещё тогда, в 2008 году, звучали серьёзные предупреждения, что при таком подходе кризис может иметь продолжение в виде второй, третьей и последующих волн. Но для сторонников парадигмы глобального развития экономики эти предупреждения были чрезвычайно неудобны. Основным мировым планировщикам было легче сказать, что кризис 2008-го – это случайный выплеск и всё скоро стабилизируется. Вместо того чтобы поставить реальный диагноз и приступить к оздоровлению мирового экономического уклада, занялись ликвидацией симптомов болезни, загоняя её под спуд. США накачали финансами свою экономику, и дальше всё пошло по обычному сценарию. Никто не задумывался, сколько денег было в итоге просто напечатано. Это, как известно, процесс, неподконтрольный американскому правительству. И оно, похоже, не очень-то к этому стремится. В период упомянутого кризиса была предпринята робкая попытка выяснить общую сумму вновь выпущенных долларовых бумажек, но, когда с ужасом обнаружили, что денег печатается значительно больше, чем по этому поводу принимается официальных решений, вопрос спустили на тормозах. Теперь пытаются убедить общественность, что есть признаки улучшения экономики. А между тем транспортная отрасль ясно ощущает на себе приближение экономической стагнации. Сланцевая революция

споткнулась о собственную нерентабельность, и есть опасения, что её передовые отряды, закредитованные и перекредитованные нефтедобытчики, по принципу домино потянут за собой всю американскую экономику.

На эту тему было опубликовано несколько весьма интересных аналитических работ, а международные эксперты, ангажированные «сланцевым лобби», всё ещё достаточно робко смотрят в этом направлении. Однако «Нью-Йорк Таймс» регулярно пишет об этом, не скрывая, что основной вектор «оздоровления», направленный на сдерживание инфляции, на самом деле не отражает реальных потребностей общества и не решает проблем, которые обостряются в мировой и национальных экономиках, когда речь идёт об опасности стагнации. Транспорт, в особенности железнодо-

производство у грузоотправителя сокращается, и есть опасения, что её трудно рассчитывать на рост объёмов перевозок.

Но сидеть сложа руки в ожидании, когда вонне всё само собой наладится, недопустимо. Чтобы прийти к решению собственных проблем, нужно изучить проблемы грузоотправителя и найти возможность встроиться в структуру его бизнес-процессов, в его производственную цепочку в части оказания транспортно-логистических услуг – нашего профильного бизнеса. Особенно теперь, когда Объединённая транспортно-логистическая компания (ОТЛК) получила путёвку в жизнь. Её нацеленность на обеспечение транспортной логистики в направлении из Китая и стран АТР в сторону Европы и обратно – не только генератор дополнительной прибыли

Преодолеть кризис можно, если, объединив усилия, искать точки соприкосновения для взаимовыгодного сотрудничества

рожный, ясно ощущает это на опыте своей собственной деятельности. Если экономика сжимается, то сжимаются и перевозки.

Негативный прогноз – мотивация к действию

По данным РБК, динамика объёмов мирового и российского логистического аутсорсинга в 2014 году имела устойчивую тенденцию к замедлению, что наблюдается уже с 2010 года. Мне приходится начинать с этих неутешительных констатаций, поскольку ни сами железные дороги, ни транспортные логисты не производят товара, а осуществляют деятельность по перемещению грузов, произведённых нашими клиентами – грузо-владельцами. Наш бизнес зависит от бизнеса смежных отраслей, и если

для России, Белоруссии и Казахстана, но и драйвер экономического развития упомянутых регионов вопреки кризисным явлениям и опасности стагнации.

Идея трансевразийских путешествий от Пекина до Лондона, выдвигаемая Китаем, не такой уж фантастический и отдалённый проект. Казахстан уже заявил, что они готовы начать строительство своего участка по территории Казахстана и потом соединить его с переходом на Китай, если мы решим продлить эту дорогу до Екатеринбурга.

Преодолеть кризис можно, если, объединив усилия, искать точки соприкосновения для взаимовыгодного сотрудничества. Причём с таким подходом, чтобы эти точки разрастались до масштабов экономических зон

Вектор развития»



Перспективы развития лежат в предоставлении комплексных и интегрированных услуг. Именно поэтому, несмотря на имеющиеся сложности, наша компания последовательно осуществляет формирование транспортно-логистического холдинга

опережающего развития, на основе формирования технопарков и логистических центров. И этот процесс идёт. Перешагивая государственные границы, преодолевая сомнения и недоверие, РЖД в своём обновляющемся формате должны научиться эмпатии по отношению к своим клиентам. Мы должны научиться чувствовать чужие проблемы, как свои. Только тогда мы сможем предложить клиенту действительно ценную для него услугу, за которую он с радостью поделится частью своей прибыли.

Наши услуги должны избавить производителя от необходимости заниматься непрофильной для него деятельностью по осуществлению транспортировки и логистики своего продукта, деятельностью, которой он сегодня занимается от безальтер-

нативности, неся дополнительные издержки по целому ряду экономических показателей. Снять с него эти издержки, получив при этом законную премию в виде процента за оптимизацию расходов, – наша стратегическая задача.

Масштаб «бедствий» на фоне перспективы

Мы, наверное, не совсем были готовы к столь агрессивному и беспардонному нагнетанию антироссийской истерии в связи с известными международными событиями прошлого года. Но, как мне кажется, сейчас для взвешенных политиков на Западе уже становится очевидным провал той линии, которая проводится в отношении России. И какие-то изменения должны с неизбежностью возникнуть.

Но необходимо помнить, что сфера государственного управления весьма и весьма консервативна. А применительно к межгосударственным отношениям это вдвойне верно.

Нарастание геополитической напряжённости, подорожание финансовых ресурсов и введение Россией взаимных ограничительных мер, как известно, не улучшили ситуацию на рынке перевозок и логистических услуг.

Из-за резкого снижения курса рубля объём рынка транспортно-логистических услуг РФ в 2015 году в долларовом эквиваленте сократился на 20%. И это сокращение продолжается. При этом необходимо помнить, что в отношении развития логистических услуг формата 3PL и 4PL у нас в стране попросту непаханое поле и все эти на первый взгляд «пугающие» цифры на самом деле выглядят более чем скромно. Нужно просто засучить рукава и начать работать. Как говорит наш президент Владимир Путин: «Все всё уже понимают, что надо делать. Надо только начать это делать. Начать и никогда не сбавлять темпа по этому направлению».

Если в мировом масштабе на долю услуг в формате 2PL, 3PL, 4PL или контрактов логистики, как это иначе называется, приходится не менее 54% от общего рынка, то у нас – около 40%.

Но если посмотреть на качество предоставляемых услуг по той же классификации, то доля более высокого качества, чем 2PL, в России составляет около 3%. Такое положение дел существенно снижает эффективность производства и торговли, отрицательно влияет на конкурентоспособность отдельных компаний и страны в целом.

Очевидно, что перспективы развития лежат в предоставлении комплексных и интегрированных услуг. Именно поэтому, несмотря на имеющиеся сложности, наша компания последовательно осуществляет формирование транспортно-логистического холдинга. Мы должны быть готовы предоставить клиенту не просто пере-



возку, но доставку грузов от порога до порога, или, как это называют профессионалы, «от двери до двери». А если мы увидим в этом взаимную выгоду, то и за «порогом» клиента, будь то грузоотправитель или грузополучатель, мы тоже должны быть готовы оказать услугу по оптимизации его бизнеса в части транспортной логистики.

Проблемы клиентов – свет в конце тоннеля

Перед нами стоит задача организации международной перевозки с участием нескольких видов транспорта. И практический опыт подтверждает востребованность такого рода работы. Наше дочернее предприятие «РЖД-Логистика» в прошлом году более чем вдвое нарастило объём перевозок за

счёт взаимодействия с портами Дальнего Востока и организации полного комплекса услуг, начиная от отправки грузов со станции до перевалки и погрузки их на судно.

Мы провели работу с нашими основными клиентами, такими как «Евраз», «Мечел», СУЭК, «Сибирский Антрацит», и другими организациями относительно транспортировки их грузов, и у нас уже имеются определённые положительные подвижки, когда предпочтение отдаётся таким сквозным услугам, которые начинают комплексно оказывать РЖД. В них входят перевалка, экспедирование грузов в портах, морской фрахт, перевозка как по российским, так и по иностранным железным дорогам. И это только начало возможного развития.

Клиентам необходим качественный интермодальный сервис, который подразумевает сокращение транзитного времени при соблюдении расписания и частой отправки грузов. Сегодня мы делаем первые шаги в этом направлении. За пределы традиционного «пространства 1520» распространяются возможности «широкой колеи» по территории Словакии до Братиславы и далее до Вены. Запущен контейнерный поезд «Новый шёлковый путь», маршрут которого начинается на юго-западе Китая, пролегает через территории Казахстана, России, Беларуси, Польши и заканчивается в немецком городе Дуйсбурге. Успешно функционирует программа «Транс-сиб за 7 дней». Разработка подобных логистических схем открывает новые перспективы привлечения дополни-



тельных грузопотоков на сеть железных дорог Содружества.

Хроническая болезнь, связанная с невыполнением российскими портами и операторами морских терминалов своих договорных обязательств по обеспечению своевременной выгрузки вагонов, должна наконец найти своё решение. Это «узкое место» нашей операционной деятельности необходимо расширить как можно скорее. Мы многократно предлагали пути совместного с портами преодоления имеющихся проблем. Среди них организация перевозок по расписанию и создание в транспортных узлах совместных логистических центров, нацеленных на единый конечный результат через распространение опыта единого маневрового оператора по примеру Усть-Лужского транспортного узла. Однако найти окончательное взаимопонимание с портовиками пока не удаётся. РЖД

проявляют гибкость в своих подходах к решению этой проблемы, но (перефразирую известную поговорку) «груз и ныне там». Однако проблему необходимо решать. И решать её надо на всех уровнях. И «внизу», на уровне портов и портовых операторов, продолжая переговоры и совершенствуя технологию перевалки, и «вверху», на уровне правительства, инициируя совершенствование законодательной базы, определяющей взаимодействие всех звеньев экспортной логистической цепочки.

Уверен, что нам это по силам. Тому есть убедительные примеры.

Все прекрасно помнят, насколько сложна была организация транспортировки грузов через Северную Корею, однако нам удалось положить начало этому трафику. В июле 2014 года состоялась первая железнодорожная перевозка в порт Раджин по реконструированному участку железной

дороги Хасан (РФ) – Раджин (КНДР) с перевалкой первой судовой партии угля объёмом более 40000 тонн для последующей отправки в Китай. А в конце ноября состоялась ещё одна отгрузка этой номенклатуры груза аналогичного объёма, теперь уже в адрес южнокорейского порта Пхохан. Так что при наличии упорства и целеустремлённости можно решить любую проблему.

Условия победы

Системные изменения при преобразовании отрасли активно осуществляются на протяжении уже 13 лет, однако до сих пор мы вынуждены констатировать, что всё время натываемся на сложности, связанные со, скажем так, не совсем доделанной легальной правовой базой, на основе которой работаем. Это вызывает напряжение и у партнёров, владельцев подвижного состава, это вызывает

напряжение и у нас, это вызывает напряжение у грузовладельцев. Мы уже доказали, и вроде бы с этим уже все согласились, что для обеспечения стабильной работы в области перевозочного процесса необходима консолидация около 30% универсального подвижного состава под управлением ОАО «РЖД». Эта работа сегодня ведётся весьма результативно, и здесь нет никакого желания, как некоторые говорят, «съесть» на рынке всё что можно и задавить конкуренцию. Речь не об этом. Мы все уже сегодня точно знаем, что бесконтрольное увеличение подвижного состава на сети вызывает снижение эффективности перевозочного процесса. С точки зрения оборота вагона, с точки зрения эффективности работы тяговых ресурсов, с точки зрения эффективности работы основных станций. Необходимо наконец придать этой практике законодательный статус.

Отсутствие такого регламента самым непосредственным образом бьёт по карману всех участников транспортного процесса.

Мы сегодня фиксируем капитальное недофинансирование инфраструктуры и при этом реализуем достаточно большое количество проектов, которые носят общегосударственный характер, в результате чего у нас возникает уже некое внутреннее противоречие.

Высокоскоростное движение нужно не РЖД, оно необходимо обществу, которое заинтересовано в мобильности трудовых ресурсов, мобильности своих граждан с целью освоения различных участков нашей не освоен-

ной территории. И если во всём мире эта тенденция доказала свою эффективность, то было бы крайне удивительно, если бы мы опять придумали какой-то свой «оригинальный» путь развития. В условиях, когда ответственные за безопасность и стабильность работы инфраструктуры руководители вынуждены заявлять, что без государственной поддержки не располагают необходимыми ресурсами для того, чтобы поддержать основную, извините за тавтологию, ресурс ОАО «РЖД» – инфраструктуру, которая принадлежит государству, – это нельзя игнорировать.

Все прекрасно помнят, насколько сложна была организация транспортировки грузов через Северную Корею, однако нам удалось положить начало этому трафику

Иногда мы считаем совершенно правильным выделение дополнительных субсидий из государственного бюджета. Во всём мире это делается. Инвестирование в инфраструктуру обеспечивается за счёт государственной поддержки, будь то грузовые перевозки или перевозки пассажирские.

изложение любой позиции. Когда решение принято, оно должно реализовываться.

В условиях кризиса мы должны использовать каждую возможность для преодоления инертности мышления и устранения безынициативности.

Хочу завершить данную статью ещё одной фразой президента из его Послания Федеральному собранию: «Мы добьёмся успеха, если сами заработаем своё благополучие и процветание, а не будем уповать на удачное стечение обстоятельств или внешнюю конъюнктуру».

И тогда каждая маленькая реализованная возможность станет той лептой, которая в конечном итоге наполнит чашу наших общих достижений, позволив нам заявить, что РЖД, невзирая ни на какие на опасности кризиса, взвлекли из него стратегическую возможность своего динамичного развития на благо России. **ПУЛЬТ**

Как убедить государство

В основе политики взаимодействия с госорганами – система убедительной аргументации



Владимир Лецишин,
начальник Департамента
ОАО «РЖД» по взаимодействию
с федеральными
и региональными
органами власти



МАКСИМ КАШИРИН

Открытое акционерное общество «РЖД» занимает уникальное место в российской экономике и системе реализации социальной политики Российского государства.

Компании приходится работать сразу в двух системах координат: в условиях жесткого государственного регулирования и при этом в ситуации напряженной конкуренции с альтернативными поставщиками услуг: автомобильным, авиационным и трубопроводным транспортом.

Это одновременно и осложняет, и облегчает взаимодействие компании с органами государственной власти.

С одной стороны, ОАО «РЖД» действует в рыночной среде, с другой стороны, функционирование холдинга регламентируется его положением как естественной монополии. По этой причине компании необходимо одновременно заботиться о повышении финансовой эффективности и отдачи на инвестированный капитал и при этом обеспечивать выполнение задач, поставленных государством, нередко исключая для ОАО «РЖД» достижение положительного финансового результата.

И на этом сложности не заканчиваются. В отношениях с государством компания проявляет себя не только как объект (реформирования, регулирования, выполнения государственного заказа и т.д.), но и как субъект отношений, активно участвующий в выработке ключевых аспектов развития и структурного реформирования железнодорожного транспорта. Конечно, такая активная деятельность компании не является в полной мере самостоятельной, мы лишь раскрываем на практике те полномочия, которые нам предоставлены Правительством Российской Федерации в рамках общего курса, задаваемого руководством страны, и в целях достижения максимальной эффективности

преобразований в железнодорожной отрасли.

Всё это создаёт ситуацию, при которой взаимодействие с органами государственной власти приобретает для ОАО «РЖД» первостепенное значение. Это касается и корректировки российского законодательства, и вопросов определения приоритетов развития транспортной инфраструктуры. По широчайшему спектру вопросов, в которых компания имеет уникальный опыт и знания, ОАО «РЖД» выступает в качестве инициатора и двигателя изменений. Мы изучаем проблемы, комплексно прорабатываем варианты их решений и с лучшими из них выходим на органы государственной власти, а затем на множестве совещаний с

случае внешние заинтересованные стороны имеют выход на все уровни процесса принятия государственных решений. Более того, они постоянно осваивают новые инструменты давления на компанию, в частности в последнее время они пытаются использовать для этого столь нужные для страны институты общественного контроля.

Иногда у них это получается – некоторые из этих институтов допускают случаи сопровождения интересов внешних заинтересованных сторон в сфере деятельности ОАО «РЖД». Вместо инструментов объективного анализа проблем они превращаются в средство лоббирования частных коммерческих интересов, забывая свою изначальную цель – повышение

Владимир Якунин: «Надо знать нашего президента: его можно убедить, но не уговорить, тем более заставить»

участием представителей государства с графиками и схемами буквально «на пальцах» объясняем ожидаемые положительные результаты в случае принятия этих решений.

Указанную работу ОАО «РЖД» приходится проводить далеко не в комплиментарной среде. Общие представления о компании как об «избыточно богатой, которая только прикрывается убыточной», свойственны не только общественности, но и отдельным представителям органов государственной власти. Такое отношение наряду с представлением о «монополистичности» компании, её «неповоротливости» эксплуатируются различными внешними заинтересованными сторонами в ущерб интересам транспортного развития России.

К сожалению, история про слона и моську здесь не работает. В нашем

эффективности работы железнодорожной отрасли.

Таким случаям компания противопоставляет собственную активную деятельность по выстраиванию каналов коммуникаций с внешней средой. Для этого мы пытаемся найти взаимопонимание с самими внешними заинтересованными сторонами, а также выступаем за более широкое и пропорциональное представительство общественных организаций и участников рынка в институтах общественного контроля. На самом деле железнодорожная отрасль огромна, но большинство её участников не имеют собственного голоса. В этом мы видим препятствие для дальнейшего развития отрасли.

В таких условиях при взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления и институтами граждан



данского общества компания делает ставку на убеждение, вовлечение и открытость. Это три наших ключевых подхода: мы открыты для взаимодействия со всеми активными представителями внешней среды, стараемся сделать свою деятельность максимально понятной широкому кругу людей, влияющих на принятие государственных решений, вовлекаем их в решение проблем железнодорожной отрасли, а также убеждаем их в необходимости тех или иных решений. Для комплексного раскрытия этих трёх подходов в практической деятельности президентом компании В.И. Якуниным недавно была утверждена функциональная стратегия взаимодействия ОАО «РЖД» с органами государственной власти, органами местного

самоуправления и институтами гражданского общества. Суть политики убеждения – насыщение системы непосредственных контактов с внешней средой убедительной аргументацией в защиту интересов компании через все возможные каналы донесения позиции компании до лиц, принимающих решения. Убеждение осуществляется через общение не только с самими лицами, принимающими решения, но и с их окружением. Также для этого организуются специальные информационные поводы, направленные на привлечение внимания к тому или иному вопросу. Существующая в ОАО «РЖД» система взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления и институ-

тами гражданского общества как на федеральном, так и на региональном уровне способна решать задачи взаимодействия любого уровня и в целом, по данным корпоративных социальных отчётов, продемонстрировала устойчивый рост государственной бюджетной поддержки и государственных инвестиций, совершенствование системы государственного регулирования и наращивание глубины сотрудничества холдинга и органов государственной власти. Принципиальным достижением последних двух лет в организационном развитии системы взаимодействия ОАО «РЖД» с внешней средой является обеспечение согласованной работы по воздействию на органы государственной власти с помощью инструментов GR- и PR-коммуникаций.

К первым относятся традиционные прямые инструменты взаимодействия с органами государственной власти: переговоры, переписка, участие в совместных мероприятиях. В число инструментов PR-коммуникаций включается воздействие на органы государственной власти опосредованно, через СМИ, а также общественное мнение, выражаемое в обращениях общественных организаций, бизнес-сообществ, а также в массовых общественных инициативах, таких как акция сбора подписей в поддержку пригородного пассажирского сообщения «Сохраним поезд».

При этом значительная роль отводится СМИ как ретранслятору сигналов компании, усиливающему и фокусирующему этот сигнал.

С помощью СМИ обеспечивается формирование благоприятного общественного мнения, обозначается позиция компании по отдельным вопросам, ведутся «заочные» дебаты с внешними заинтересованными сторонами. Также по этим каналам осуществляется воздействие на медийную повестку, экспертный дискурс, зондирование позиций внешних стейкхолдеров. Наконец, с помощью СМИ обеспечивается политика открытости компании.

Эффективное сочетание указанных инструментов воздействия облегчается для ОАО «РЖД» тем, что профильные подразделения компании – Департамент по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти и Департамент корпоративных коммуникаций – постоянно находятся в поле зрения президента компании В.И. Якунина и непосредственно курируются одним топ-менеджером – статс-секретарём – вице-президентом ОАО «РЖД» А.А. Мещеряковым. Ну и, конечно, помогают хорошие рабочие контакты двух департаментов – по всем вопросам мы довольно быстро находим взаимопонимание.

Ещё одним важнейшим шагом на пути повышения эффективности



По целому ряду вопросов компания имеет чёткую систему аргументации своих предложений

взаимодействия с органами власти стала централизация информационной «подпитки» со стороны ОАО «РЖД» органов государственной власти. Эта практика касается ключевых вопросов взаимодействия с органами государственной власти. Её осуществление обеспечивается благодаря личному контролю и управлению потоками информации со стороны статс-секретаря – вице-президента ОАО «РЖД» А.А. Мещерякова.

В результате по целому ряду вопросов компания имеет чёткую систему аргументации своих предложений. Кроме того, по этим проблемам исключается предоставление вовне противоречивых данных, возникающих из-за того, что какие-то подразделения компании не согласовали с

другими цифры и данные, которыми они оперируют.

Только такая системная работа с органами государственной власти способна обеспечивать столь существенные для компании и страны в целом результаты, как выделение средств государственной поддержки на модернизацию железнодорожной инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей. Так, в конце 2014 года Правительством Российской Федерации было принято решение об увеличении уставного капитала ОАО «РЖД» на 50 млрд руб. путём размещения привилегированных акций, которые подлежат использованию в целях модернизации железнодорожной инфраструктуры БАМа и Транссиба.

Тема номера Человеческий фактор»



Кадрам – новые ВОЗМОЖНОСТИ

Реализован «пилот» по переподготовке руководителей и специалистов по охране труда

Безопасность производственных процессов на железнодорожном транспорте – один из краеугольных камней развития не только конкретного подразделения, но отрасли в целом. Именно поэтому отвечающие за безопасность работники должны иметь компетенции, соответствующие требованиям времени, а лучше их на шаг опережающие. Для этого в конце 2014 года стартовал новый проект переподготовки руководителей и специалистов по охране труда ОАО «РЖД».

Потребность в повышении квалификации работников, ответственных за обеспечение безопасности производственных процессов по основным направлениям деятельности, в компании довольно велика. Обновлённые требования к уровню квалификации данной категории персонала предъявил единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, вступивший в силу в 2013 году. В нём соответствующим разделом установлены актуальные требования к квалификации специалистов по охране труда.

В ответ на эти вызовы времени была разработана специальная программа дополнительного профессионального образования для руководителей и специалистов отрасли «Управление охраной труда в организации». Совместная разработка Российской открытой академии транспорта (РОАТ) Московского государственного университета путей сообщения и ОАО «РЖД» помогает решить проблему отсутствия у этой категории работников профильного образования – необходимого требования сегодняшнего дня.

Разработанная программа предполагает участие в учебном процессе не только специалистов ОАО «РЖД» в качестве экспертов, но и феде-

ральных органов исполнительной власти (Минтруд, Ростехнадзор, Государственная инспекция труда), а также ведущих преподавателей Российской открытой академии транспорта, представителей других научных организаций и бизнеса. При разработке программы особое внимание было уделено обеспечению безопасности производственных процессов, современным подходам к оценке и анализу профессионального риска, травматизма, включая микротравмирование, учёту и анализу роли человеческого фактора в системе управления охраной труда в целом. Этот круг вопросов органично вписывается и дополняет общую концепцию комплексного управления надёжностью, рисками и стоимостью жизненного цикла на железнодорожном транспорте (УРРАН).

Пилотная программа должна систематически обновляться как с методологической, так и с содержательной точки зрения

Площадка для развития
Новая программа базируется на федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки «техносферная безопасность». Для эффективного её освоения был сделан акцент на современные технологии (электронное обучение) и практическое формирование компетенций (тренинги, деловые игры и т.п.). Из 250 часов, на которые рассчитана программа, 32 часа посвящены очным занятиям, остальное – электронное обучение с элементами дистанционных технологий. Все дисциплины (их десять) были разбиты на модули. В процессе освоения модуля изучается несколько дисци-

плин и проводятся дополнительные социально-психологические занятия и тренинги. Всего получилось пять основных модулей. В конце каждого модуля слушатели сдавали тесты по пройденным материалам. Шестой дополнительный модуль был нацелен на подведение итогов по социально-психологическому направлению. «Проблема постоянного повышения квалификации руководителей и специалистов не теряет своей актуальности», – утверждает заведующий кафедрой «Техносферная безопасность» РОАТ Владимир Аксёнов. Реализованная в конце прошлого года пилотная программа требует систематического обновления как с методологической, так и с содержательной точки зрения. Она уникальна, поскольку сочетает в себе основной материал, необходимый сегодня специалистам по охране

труда, социально-психологические тренинги и проектную работу. По словам Дмитрия Раенки, начальника Департамента охраны труда промышленной безопасности и экологического контроля ОАО «РЖД», образовательный процесс во время обучения был адаптирован к современным формам передачи знаний и навыков – диалогу и живой дискуссии между экспертами и слушателями курса. «Это обучение существенно отличалось от стандартного, – подчеркнул Дмитрий Раенко. – Чаще всего обучение сводится к познанию материала через стандартные лекции и документы. Но мы старались, чтобы этот курс стал ещё и площадкой для развития каждого участника этого процесса (экспертов и слушателей)».

Тема номера

Человеческий фактор»



Прикладной характер
Проектная работа в ходе обучения завершалась подготовкой и защитой выпускной аттестационной работы. Слушателям необходимо было выработать конкретные предложения по совершенствованию системы управления охраной труда. «В своих должностях они трудятся не первый год, и многие видят, что можно улучшить в системе управления охраной труда у себя в подразделении», – отметил Антон Завьялов, заместитель директора Отраслевого центра охраны труда, промышленной, пожарной безопасности и экологии РОАТ. При подготовке работ слушатели могли без всяких ограничений консультироваться со специалистами РОАТ и внешними экспертами, поскольку в итоге были важны прикладной характер работы и возможность её практической реализации.

В выпускных аттестационных работах были затронуты вопросы модернизации системы управления охраной труда на железнодорожном транспорте, повышения её эффективности, оценки управления профессиональными рисками, совершенствования подходов к проведению обучения и инструктажей

по охране труда, внедрения аудитов и культуры безопасности, а также вопросы эффективности санитарно-гигиенической, токсикологической и противопожарной безопасности и других. Слушатели взяли актуальные темы из практической деятельности своих подразделений. Например, представителем Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» был разработан проект «Модернизация системы управления охраной труда на основе оценки и анализа профессиональных рисков», а представителем Центральной дирекции управления движением – проект внедрения культуры безопасного труда. Как прикладная и актуальная задача она была отмечена экспертами, как и проект «Организация работы по охране труда на полигоне Московской железной дороги».

«Тема не узкая: идёт анализ работы всех структурных подразделений, проанализировано, какие есть особенности, недостатки и что можно усовершенствовать, – поясняет Дмитрий Раенок. – В целом я рад, что темы были не надуманные, а с конкретными примерами, с конкретными цифрами и предложениями по улучшению».

У инициаторов и разработчиков программы есть уверенность, что руководители, прошедшие обучение, свои проекты будут реализовывать, поскольку у них есть соответствующие компетенции и права. А если им понадобится поддержка, они её обязательно получат. В конце 2015 года планируется вернуться к этой теме и, «сверив часы», понять, удалось ли реализовать намеченное.

Проверка личности

Третье уникальное направление образовательного курса – социально-психологические тренинги и оценка компетенций руководителей. Каждое очное занятие, помимо профессиональных дисциплин, включало в себя тренинг. «Мы подумали, что, проводя курсы профессиональной переподготовки для руководителей такого уровня, мы можем дать слушателям полезные в работе навыки, – рассказал Сергей Климов, заместитель директора по учебно-методической работе РОАТ. – Например, им важно развивать коммуникативные навыки, ведь они работают с людьми. И тут важно, чтобы они знали свой психологический портрет и были немного сами психологами, чтобы

эффективнее общаться с коллегами и подчинёнными». К программе обучения был добавлен социально-психологический блок, а также ряд оценочных исследований, чтобы выявить, как у каждого слушателя развиты социальные качества, такие как коммуникативность, лидерство, стрессоустойчивость, способность противостоять манипуляциям, ценностные ориентации, которые чрезвычайно важны именно для реализации его профессиональных компетенций. В итоге в конце курса слушатели не только получили диплом о дополнительном профессиональном образовании, но также смогли ознакомиться со своей психолого-социальной характеристикой. В характеристике дана оценка тому, как человек реагирует на стресс и какими характеризуется способностями к деловому общению, каковы его уровень стрессоустойчивости, стиль поведения в конфликтах и ценностные ориентации в карьере. «Каждый человек индивидуален, и, зная эти особенности, его можно более эффективно использовать на работе. В конце этой характеристики мы дали рекомендации по организации трудовой деятельности для каждого слушателя», – говорит доцент кафедры «Философия, социология и история» РОАТ Галина Барина.

Познакомившись со своей характеристикой и рекомендациями, каждый слушатель курса мог обсудить с психологом и скорректировать какие-то пункты экспертного заключения. Затем, слушая проекты выпускников, с краткими характеристиками слушателей познакомились также и члены государственной аттестационной комиссии. Информация на сотрудника будет доступна кадровым службам и непосредственным руководителям по запросу для дальнейшей работы, принятия кадровых решений. В остальных случаях эти данные остаются закрытыми. «Все прошедшие обучение соответствуют тем профессиональным и личностным компетенциям, которые мы бы хотели видеть, – прокомментировал Дмитрий Раенок.

– Нулей не было ни у кого, у кого-то что-то развито сильнее, что-то меньше. Конечно, им нужно продолжать работать над собой, и, надеюсь, они будут это делать».

Дать ход проекту

Организаторы обучения признают, что цель пилотной группы – дополнительное профессиональное образование и оценка профессионально-личностных компетенций – достигнута. Впереди тиражирование успешного опыта на сеть. Сегодня базовой образовательной организацией в сфере охраны труда является РОАТ, однако установленные сроки обучения всех специалистов довольно сжаты. Именно поэтому программа после её доработки может быть использована

той форме, в которой он сейчас существует. Такой обучающий курс удобен и для самих слушателей, и для приглашённых экспертов», – поделилась своим мнением Ирина Завьялова, главный инспектор по труду г. Москвы, выступавшая в качестве эксперта в работе пилотной группы.

Группы слушателей будут формироваться по должностям, отдельно из начальников отделов охраны труда на предприятиях и их заместителей или, например, из специалистов. У каждой группы с точки зрения компетентностного подхода будут разные задачи. «Обучение организовано на достаточно высоком уровне, – отмечает один из выпускников пилотной программы, заместитель начальника службы охраны труда, промышлен-

Программа после её доработки может быть использована вузами железнодорожного транспорта по всей сети для подготовки необходимых специалистов

вузами железнодорожного транспорта по всей сети для подготовки необходимых специалистов. В РОАТ пояснили, что программа дополнительного профессионального образования не стандартизирована, поэтому каждый вуз может её корректировать в зависимости от контингента и возможностей образовательного учреждения. Однако уже сейчас понятно, что кардинальных изменений в программе и подходах к обучению не будет. Опрос слушателей пилотной группы, в свою очередь, продемонстрировал интерес к новым интерактивным методикам обучения, бизнес-играм, деловым кейсам, групповой дискуссионной работе. Поэтому не исключено, что очных занятий в итоге будет больше. «Я считаю, что этому проекту нужно давать ход дальше именно в

ной безопасности и экологии Центральной дирекции инфраструктуры Дмитрий Рейнгардт. – Мы более подробно ознакомились с действующим законодательством РФ, с изменениями, которые грядут в 2015 году. Мне показалось важным, что мы рассматривали также прикладные психологические вопросы».

По мнению Павла Павлова, начальника отдела охраны труда, промышленной, пожарной безопасности и экологического контроля АХУ ОАО «РЖД», ещё одного слушателя, обучающий курс стал своего рода площадкой для общения и обмена опытом: «Я очень много для себя почерпнул для работы и для жизни. Это было не обучение ради обучения, а обучение ради знаний и работы».

Тема номера Человеческий фактор

ДМИТРИЙ РАЕНОК,
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА
ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ И ЭКОЛОГИЧЕСКОГО
КОНТРОЛЯ ОАО «РЖД»



Без них не обойтись

Предупреждение производственного травматизма
через оценку профессиональных рисков

Структурные изменения и внедрение новых стандартов управления охраной труда в ОАО «РЖД» ставят перед компанией задачу совершенствования системы охраны труда. В частности, речь идёт о переходе от реактивной к проактивной системе управления охраной труда, то есть от реакции на случившееся и последующей компенсации потерь к предупреждению опасности. В мире такая система считается наиболее эффективной в решении вопросов охраны труда. В России эту тему обсуждают довольно давно, на государственном уровне первый стандарт появился около 10 лет назад. ОАО «РЖД» – первопроходец в работе по предупреждению производственного травматизма через оценку профессиональных рисков. Однако и у нас эта работа ещё не закончена. Решение перейти к проактивной системе управления охраной труда было принято итоговым Правлением ОАО «РЖД» ещё в конце 2012 года. В 2013 году эта работа получила практическое развитие, разработан стандарт по управлению профессиональными рисками, запущено несколько пилотных проектов по охране труда. В 2014 году была разработана методика анализа и оценки профессиональных рисков для работников, которая сейчас начинает обкатываться на полигонах. Методика охватывает довольно широкий круг вопросов, включая анализ и трудового процесса, и системы управления охраной труда.

Тем временем работа по минимизации производственного травматизма в компании ведётся постоянно. За последние 10 лет его уровень в ОАО «РЖД» снизился в три раза. В 2013 году пострадали 343 человека, в том числе 103 – с тяжёлыми последствиями и 45 – с летальным исходом. По итогам 2014 года произошло 278 случаев производственного травма-

тизма, со снижением на 19% к уровню 2013 года, из них летальных случаев было 40 (снижение на 12%), с тяжёлыми последствиями – 74 (снижение на 29%). Тренды положительные, но они нас совершенно не удовлетворяют. Мы осознаем, что абсолютной безопасности не бывает, нам не избежать случаев производственного травматизма вообще, но смертельного травматизма быть не должно.

Сегодня есть примеры, когда на травмоопасных предприятиях 10 лет руководитель не допускает ни одного случая травматизма, а у некоторых они происходят регулярно. Этот процесс управляем. Стоит заострить внимание на том, что львиная доля, около 80%, случаев травмирования имеют организационные причи-

безопасности людей. Мы ставим себе задачу – управлять именно этими организационными причинами производственного травматизма. Это управление можно разделить на несколько направлений. Первое – чёткая трактовка требований безопасности, которые должны быть вшиты в технологическую цепочку и однозначно описаны понятным языком. Второе – сотрудник, безусловно, должен знать, как действовать в любой ситуации для соблюдения этих требований. Третье – жизнь и здоровье человека являются приоритетом над любым производственным или финансовым результатом. Со стороны рядовых работников и руководителей любого уровня должно быть понимание и принятие этого

Никакие регламенты не сделают работу человека безопасной, если он сам не отнесётся серьёзно к своей жизни и здоровью

ны. Плохая организация работы и отсутствие должного контроля порождают со стороны исполнителей нарушения, в том числе и техники безопасности. Но не нужно стремиться обязательно найти крайнего и наказать. Репрессивный менеджмент не даст результатов. В основе любой деятельности должна быть культура безопасного труда, иначе разработанные документы обесценятся. Никакие регламенты не сделают работу человека безопасной, если он сам не отнесётся серьёзно к своей жизни и здоровью.

Сотрудник, который нарушил нормы охраны труда, – часть системы. Если есть отклонение в поведении одного из её элементов, значит несовершенна сама система. Нужно быть объективными для достижения

постулата, записанного в политике компании. И четвёртое – это осознание каждым железнодорожником ответственности за свою собственную жизнь и за жизнь и здоровье своих сослуживцев и клиентов. Когда мы выполним все эти четыре задачи через разработку нормативных документов, через обучение и тренинги, а также при помощи отраслевого профсоюза, тогда у нас будет выстроена культура безопасного труда, которая сама исключит возможность каких-то нарушений.

Разработка в компании новых методик и стандартов наряду с существующей статистикой травматизма подводит нас к необходимости формирования новой глобальной формы отношения к охране труда. Начинать надо с обучения по охране

Тема номера

Человеческий фактор



труда. Один из первых этапов этой работы – улучшение качественных показателей труда руководителей и специалистов, непосредственно отвечающих за безопасность трудовой деятельности. В том числе и поэтому компания вышла с предложением провести профессиональную переподготовку этих сотрудников.

Второй факт, требующий от нас переподготовки специалистов и руководителей по охране труда, – внедрение в нашей стране профессиональных стандартов, в том числе для специалистов по охране труда. С 1 июля 2013 года были внесены изменения в квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, устанавливающие новые требования к руководителям и специалистам,

ведущим вопросам охраны труда. Помимо изменения формулировки «инженер по охране труда» на «специалист по охране труда», изменились и требования к их подготовке. В частности, чтобы занимать эту должность, нужно иметь высшее образование по направлению «техносферная безопасность» либо ему соответствующее. В ином случае человеку требуется дополнительное образование в области охраны труда.

Сегодня в компании трудятся порядка 4,5 тыс. специалистов и руководителей, курирующих вопросы охраны труда, промышленной и пожарной безопасности. Из них практически 3 тыс. человек с высшим образованием не имеют узкоспециализированной подготовки. Сейчас законодательные нормы позволяют

по итогам аттестации допускать специалиста к работе, если у него нет узкопрофильного образования. Наши специалисты по охране труда прошли аттестацию установленным порядком и сейчас работают. Но в будущем эти сотрудники могут столкнуться с необходимостью решения вопроса об их соответствии квалификационным требованиям.

Пройдя дополнительное обучение, наши специалисты по охране труда будут сегодня полностью соответствовать требованию государства. В перспективе, как я вижу, эта стандартизация станет шагом к введению сертификации специалистов по охране труда. Для того чтобы заниматься обеспечением безопасности других людей, человек должен будет не только соответствовать стандарту,

а ещё иметь сертификат, как в Европе. По сути, сертификатом человек подтвердит свою квалификацию, дающую право заниматься этим видом деятельности на государственном уровне.

Компанией принято решение об организации специальных курсов дополнительного профессионального обучения. Нашим департаментом совместно с Департаментом управления персоналом и Российской открытой академией транспорта была сформирована долгосрочная программа совместных действий по реализации требований единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих по направлению «техносферная безопасность». Участие академии как базовой образовательной организации среди вузов железнодорожного транспорта в области координации подготовки и переподготовки работников ОАО «РЖД» по охране труда, промышленной безопасности и экологическому контролю гарантирует необходимый уровень подготовки.

В период с 15 сентября по 12 декабря 2014 года было организовано пилотное обучение 26 руководителей и заместителей руководителей служб (отделов, секторов) охраны труда аппарата управления и некоторых филиалов ОАО «РЖД», в частности Октябрьской, Московской и Горьковской железных дорог. Это очно-заочная 250-часовая программа с применением дистанционных технологий. Очные занятия в том числе включили в себя деловые игры для закрепления усвоенного материала. Проверка знаний проходила в форме тестирования. Кроме того, обучающиеся готовили проекты, которые в дальнейшем реализуют на практике. В ходе обучения оценивались компетенции специалистов, их соответствие занимаемой должности. По окончании обучения слушатели получили диплом государственного образца о дополнительном профессиональном образовании.



Пройдя дополнительное обучение, наши специалисты по охране труда будут сегодня полностью соответствовать требованию государства

В компании действует стратегия развития кадрового потенциала, которой ведает Департамент управления персоналом. Этот документ заложил основы компетентностного подхода: обучения и оценки специалистов по уровню их компетенций. В основу обучения, о котором мы ведем речь, был заложен именно этот подход. В частности, мы исходили из того, что управление профессиональными рисками невозможно без участия каждого сотрудника. Сегодня работник обязан участвовать в проведении специальной оценки условий труда на своём рабочем месте, он должен понимать, в каких условиях он работает, каким подвергается рискам. Чтобы это донести до каждого работника, нам нужен специально обученный персонал,

компетентный не только с профессиональной, но и с личностной точки зрения.

Повторюсь, что в совокупности нам потребуется обучить порядка 3 тыс. человек. В 2015 году мы планируем обучить 200 сотрудников (10 групп по 20 человек) из числа региональных руководителей и специалистов. Чтобы обучить всех до единого, уйдёт не один год, и мы готовы к этому. По итогам обучения пилотной группы мы собрали отзывы и предложения, чтобы доработать программу и уже по усовершенствованной технологии продолжить обучение всех наших сотрудников. Мы, как и другие крупные промышленные предприятия, понимаем, что без обученного персонала, который организовывал бы охрану труда, не обойтись. [11/01/15](#)

Лучшие практики

Внедрение передовых методик и формирование культуры безопасности



Эдуард Королёв,
заместитель начальника
службы охраны труда и про-
мышленной безопасности
ДВЖД:

— Проводимая в соот-
ветствии с политикой
ОАО «РЖД» профилак-
тическая работа в области
охраны труда и промышлен-
ной безопасности позволила
продолжить тенденцию
снижения производствен-
ного травматизма. В соот-
ветствии с поставленными
целевыми показателями
статистика травматизма
снизилась на 23%, с 31 случая
(в 2013 году) до 24 эпизодов
(в 2014 году). Также снижена
доля рабочих мест, не со-
ответствующих санитарно-
гигиеническим нормам. Два
предыдущих года данный
показатель составлял 63%,
теперь — до 43%. В прошлом
году на мероприятия по
улучшению условий и охра-
ны труда в границах Дальне-
восточной дороги направле-
но порядка 1 млрд руб.
Однако сказать, что нынеш-
нее положение дел нас устраи-
вает, нельзя. Ослаблено
качество контроля и в целом
профилактики со стороны
ряда дирекций: инфра-
структуры, по ремонту пути,
железнодорожных вокзалов,
управления терминально-
складским комплексом,
моторвагонного подвижного
состава.
Помимо финансовых вли-
ваний, необходимо шире
внедрять передовые мето-

ды профилактики, такие,
например, как система
комплексной охраны труда
на производстве (КСОТ-П).
Проходят апробацию и
другие нововведения. На
крупных станциях дороги
организуются сегодня узло-
вые тренинг-проверки, на-
правленные на обеспечение
стандартов промышленной,
пожарной и электробезопас-
ности. В том числе безопас-
ности технологических
процессов.
Их участники — специалисты
по охране труда и главные
инженеры предприятий
железнодорожного узла.
Данный метод объединяет в
себе как непосредственную
проверку подразделений

и направляют к себе другие службы
и дирекции железной
дороги. Так что благодаря
таким мероприятиям повы-
шаются и квалификация, и
практические навыки специ-
алиста.
Кроме того, благодаря
опыту работников смежных
хозяйств, вовлечённых в
орбиту этих мероприятий,
тренинг-проверки помога-
ют выявлять «узкие места».
Всегда можно поделиться
чем-нибудь полезным со сво-
ими коллегами или, в свою
очередь, что-то почерпнуть
у них.
Ещё одно перспективное
направление в сфере охраны
труда — улучшение качества
технологической документа-

фондов в свете активной
инвестиционной деятельно-
сти РЖД в последние годы на
Дальнем Востоке.



Евгений Румачик,
начальник сектора охраны
труда и промышленной
безопасности Калинин-
градской дирекции инфра-
структуры:
— Главной задачей руково-
дителей и специалистов по
охране труда является ак-

Наиболее перспективный путь обеспечения снижения уровня производственного травматизма — это внедрение передовых методик профилактики

РЖД, так и школу передового
опыта, семинар-совещание
с обменом мнениями и, ра-
зумеется, даёт положитель-
ный результат. Это очень
важно, поскольку новых
сотрудников нам приходит-
ся обучать постоянно. Не
секрет, что специалисты по
охране труда — достаточно
востребованные кадры на
рынке. Они знают законо-
дательство, умеют работать
с людьми, обладают боль-
шим объёмом информации,
умеют выстраивать систему
контроля. Понятно, что кто-
то уходит в коммерческие
структуры, кого-то перема-

ции. Её совершенствование
в части определения и от-
ражения в ней мер безопас-
ности позволило снизить
профессиональные риски
работников Дальневосточ-
ной дороги. Так, по причине
несовершенства и наруше-
ния технологических про-
цессов доля травматических
случаев в 2001 году составля-
ла более 40% от всех случаев.
По итогам 2014-го данный
показатель не превышает
20%. К тому же пересмотр
технологических карт тре-
бует ввода новых технопро-
цессов, замены оборудования,
реконструкции основных

тивная работа по внедрению
системы управления про-
фессиональными рисками,
которая позволит снизить
уровень производственного
травматизма. Мы ежегодно
разрабатываем широкий
перечень соответствующих
мероприятий. Следует в
первую очередь учитывать
роль человеческого фактора,
так как система обеспечения
работников качественным
инструментом, средствами
защиты, спецодеждой функ-
ционирует стабильно.
К примеру, в 2012–2013 годах
по дирекции были зафикси-
рованы три случая тяжёлого

Тема номера

Человеческий фактор



травматизма: травмирование глаз монтерами пути из-за неприменения индивидуальных средств защиты. Стали разбираться – выяснилось, что работники по личной халатности не надевали специальные очки. В дирекции было принято решение усилить разъяснительную работу и контроль, а за неприменение очков при выполнении путевых работ привлекать самих работников и руководителей, которые допустили выход работника без средств индивидуальной защиты, к дисциплинарной ответственности. В результате в прошлом году случаев травмирования глаз уже не было. Наиболее перспективный путь обеспечения снижения уровня производственного травматизма – это внедрение передовых методик профилактики, в том числе системы аудита безопасности, что позволяет формировать у работников профилактические навыки, соответствующие современным представлениям о культуре безопасного труда. Постоянно совершенствуется система обучения, включающая в себя технические занятия, инструктажи-тренинги по охране труда. Помощниками в столь важном деле служат кабинеты с методологическими иллюстрациями, наглядной агитацией, необходимыми макетами и тренажерами. Здесь специалисты по охране труда отработывают с работниками внештатные ситуации, которые могут возникнуть в процессе выполнения той или иной технологической операции. Во время занятий сотрудники

знакомятся с нормативно-технической документацией и специальной литературой по охране труда. Руководители и специалисты регулярно проводят внезапные, оперативные и целевые проверки, что позволяет выявлять нарушения в сфере охраны труда, тем самым предупреждая возникновение трагических ситуаций. Если в 2014 году количество случаев производственного травматизма по дирекции осталось на уровне 2013 года (2 случая), то степень тяжести повреждений здоровья работников изменилась с тяжелой на легкую. В прошлом году в эксплуатационном вагонном комплексе в качестве пилотного проекта обкатывалась новая комплексная система оценки состояния охраны труда (КСОТ-П), направленная в первую очередь на предупреждение производственного травматизма. Ожидания от внедрения системы визуального контроля за состоянием охраны труда на рабочем месте и определения рисков в области охраны труда и промышленной безопасности оправдались. Работники стали лучше понимать, что безопасный труд, по сути, дело их собственных рук и осознанного подхода к производственному процессу. Нововведение признано успешным и со второго квартала текущего года будет внедряться на сети по всем подразделениям. На КЖД создана рабочая группа под председательством главного инженера дороги для более четкого и слаженного перехода на новую систему.



Абдула Алиев, главный инженер Северо-Кавказского филиала АО «ФПК»: – Одним из основных организационных мероприятий по предотвращению производственного травматизма является эффективное обучение работников требованиям охраны труда. В 2014 году в специализированных организациях прошли обучение по охране труда 165 работников нашего филиала, из них 87 руководителей и 78 специалистов. В целях профилактики электротравматизма на производстве руководители и специалисты структурных подразделений филиала, в том числе аппарата управления, прошли обучение правилам и нормам работы в электроустановках. Всего обучение по электробезопасности прошли 25 человек, из них 19 руководителей и 6 специалистов. Охрана труда – это жизненно важное направление нашей работы, и потому здесь прилагаются серьезные усилия, вкладываются большие средства. Так, в прошлом году на мероприятия по охране труда было затрачено более 37 млн руб., или 0,7% от эксплуатационных расходов. Это без учета затрат на спецодежду, специальную обувь и другие средства индивидуальной защиты. В целом затраты на мероприятия по охране труда составили бо-

лее 43 млн руб., или 0,8% от эксплуатационных расходов. К сожалению, несмотря на все принимаемые меры, нарушения элементарной техники безопасности мы пока не изжили. Так, в минувшем году по станции Киан был травмирован поездной электромеханик пассажирского вагонного депо Новороссийск. Диагноз: «сочетанная травма, закрытый перелом головки лучевой кости без смещения, ушиб мягких тканей лица». Причиной стала личная неосторожность и нарушение инструкций по охране труда. Человек не использовал откидную площадку, просто напроsto выпрыгнул из вагона, а в результате получил перелом. Каждый случай нарушения техники безопасности, закончившийся печально для нарушителя, влечёт за собой целый ряд незапланированных организационных мероприятий, а следовательно, финансовых потерь. Во-первых, необходимо найти квалифицированную замену травмированному работнику. Во-вторых, необходимо оплатить больничный лист. В-третьих, возможны дополнительные расходы, связанные с замещениями и совмещениями. Так, по приведённому выше случаю потеря трудоспособности составила 48 суток, а выплаты – более 32 тыс. руб. Отмечу, что в постоянных бригадах подобных случаев практически нет. Здесь начальник поезда досконально знает каждого человека. Однако наша специфика, связанная с сезонными колебаниями пассажиропотока, не позволят иметь постоянный состав бригад и зимой и летом.

В летний период пассажиропоток увеличивается вдвое, соответственно увеличивается и количество поездов, а значит, в это время требуются дополнительные бригады, которые расформируются, когда поток пассажиров сокращается. Однако мы не прекращаем работу по повышению грамотности сотрудников в области охраны труда. В этом году все начальники поездов завершат обучение в аккредитованных организациях по программе охраны труда и технике безопасности.



Алексей Иванов, начальник службы охраны труда и промышленной безопасности ЮВЖД: – Нарушение в области техники безопасности и охраны труда, помимо человеческой трагедии, всегда влечёт за собой ещё и непроизводительные финансовые потери. За минувший год на полигоне нашей дороги было зафиксировано 11 случаев производственного травматизма, три из которых оказались летальными. Понятно, что каждый эпизод был подробно изучен и проанализирован, а в итоге, как и в большинстве случаев, выяснилось, что основной причиной произошедшего стал пресловутый человеческий фактор, приведший к нарушению технологии, в условиях неудовлетворительной организации производства. Другими словами,

руководитель не обеспечил и не проконтролировал организацию безопасного производства работ, а исполнитель, пренебрегая явной опасностью, из-за собственной неосторожности взялся за дело. В результате – как минимум производственная травма. Пренебрежение принципами техники безопасности и охраны труда не просто увеличивает негативную статистику производства, оно несёт с собой человеческое несчастье. Вот что важно! Ведь производственный травматизм – это не просто факт нарушения технологии, за ним всегда кроется

направлены не на компенсацию, а на развитие предприятия. Именно поэтому спрос за несоблюдение правил охраны труда и техники безопасности очень строг. Это одна сторона медали. Но есть и другая. Изношенность элементов техносферы. К сожалению, ещё не редки случаи, когда устройства и агрегаты, выработавшие свой ресурс, продолжают эксплуатироваться. Такая практика тоже несёт в себе серьёзную угрозу. Например, воздухо-сборные ёмкости, использующиеся на обдуже стрелок, остаются в эксплуатации, несмотря на объективную не-

кран. Цена вопроса – 7 млн руб. Кроме того, поменяли краны на путевых машинных станциях и в дирекции терминально-складского комплекса. И всё это для того, чтобы избежать в будущем непоправимых потерь, связанных с восстановительными ремонтами и компенсационными выплатами. При этом не стоит забывать, что и оснащение спецодеждой – немаловажная часть охраны труда. Именно поэтому на спецодежду в прошлом году было потрачено 209 млн руб. А общая сумма затрат на улучшение условий и охрану труда составила 669 млн руб.

Производственный травматизм – это не просто факт нарушения технологии, за ним всегда кроется драма конкретного человека, потерявшего здоровье, или трагедия семьи

драма конкретного человека, потерявшего здоровье, или трагедия семьи, оставшейся без кормильца. Если сотрудник теряет здоровье во время решения производственных задач, поставленных работодателем, и вина работодателя доказана, то пострадавшему придётся выплачивать пожизненное денежное содержание. И это правильно, но вряд ли адекватно случившемуся. Ведь нет никакого сомнения, что получивший увечья сотрудник предпочёл бы сам быть здоровым, а не получать деньги по инвалидности. Да и средства эти могли бы быть

необходимы их замены. Взять и в одночасье исключить из работы такие агрегаты невозможно, но и потенциальную опасность, связанную с ними, также нельзя игнорировать. Необходима их плановая замена. А значит, инициатива со стороны специалистов по технике безопасности. Тогда дело движется в заданном направлении. Так, в прошлом году в рамках замены устаревших элементов техносферы было установлено 9 новых воздухо-сборников на сумму 5,5 млн руб. А в котельной в Поворине заменили котёл. Стоимость замены – 8,5 млн руб. В моторвагонном депо был заменён мостовой

Эти затраты вполне оправданы. Например, современные шапки рабочих не только позволяют им не замёрзнуть в мороз или на ветру, но и обеспечивают хорошую слышимость, что даёт возможность своевременно отреагировать на предупреждающие сигналы. Подобные примеры можно привести по каждому элементу спецодежды. В среднем расходы на охрану труда одного человека составили 15,2 тыс. руб. Эти затраты не принесут прямого дохода в будущем, но они предотвращают множество других затрат, а главное – сохраняют здоровье и жизнь наших работников. **ПУЛЬТ**

На пути к идеалу

Обеспечение безопасности движения находится в поле зрения руководства компании ежедневно и круглосуточно



Доводы для выводов

Несмотря на активную работу и в целом благополучную статистику, свидетельствующую о тенденции снижения аварийности на сети дорог, острота проблемы не ослабевает и не ослабеет до тех пор, пока РЖД не получат нулевую статистику по этому показателю. Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин неоднократно подчёркивал, что обеспечение безопасности движения было и остаётся главным приоритетом компании.

Стратегия обеспечения безопасности и надёжности перевозочного процесса, принятая в ОАО «РЖД», должна ускорить переход на систему менеджмента безопасности движения – новую модель управления, основанную на современных принципах, методах и инструментах. Важно заставить эту модель работать без сбоев.

Для этого прежде всего необходимо найти ответ на вопрос: почему взвешенные критерии оценки текущей деятельности и управления безопасностью, основанные на показателях риска, не гарантируют пока компании абсолютно безопасного движения поездов? Увы, но уже в начале текущего года произошли инциденты, ставшие предметом нового «разбора полётов» – практики, принятой в РЖД, с целью выработки профилактических мероприятий. Налицо противоречие: есть надёжная, стройная система, но она так даёт сбой. По законам формальной логики либо система несовершенна, либо возникающие проблемы вне зоны её ответственности.

Попробуем проанализировать печальный опыт прошлых лет, с тем чтобы устранить выявленное противоречие.

Ресурсное обеспечение

3 ноября 2014 года на западной оконечности острова Сахалин, неподалёку от села Красноярского, во время вечерних сумерек сошли с рельсов и упали под откос два вагона пригородного дизель-поезда № 6109. Причиной аварии стал размыв насыпи штормовыми волнами Японского моря. Путь



Во время разбора выяснилось, что крушение было предопределено. По сути, сработала «мина замедленного действия», заложенная ещё в советскую эпоху

буквально провалился под поездом, в результате чего погиб дорожный мастер Холмской дистанции пути Денис Эпштейн, находившийся в кабине локомотива. Из 39 пассажиров поезда 30 получили различные травмы. Вагоны дизель-поезда восстановлению не подлежали. Таковы печальные итоги того злополучного вечера. Путь был фактически уничтожен на расстоянии более чем 150 м. После завершения расследования насыпь на аварийном участке пришлось возводить заново. Шторм, сумерки, внезапный удар стихии – вот очевидные и трудно прогнозируемые причины происшествия, в которых, казалось бы, некого упрекнуть. Тем более что накануне крушения этот участок визуально обследовался. Однако во время разбора выяснилось, что крушение было

предопределено. По сути, сработала «мина замедленного действия», заложенная ещё в советскую эпоху. Японцы, строя на Сахалине узкоколейку, прошли этот опасный участок, пробив в горах тоннель, не пожалев сил и средств на 600-метровое сооружение. А советские руководители, перестраивая дорогу, решили сэкономить и не расширять существующий тоннель под наши габариты. Соорудить насыпь высотой 10 м в обход тоннеля по берегу, было, очевидно, проще и дешевле, чем разбуривать японский тоннель, а предвидеть, что в итоге здесь может произойти 3 ноября 2014 года, никто из бюрократов, принимавших тогда это решение, не мог. Или не хотел. И насыпь построили. Из песка. От волн Японского моря её защищала лишь «наброска»

Разбор ПОЛЁТОВ»



из камней, которую море со временем подмыло вместе с плохо укреплённым искусственным берегом. «Дом на песке» – древний образ безрассудства строителей, был, вероятно, неведом «созидателям» насыпи, да и строили они не дом, а дорогу. А про дорогу на песке никто из мудрецов древности не высказывался. Тем более что технология строительства земполотна под верхнее строение пути в принципе допускает использование песка...

Такое вот историческое наследие получила компания «РЖД», приняв на баланс южно-сахалинский участок сети от МПС.

С тех пор в компании выстроена новая организационная структура, используется системный подход в обеспечении безопасности движения, совершенствуется нормативная база, улучшается дорожная техника, модернизируются приборы безопасности, кадровая политика нацелена на воспитание в коллективах культуры безопасного производства, а статистика происшествий всё ещё не на нулевом значении. Если кто-то считает, что достичь на практике такого показателя невозможно, и потому не преследует в своей деятельности такой цели, он неизбежно создаёт почву для

ослабления бдительности и, как следствие, для новых происшествий. Расследование выявило, что менеджмент безопасности на островной дороге внедрялся формально, «масштабная» реконструкция финансировалась по остаточному принципу, капитальный ремонт полотна и искусственных сооружений не вёлся. Все усилия сводились к подготовке для перешивки колеи под российский стандарт со скоростью 50 км... в год. Очевидно, что такой подход создаёт серьёзные риски для безопасности движения. Они накапливаются годами, а потом, «где тонко, там и рвётся».

А как же система безопасности, о которой упоминалось в начале статьи? Как видим, для её надлежащего функционирования элементарно не хватает ресурсов. Не секрет, что для бесперебойной работы любой системы необходимо соответствующее обеспечение.

Выступая с докладом на прошлогодней конференции «РТУ», Владимир Якунин заметил:

«У нас надумано много мудрёных слов в экономике, в политике. Такое же мудрёное слово – оптимизация. На самом деле это недофинансирование тех абсолютно необходимых меропри-

ятий, которые мы должны были бы финансировать».

Каждый инженер знает, что, скажем, локальная энергосистема нуждается в обеспечении проектным напряжением и силой тока, иначе интегрированные в неё агрегаты попросту не сдвинутся с места.

Другими словами, обеспечить безопасность движения в ситуации недофинансирования (недополучения необходимых ресурсов) – задача либо невыполнимая, либо требующая разработки некой «подсистемы», способной работать в таких критических условиях. Но такую подсистему нужно изобретать.

Когда в 41-м году генерал Панфилов столкнулся с нехваткой человеческих ресурсов для сопротивления по всему фронту (как того требовали воинские уставы) наступающему на Москву неприятелю, он изобрёл новую тактику, подробно описанную в произведении Александра Бека «Волоколамское шоссе». Останавливаться на описании сюжета не входит в задачи авторов статьи, поэтому ограничимся одним-единственным замечанием. Эта книга, по мнению ряда преуспевающих российских бизнесменов, могла бы стать настольным учебником совре-

менного топ-менеджера, несмотря на то что приёмы «эффективного менеджмента», описанные в ней, базируются на картинах формирования воинского подразделения легендарных панфиловцев.

Итак, **вывод № 1.** Если система, разработанная для достижения поставленной задачи, не обеспечена необходимыми ресурсами, нельзя ожидать от неё решения поставленных задач в полном объёме.

Вывод № 2. Если же тем не менее задачу необходимо решать, следует сосредоточиться на создании подсистемы, способной функционировать в условиях ненадлежащего обеспечения системы первого уровня. (См. «Волоколамское шоссе» А. Бека.)

Слабое звено

Определить, на каком этапе система обеспечения безопасности даёт сбой, стало целью ещё одного разбора, который провёл в канун Нового, 2015 года первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов.

Анализировались обстоятельства крушения грузового поезда № 2412, произошедшего 2 декабря на станции Мадалан Забайкальской дороги, и вопиющее нарушение хозяйственным поездом № 8902 на станции Бородулино Свердловской дороги – проезд на запрещающий сигнал светофора 4 декабря 2014 года.

Несмотря на различия обоих случаев, поражает та лёгкость, как заметил Вадим Морозов, какая-то бесшабашность, с которой люди при исполнении шли на очевидное преступление.

Причины крушения в Забайкалье на первый взгляд были очевидны: наличие преступной халатности бригадира Сковородинской дистанции Александра Гавриленко, допустившего все мыслимые и немыслимые нарушения технологии производства работ по перешивке пути.

Перегон для движения не закрыли, технологическое «окно» путейцам не выделялось, запись о начале работ в журнале у движенцев сделана не была. Невзирая на это, бригада раскрепи-

ла путь в кривой, полагаясь лишь на «согласование с поездным диспетчером». В дополнение ко всему прикрывающий путейцев сигнализист был занят другой работой. В итоге путь не успели закрепить перед приближающимся поездом, его увидели, когда до беды оставалось всего... 400 м! Рельсы разъехались, и вагоны ушли под откос. Итог: перерыв в движении 13 часов 27 минут, 18 из 25 вагонов грузового поезда не подлежат восстановлению, на чётном и нечётном пути повреждено в общей сложности 400 м полотна, пострадали контактная сеть и устройства энергоснабжения.

Анализ, проведённый ревизорским аппаратом, показал, что уровень технологической дисциплины и управления в Сковородинской дистанции

женiem всеми нормами и правилами обеспечения безопасности движения при проведении путевых работ специалисты такое отношение считать не могли.

На разборе был сделан вывод, что нарушения технологии содержания пути носили системный характер. Как выразился первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов, «это было рукотворное крушение».

К сожалению, не было извлечено уроков из аналогичного крушения, произошедшего на Московской дороге 20 мая 2014 года. Напомним обстоятельства «московского» дела. Начальник дистанции отправил бригаду путейцев на осмотр перегона, тем, вида, что накопились дефекты укладки плетей бесстыкового пути, начали

Если система, разработанная для достижения поставленной задачи, не обеспечена необходимыми ресурсами, нельзя ожидать от неё решения поставленных задач в полном объёме

пути, мягко говоря, оставлял желать лучшего. Так, после прохода путеизмерителя, оценившего состояние злополучного участка пути в 500 баллов (!), бригада Гавриленко заменила там лишь дефектные костыли, без всякой перешивки и промера пути после выполнения ремонтных работ, и ограничение скорости движения на этом участке отменили. А реальная перешивка в этом месте была запланирована на 2 декабря. При этом путейская бригада состояла не из новичков – в неё входили бывшие бригадиры пути и мастера, и ссылаться на незнание или неумение эти люди не могли, но тем не менее в тот день они пошли на расшивку сразу обеих ниток. Иначе как безответственностью и пренебре-

раскреплять рельсы, полагая, что успеют это сделать до прохода поезда. Обстоятельства усугубил первый жаркий майский день, когда столбик термометра поднялся до +30 градусов. Температурное напряжение, накопившееся в плетях, привело к выбросу.

А далее всё происходило по уже знакомому сценарию. Машинист грузового поезда, следуя по перегону Нара – Бекасово, в кривой на расстоянии 200 м увидел выброс пути и разбегающихся в разные стороны людей в сигнальных жилетах. Предотвратить крушение было невозможно. С сошедшими с рельсов гружёными вагонами столкнулся встречный пассажирский поезд Москва – Кишинёв,



Разбор ПОЛЁТОВ



ВИЧЕСЛАВ ПРОКОФЬЕВ/ТАСС

погибли 6 пассажиров, не менее 50 получили травмы различной степени тяжести.

Таков результат нарушения технологических норм и правил текущего содержания бесстыкового пути.

В чём же системная ошибка?

Очевидно, что выводы по той аварии не были надлежащим образом доведены до сведения работников всех без исключения дистанций и перегонов сети, иначе как объяснить повторение сценария?

Вывод № 3. При доведении до сведения информации об инцидентах, связанных с нарушением системы безопасности, необходимо акцентировать внимание всех причастных на причинах и следствиях произошедшего ЧП, не подменяя детального разбора общими формулировками типа

«Отсутствие надлежащей культуры безопасности».

Вывод № 4. Методы доведения информации о причинах и следствиях произошедшего ЧП должны закреплять рекомендации ревизорских комиссий на уровне практических навыков информируемых сотрудников.

В зоне безответственности

По итогам разбора крушения на Забайкальской дороге вина возложена на всех руководителей дистанции пути, практически на всю дистанцию. Звучали предложения уволить всех 28 человек, не обеспечивших надлежащий уровень безопасности движения.

Но вице-президент ОАО «РЖД» Александр Целько заявил, что «нельзя всех стричь под одну гребёнку».

Александр Витальевич сам выезжал на место происшествия, ознакомился с организацией работ на предприятиях путевого комплекса, с их материальной базой, встречался с людьми. Оказалось, что руководители на отдалённом участке не бывают, если и приезжают, то в составе высоких комиссий, написать очередную бумажку, а не помочь дистанции, притом что на участке были просрочены все виды ремонта. «Как его отремонтировали в 2004 году, так на эту кривую больше не ступала нога ремонтника, – сказал Александр Целько. – Не было ни среднего ремонта, ни механизированной выправки, одни только бригады на текущем содержании «молотят» эту кривую на выходе с Мадалана. И это им надоело, они уже плюнули на всё и ничего не записывают, потому что понимают: никому ничего не нужно...»

По сути, линейное предприятие оказалось брошенным. Из-за нехватки техники и материалов оно и занималось имитацией ремонта. Под видом перешивки колеи производились только замена шпал и подбивка костылей. Причём за 2014 год подобных «перешивок» этой кривой насчитали тринадцать, и практически все они проходили буквально под колёсами поездов. Но подобные факты не попали в зону внимания дорожной службы пути и ревизорского аппарата. В новой модели корпоративного управления технологические центры ответственности сместились в зону ответственности Дирекции инфраструктуры, которая теперь наделена соответствующими полномочиями, позволяющими координировать и контролировать работу, внедрять процессные подходы в обеспечении безопасности движения, но представления конкретных сотрудников о предыдущей модели управления не претерпели надлежащих изменений. В блоке инфраструктуры совершенствуется система управления, внедряется единый комплекс автоматизированной системы управления инфраструктурой (ЕК АСУИ), который

охватывает все хозяйства и уровни управления, но нехватка действенных инструментов системы менеджмента качества, проблемы, накопившиеся в инфраструктурном комплексе в связи с хроническим недофинансированием и снижением объёмов ремонта, не позволяют пока добиться высокой эффективности.

Вывод № 5. Изменения в структуре и системе управления сопряжены с рисками, оказывающими влияние на эффективность системы безопасности.

Вывод № 6. При переходе на новые методы управления безопасностью движения управленческая вертикаль должна быть обеспечена регулярной обратной связью непосредственных исполнителей в линейных подразделениях и руководителя вертикали.

С людьми надо работать

Реформы в локомотивном комплексе уже практически завершены. Дирекция тяги сегодня – это центр, отвечающий за обеспечение надлежащей работы локомотивов и локомотивных бригад на полигонах сети. Налицо улучшения по многим показателям работы. И вдруг ЧП в Бородулине.

Напомним предысторию происшествия: у машиниста Николая Проскурякова и его помощника была последняя поездка перед отпуском. И Николай решил «отметить» это прямо на локомотиве. Его машина была задействована в хозяйственном движении, и машинист рассчитывал, что она простоит до конца его смены. Но бригаду отправили в Бородулино. И хотя 3,6 промилле алкоголя в крови машиниста уже довели его до невменяемого состояния, Николай взялся за контроллер. Проехал входной... Хорошо, что его, несущегося на скорости, увидела дежурная и быстро открыла маршрут на проход, чтобы ничего не натворил. Поезд осадил уже с перегона, вызвав полицию, которая арестовала пьяного машиниста.

А когда стали расследовать ЧП, обнаружили целую цепочку нарушений. На 20 сданных Проскуряковым маршрутах стояло только три закон-

ных штампа предрейсового медицинского осмотра. Остальные печати поставили не медики, а приёмосдатчики, дежурные по паркам, однако маршруты при этом принимались как законно заверенные. Документы прошли в депо через руки всех четырёх нарядчиков, фиктивные печати видели все, и никто не возразил. Дежурные тоже их пропускали, хотя есть чёткое указание: маршруты с нарушениями откладывать и не оплачивать до разбора.

Анализ скоростемерных лент Николая Проскурякова показал, что за год у него было 23 замечания! По этой причине машинисту пришлось сдать 18 зачётов по системе АСПТ (автоматизированная система проверки знаний машиниста). Сдавал он их, правда, на

ем и упустили работу с людьми, а она должна быть главным приоритетом.

Это упущение призвана исправить новая эксплуатационная структура локомотивного депо. Она нацеливает весь инженерно-технический аппарат в первую очередь на человеческий фактор – на работу с локомотивными бригадами. Намечен и комплекс мер: планируется, например, ввести электронный маршрут машиниста, который сложно подделать. Решено также обязать локомотивные бригады проходить предрейсовый медосмотр не только до поездки, но и после неё. Там, где деповской комиссии нет, этим будут заниматься местные медицинские учреждения, с которыми подпишут соответствующие договоры. Помимо этого, руководителям пред-

Дирекция тяги сегодня – это центр, отвечающий на полигонах сети за обеспечение надлежащей работы локомотивов и локомотивных бригад

«хорошо» и с первого раза, но стиль работы от этого не менялся. Очевидно, что нарушения стали второй натурой. И ответственность за это лежит на начальнике депо Пермь-сортировочная. Он мог принять меры, но ничего не сделал. Поэтому его освободили от должности.

Факт проезда запрещающего сигнала нетрезвой локомотивной бригадой в Дирекции тяги разбирались детально. «Случай вопиющий, – сказал вице-президент ОАО «РЖД» Алексей Воронилкин. – Ситуация в локомотивном комплексе выправляется, но такие события, к сожалению, перечёркивают все наши достижения».

А главный вывод, который он из этого сделал: все чересчур увлеклись параметрами работы локомотивов, ремонтами и сервисным обслуживани-

приятий рекомендовано использовать современные методы алкометрии и портативные алкотестеры.

Судьбу провинившегося машиниста и его помощника решит суд. Но келейным его решение не будет. В Дирекции тяги решили, что этот пример должен стать уроком для всех. Поэтому с решением суда будут ознакомлены под роспись все локомотивные бригады на сети дорог.

Именно такой подход позволит пресловутый человеческий фактор превратить в фактор успеха.

Вывод № 7. Существующая на местах система информирования о причинах и следствиях произошедших на сети ЧП нуждается в регулярном аудите и непрерывной модернизации в зависимости от итогов проводимого аудита.



Миссия обязывает

Новые подходы к решению вновь возникающих проблем

Главная тема

Модернизация системы менеджмента РЖД в минувшем 2014 году завершилась формированием двух новых управленческих структур по самым актуальным на текущий момент развития направлениям производственной деятельности холдинга. Ещё в ноябре в правительстве при рассмотрении финансового плана и инвестиционной программы компании Владимир Якунин анонсировал принятое решение о том, что в ОАО «РЖД» будут образованы два новых департамента – Департамент бизнеса и клиентоориентированности, а также Департамент инфраструктуры и перевозок. Речь идёт о создании специальной вертикали по управлению взаимосвязанными процессами (эффективными перевозками на эффективно эксплуатируемой инфраструктуре), качественным итогом которых станет неуклонное повышение клиентоориентированности предоставляемых компанией услуг. Владимир Якунин заявил, что холдинг перестроит всю свою работу, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение запросов своих клиентов. Эта тема была одной из главных на итоговом заседании Правления, поскольку реформирование по лекалам эффективного бизнеса неизбежно приводит к пониманию, что все производственные бизнес-процессы должны быть подчинены одному результату: неуклонному увеличению продаж. А значит, сохранению старых и привлечению новых клиентов за счёт главного конкурентного преимущества – их безусловной удовлетворённости предлагаемым сервисом. Подвижки в этом направлении очевидны. По независимым оценкам экспертов, Индекс общего уровня удовлетворённости качеством услуг ОАО «РЖД» в сфере грузовых перевозок вырос на целых 5 пунктов, с 63 в конце 2013-го до 68 пунктов в третьем квартале 2014 года. Это результат внедрения новых технологий и расширения спектра услуг. На

итоговом заседании Правления ОАО «РЖД» заместитель председателя Правительства РФ Аркадий Дворкович отметил, что решения правительства, принимавшиеся с целью развития железных дорог и управляющей ими компании, обусловлены той ролью, которую играют железнодорожный транспорт и холдинг «РЖД» в экономике страны.

Взаимодействие правительства с руководством компании в 2014 году было очень интенсивным. Обмен мнениями, практически в еженедельном режиме, отличался конструктивизмом и профессиональной зрелостью переговорщиков. Обсуждались самые разные вопросы – от оперативных до стратегических. Это, пожалуй, один из немногих

компания «Российские железные дороги».

Мысль вице-преьера продолжил министр транспорта РФ Максим Соколов:

«Транспортная отрасль и её флагман – компания «Российские железные дороги» – работали слаженно и эффективно, – отметил он. – В условиях жёсткой экономии средств темпы строительства объектов инфраструктуры практически не снижались. На высочайшем уровне были проведены Олимпийские и Паралимпийские игры в Сочи. И то, что они прошли с таким успехом, не только спортивным, но и с точки зрения транспортного обслуживания гостей и участников Олимпиады, это благодаря железнодорожникам».

Индекс общего уровня удовлетворённости качеством услуг ОАО «РЖД» в сфере грузовых перевозок вырос на целых 5 пунктов

примеров регулярных рабочих контактов топ-менеджмента госкорпорации с руководством страны. Внимание правительства к отрасли обусловлено высокой социальной ответственностью, возложенной государством на железнодорожный транспорт.

– Люди могут какое-то время потерпеть и снижение уровня зарплаты, и даже рост цен на отдельные продовольственные товары, – сказал в своём выступлении Аркадий Дворкович. – Но железнодорожная инфраструктура должна работать всегда, транспорт обязан приходиться вовремя, грузы должны доставляться. Это вопрос качества жизни и спокойствия в стране. А зависит он во многом от эффективности работы железнодорожной инфраструктуры, за которую отвечает

Цена вопроса

Компании пришлось работать в условиях замороженных тарифов. К тому же финансовый кризис и санкции западных стран в отношении России не могли позитивно сказаться на производственных результатах работы компании. Погрузка по итогам 2014 года снизилась на 0,9%. Серьёзное падение объёмов – свыше 3,5% – продемонстрировал и внутренний рынок. Но компания не напрасно считается станковым хребтом государственного развития, и, несмотря на, казалось бы, безвыходную ситуацию, руководство РЖД сумело перестроить работу в новых условиях. Был разработан и утверждён комплекс антикризисных мероприятий, позволивший завершить прошлый год не только с превышением скорректированных плано-



МАКСИМ КАШИРИН

вых показателей, но и с опережением по отдельным позициям достижений 2013 года. Возросли больше чем на 5% экспортные перевозки, увеличилась дальность пробега поездов, а значит, вырос и грузооборот. При этом антикризисные меры позволили компании снизить себестоимость перевозок на 0,7%, притом что цены на топливо выросли в прошлом году на 11%, на электроэнергию – на 6,3%, на металлы – на 5,2%. К росту цен на потребляемые компанией ресурсы добавилась ещё и отмена льгот по налогу на имущество. Если в 2013 году компания заплатила только прямых налогов 237,2 млрд руб., то в 2014-м сумма увеличилась до 255 млрд руб. Однако ничего, нигде и никогда не даётся просто так. Если где-то добавилось, значит где-то неизбежно ubyло. Для

достойного, как всегда, исполнения возложенной на компанию миссии пришлось принимать непопулярные меры внутри самих РЖД. Почти на протяжении года 130 тыс. железнодорожников трудились в режиме неполной занятости. На 44 тыс. человек, задействованных в перевозочном процессе, в компании стало меньше, чем было до кризиса. Правда, это произошло не за счёт сокращений, а благодаря естественному оттоку кадров: кто-то уволился, кто-то вышел на пенсию, а кто-то перешёл работать в другие подразделения компании. Встречаясь с президентом страны в конце прошлого года, президент РЖД сообщил, что производительность труда в компании выросла на 9%, притом что рост заработной платы за год составил только 5,5%. Причём

и этот показатель весьма условный. С учётом инфляции зарплата даже снизилась на 2%!

«Всё это привело к тому, – сказал Владимир Якунин в своём выступлении на итоговом Правлении, – что, строго следуя канонам, которые декларируются в том числе и нашим правительством, мы сегодня занимаем 60-е место по динамике роста заработной платы среди всех отраслей промышленности – такого не было никогда!» А между тем в рамках инвестиционной программы 2014 года ОАО «РЖД» ввело в эксплуатацию основных фондов на общую сумму 335 млрд руб. При этом реконструировано 3950 км пути, 228 км контактной сети, 148 км линий автоблокировки, 711 км кабельных линий связи и 27 тяговых подстанций. Были реали-

зованы такие крупные инвестиционные проекты, как модернизация БАМа и Транссиба, комплексная реконструкция участка Междуреченск – Тайшет, реконструкция линии Максим Горький – Котельниково – Тихорецкая – Крымская с обходом Краснодарского узла и развитие железнодорожной инфраструктуры Московского транспортного узла. В итоге последний давосский отчёт о состоянии железнодорожной инфраструктуры опубликовал данные по России, где РЖД переместились с 30-го на 24-е место.

«По нашему мнению, – заявил Владимир Якунин, – развитие железнодорожной инфраструктуры как раз и является тем самым локомотивом, который может помочь вытянуть экономику России. На каждый рубль, инвестированный в проекты ОАО «РЖД», синергетический эффект составляет 1,46 руб.». Другими словами, каждый рубль, вложенный в развитие отрасли, возвращает государству один рубль сорок шесть копеек. А помноженные на порядок цифр, которыми оперируют РЖД, эти без малого полтора рубля дадут государству и всей российской экономике миллиарды и миллиарды рублей новых инвестиций.

ВСМ – путь в будущее

Безусловно, самым громким успехом прошлого года стала идеально слаженная работа транспортной инфраструктуры, построенной компанией в Сочи.

«Коллеги говорили, что такие проекты в такие сроки реализовать невозможно, – заметил вице-президент ОАО «РЖД» Олег Тони. – Но мы смогли. И все отметили безупречную работу транспорта в олимпийском Сочи. Глава Международного олимпийского комитета сказал: «В лице РЖД я вижу всю мощь страны».

В ближайшее время страна получит реальную отдачу от новых проектов, реализуемых в настоящее время. В текущем году РЖД планируют запустить первые поезда по Малому

кольцу Московской железной дороги. Это ещё один шаг в развитии Московского транспортного узла. По мнению специалистов, МКЖД снимет часть транспортных проблем столицы. В Усть-Луге строится инновационная сортировочная станция, где будут использоваться уникальные малолюдные технологии, о которых давно мечтают железнодорожники. Растёт и портфель заказов по строительству и модернизации железнодорожной инфраструктуры за рубежом. Реализуя подряды в Сербии, РЖД ведут переговоры об участии в инфраструктурных проектах Перу и Кувейта. «Компания разработала и зарегистрировала свои нормативы строитель-

расходы в связи с удорожанием потребляемых ресурсов и ростом стоимости инвестиционных проектов неизбежно вырастут. В итоге, как и в 2014 году, компания будет испытывать дефицит инвестиционных средств.

В этих условиях ОАО «РЖД» предложило начать строительство первой в России высокоскоростной магистрали Москва – Нижний Новгород – Казань.

«Это шаг к выходу из стагнации, – утверждает первый вице-президент ОАО «РЖД» Александр Мишарин. – Необходимо переосмыслить планы инфраструктурного строительства с учётом того, что каждый вложенный рубль в такие проекты даёт 1,46 руб. синергетического эффекта, а

Как заявил Владимир Якунин, развитие железнодорожной инфраструктуры как раз и является тем самым локомотивом, который может помочь вытянуть экономику России

ства, – отметил Олег Тони, – и это позволяет экономить до 10–12% объёма выделенных средств». Стратегическая задача холдинга, её обозначил в своём выступлении вице-президент ОАО «РЖД» Александр Салтанов, – войти в число лидирующих компаний в сфере инфраструктурного строительства.

Однако новый год несёт компании и новые риски. Эксперты предсказывают, что финансовый кризис ещё долго будет негативно сказываться на экономике страны. Есть вероятность, что на железнодорожном транспорте снизятся объёмы как грузовых, так и пассажирских перевозок при сокращении их дальности, а в общем объёме погрузки могут преобладать предьявления на среднедоходные грузы. Всё это грозит уменьшением доходов ОАО «РЖД», в то время как

каждый рубль инвестиций, вложенных в ВСМ, даёт 3,7 руб. для других отраслей». Компания готова к началу этого проекта: утверждены новые строительные нормы для ВСМ, в вагонах подготовлены первые сто специалистов, а на Экспериментальном кольце в Щербинке испытывается верхнее строение пути для новой магистрали.

Расширяя диапазон

Противостоять кризису и стагнации компания собирает не только благодаря освоению инвестиционных бюджетов, использованию внутренних резервов, через внедрение программ бережливого производства, но и развивая новые направления бизнеса в нерегулируемом государством сегменте рынка транспортных услуг. Прежде всего ставка делается на



комплекс логистических услуг. С 2014 года началась трансформация ОАО «РЖД» из собственно инфраструктурной в транспортно-логистическую компанию.

– Логистический рынок в России – всем это хорошо известно – недоразвит, – настойчиво повторяет Владимир Якунин. – В перспективе мы ориентируемся на новые технологии дочерней компании GEFCO. Эта компания, обладающая компетенциями в области 3PL- и 4PL-логистики, должна стать ключевым элементом всей логистической работы холдинга ОАО «РЖД». Ожидается, что за год она даст 4 млрд евро выручки. При этом рост её продаж в конкурентном сегменте вдвое превышает средние темпы роста на логистическом рынке.

Компания GEFCO, приобретённая РЖД у французов, покупалась именно как носитель неведомой пока российскому логистическому рынку комплексной услуги формата 3PL и 4PL. Освоив технологии клиенто-ориентированного обслуживания грузоотправителей, РЖД рассчитывают распространить опыт GEFCO и на другие свои логистические проекты. Объединённая транспортно-логистическая компания (ОТЛК), созданная вместе с Казахстаном и Белоруссией, – один из них. Цель проекта более чем амбициозна: в сложных экономических условиях оптимизировать логистику грузов в Азии в Европу, увеличив уже в 2015 году объёмы перевозок контейнеров по международному транспортному коридору Восток – Запад до 100 тыс.

TEU. То есть в 2 раза. За минувший год свыше 60 тыс. поездов было проведено «по расписанию», в том числе более 10 тыс. контейнерных. Средняя скорость таких перевозок – 882 км/ч. В 2014 году средняя суточная скорость продвижения грузовой отправки выросла с 248 до 325 км/сут. Это было достигнуто в том числе за счёт роста производительности локомотива, которая возросла до 1964 тыс. ткм брутто, что является одним из самых высоких показателей в мире. Развивая тяжеловесное движение поездов весом 8–9 тыс. тонн, уже курсирующих на направлениях Кузбасс – порты Северо-Запада и Кузбасс – Центр, компания отправила свыше 4,5 тыс. таких поездов, что в 1,8 раза больше, чем в некризисном 2013 году. А в декабре 2014-го первые «девятиты-

сячники» с газовым конденсатом от «Новотека» отправились со Свердловской дороги в Усть-Лугу.

– Открывающиеся транспортные перспективы дают возможность дочерней компании «РЖД Логистика» серьёзно расширить свой портфель услуг, – отметил первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов. – В 2014 году удалось переключить на рельсы с других видов транспорта более 4 млн тонн грузов. Более половины из них – на Свердловской железной дороге, которая получила за счёт этого 560 млн руб. дополнительных доходов.

Сервисом, предоставляемым «РЖД Логистикой», пользуются такие гиганты, как «ЕВРАЗ», «Мечел», СУЭК, «Сибирский антрацит». Выручка компании с 2013 года выросла

в 2,7 раза, в том числе за счёт переключения грузов с автоперевозок на рельсы.

Ещё один миллиард
Пассажирский комплекс холдинга второй год подряд берёт планку в 1 млрд отправленных пассажиров. Вице-президент ОАО «РЖД», генеральный директор Федеральной пассажирской компании (ФПК) Михаил Акулов отметил, что подобное достижение в этом году особенно ценно. Экономика переживает стагнацию, покупательная способность населения падает, а конкуренция за пассажиров продолжает расти. И даже с учётом этих факторов общее снижение объёмов перевозки пассажиров составило лишь 0,7%.

ке Москва – Крюково, «Сапсаны» будут курсировать между двумя столицами ежедневно.

«Мы планируем запустить на более короткие расстояния до Твери и Клина «Ласточки», в которых будет предложено до 15 млн мест для пассажиров, – добавил Михаил Акулов. – Считаем, что этот продукт во многом закроет тот спрос на перевозки, который есть на этом направлении сегодня».

Сейчас ФПК завершает разработку программы «Дневной экспресс». Её цель – создать маршрутную сеть дневных поездов со скоростями движения более 100 км/ч, которые соединят Москву с целым рядом направлений. Такие рейсы уже соединили со столицей Брянск, Смоленск и Белгород.

Как только завершится строительство 4-го главного пути на участке Москва – Крюково, «Сапсаны» будут курсировать между двумя столицами ежедневно

«В 2014 году мы сделали ставку на скорость, – подчеркнул Михаил Акулов. – Чтобы пассажир голосовал рублём за поезд, железнодорожный транспорт должен быть быстрым, комфортным, а главное – доступным».

Первыми ласточками в прямом и переносном смысле стали экспрессы «Ласточка», запущенные между Санкт-Петербургом и Петрозаводском, Москвой и Смоленском, Адлером и Краснодаром, а теперь уже и между Краснодаром и Ростовом. Затем «Сапсаны» поменяли составность. С 1 августа на маршрут между двумя столицами вышли двоянные поезда. За один рейс каждый из них перевозит порядка тысячи пассажиров. А как только завершится строительство 4-го главного пути на участ-

Минувший год дал ФПК и первый опыт организации мультимодальных перевозок. Это когда на одном маршруте задействованы поезд, автобус и даже паром. Такая схема успешно опробована на перевозке пассажиров в Крым и обратно. При этом была организована продажа единых билетов на все эти виды транспорта.

Без вины виноватые

Новые технологии не всегда решают застарелые проблемы. Наиболее острой из них остаётся недостаточное субсидирование пассажирских перевозок в регулируемом секторе и, как следствие, сокращение парка плацкартных и общих вагонов.

«Мы ежегодно поднимаем этот вопрос в органах государственной власти, – отметил вице-президент



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

ОАО «РЖД» Михаил Акулов. – Системным решением может стать запуск долгосрочного и прозрачного механизма поддержки перевозок на основе государственного заказа».

Но пока парк плацкартных вагонов сокращается из года в год. К 2020 году их останется в два раза меньше, чем сегодня. Очевидно, что такого количества будет недостаточно, чтобы перевезти всех желающих пассажиров. Решить эту проблему могут госсубсидии – не менее 11 млрд руб. в год. Тогда ежегодно перевозчик сможет приобретать 480 новых вагонов. Но решение по господдержке этого сегмента пока даже серьёзно нигде не обсуждается.

Тем более что есть и другая не менее острая проблема, которую государству необходимо решить в

ближайшее время. Это компенсация выпадающих доходов пригородных пассажирских компаний по причине регулирования региональными властями тарифов на перевозку. По закону именно регионы несут ответственность за организацию пригородных перевозок, выступая в роли заказчиков перед пригородными компаниями. Однако многие из них сегодня отказываются от этой своей роли, не желая подписывать договоры обслуживания и, соответственно, платить по своим обязательствам, «переводя стрелки» на РЖД.

«К сожалению, достигнуть того результата, на который ориентировало правительство в работе с регионами, нам не удалось, – констатировал президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин. – На сегодняшний день не

покрыты с учётом прошлых лет убытки от пригородных перевозок составляют десятки миллиардов рублей. Это тяжёлым бременем ложится на бюджеты пригородных компаний». Если всё останется без изменений, по итогам года ППК недополучат 8,7 млрд руб.

Пригородные пассажирские перевозки сегодня осуществляются в 73 регионах страны, при этом только 10 субъектов Федерации полностью оплачивают их на территории своих регионов. В результате за минувший год в стране отменено свыше 550 электричек. Движение полностью прекращено на 95 участках железных дорог по всей России. Это свыше 5,5 тыс. км путей – с вокзалами, станциями и платформами. С 2015 года правительство гарантировало поддержку

пригородных перевозок, выделяя ежегодно 25 млрд руб., при условии, что и в регионах изыщут свою долю средств для сохранения необходимого им объёма пригородного движения. Однако некоторым региональным руководителям проще запустить подконтрольный им автобусный бизнес, чем заработать право на получение государственных субсидий в интересах жителей региона.

«Очевидно, что модель работы пригородного железнодорожного комплекса в России нужно менять, – уверен глава «Российских железных дорог» Владимир Якунин. – Пригородные перевозки должны стать реальным бизнесом. Возможно, следует объединить все ППК в две сетевые компании. Но всё надо просчитать».

Направление на успех

Главные направления развития подвижного состава и технических средств в компании определены. Несмотря на сложное финансовое положение, РЖД активно занимаются инновационным развитием. 770 млн руб. вложено в НИОКР. Активно используется опыт ведущих мировых компаний.

«Сто лет назад вышел на рельсы первый путеизмеритель Долгова, – сказал старший вице-президент ОАО «РЖД» Валентин Гапанович. – А сегодня наши современные путеизмерители превосходят зарубежные аналоги. Создана система диагностики инфраструктуры на базе поезда «Сапсан», которая определяет 76 параметров».

На железных дорогах внедряется много новшеств. Например, на Свердловской локомотивы оборудованы системой, предупреждающей об энергооптимальных режимах. Более 2 тыс. предприятий подключено к системе мониторинга по расходу топливно-энергетических ресурсов. В 2015 году ОАО «РЖД» должно превзойти уровень в 2 млрд кВт/ч рекуперации электроэнергии.

Приёмочные испытания прошёл магистральный тепловоз ТГ16М. Он



ИВАН ЦИПОВАЛОВ

предназначен для работы на Сахалине. Его уникальная особенность в том, что он может работать как на узкой островной колее 1067 мм, так и на широкой – 1520 мм.

В прошлом году завершена сертификация новых магистральных грузовых электровозов переменного тока с асинхронными тяговыми двигателями 2ЭС5 «Скиф». Он может водить тяжёлые составы весом 7–9 тонн. И по сравнению с аналогами он проще и дешевле в обслуживании.

В декабре минувшего года первый состав массой 9 тыс. тонн провёл магистральный газотурбовоз ГТ11. Этот локомотив не имеет аналогов в мире. Он работает на сжиженном природном газе. Это позволяет улучшить тяговые свойства, а также снизить вредные выбросы в окружающую среду.

В ноябре получен сертификат на самый мощный в мире грузовой электровоз нового поколения 4ЭС5К. Четырёхсекционный «Ермак» поведёт по БАМу поезда весом более 7 тыс. тонн. В новом локомотиве впервые созданы по-настоящему комфортные условия для локомотивных бригад.

«Компания демонстрирует самые современные подходы в области

управленческой культуры, – резюмировал своё выступление Владимир Якунин на итоговом Правлении. – Она демонстрирует вкус и стремление к новизне, к научно-техническому прогрессу. Сегодня на нас лежит колоссальная ответственность по той простой причине, что инструментом вывода экономики из кризиса являются инфраструктурные вложения, инфраструктурное развитие. И мы должны осознавать, что многое зависит от нас с вами».

Необходимо искать новые подходы к решению возникающих проблем. Пора, например, начать активную работу по разделению грузового и пассажирского движения, что неизбежно приведёт к снижению эксплуатационных издержек. В компании идёт работа над созданием математической модели грузовых перевозок, которая позволит производить расчёты себестоимости маршрутов и отправок для всей сети. В расчёте на мобилизацию творческого потенциала всех сотрудников компании создаётся проектный офис по внедрению производственной системы «Бережливое производство». Словом, делается всё, чтобы не остановить развитие.



ИВАН ШАПОВАЛОВ



ИВАН ШАПОВАЛОВ

Февраль

Компания «РЖД» блестяще справилась с задачей по перевозке гостей и участников зимней Олимпиады и Паралимпиады в Сочи. В дни Игр поездами «Ласточка» воспользовались свыше 4,7 млн человек. По олимпийским маршрутам скоростные электрички курсировали с интервалом 6 минут.

Март

Проект модернизации железных дорог Сербии с участием ОАО «РЖД» получает развитие. Дан старт первому проекту – строительству и электрификации второго железнодорожного пути протяжённостью 16 км на линии Белград – Панчево.

Июнь

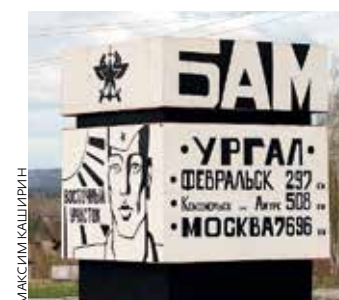
Состоялась презентация высокоскоростного поезда «Тальго», которому участники конкурса дали имя «Стриж». Он будет курсировать между Москвой и Нижним Новгородом.

В Сочи под эгидой ОАО «РЖД» проходит

IX Международный бизнес-форум «Стратегическое партнёрство 1520». В нём принимают участие свыше тысячи участников из 29 стран мира. Общая сумма контрактов, подписанных российскими и зарубежными компаниями, превышает 140 млрд руб.

Июль

Страна празднует 40-летие с начала строительства Байкало-Амурской магистрали. Поезда с почётными пассажирами – героями стройки и железнодорожниками – прибывают в столицу БАМа Тынду на празднование юбилея. 8 июля из Тынды проложен телемост до Мо-



МАКСИМ КАШИРИН

сквы. Президент страны Владимир Путин посредством телемоста даёт старт строительству второй очереди магистрали.

В порту Раджин торжественно открывают новый угольный терминал, который построен в рамках проекта реконструкции Транскорейской магистрали и соединения её с сетью российских железных дорог с помощью линии Хасан – Раджин. Это мост из России в страны АТР.

Август

Первый сдвоенный «Сапсан» выходит на маршрут между Москвой и Санкт-Петербургом и практиче-



ИВАН ШАПОВАЛОВ

ски сразу попадает в Книгу рекордов Гиннеса как самый длинный высокоскоростной поезд в мире! Длина рекордсмена – 500 м 78 см. За один рейс такой поезд перевозит 1050 пассажиров.

На Красноярской железной дороге торжественно открыли новый Манский тоннель, который позволил снять инфраструктурные ограничения на пути угольных грузопотоков из Кузбасса к портам Тихоокеанского побережья на участке Междуреченск – Тайшет.

Сентябрь

На Дальневосточной дороге заработал обновлённый Облученский тоннель, увеличив пропускную способность Транссиба.

Октябрь

Правительство РФ утвердило паспорт инвестиционного проекта модернизации БАМа и Транссиба.

Ноябрь

На Транссибирской магистрали снято ещё одно инфраструктурное ограничение – после реконструкции сдан в эксплуатацию Кипарисовский тоннель.

27 ноября Правительство РФ одобрило инве-

стиционную программу ОАО «РЖД» на 2015 год в размере 414 млрд руб.

Декабрь

Несмотря на санкции Запада против России, на очередном заседании Международного союза железных дорог в Париже глава ОАО «РЖД» Владимир Якунин вновь избран председателем этой авторитетной организации.

На итоговом Правлении ОАО «РЖД» подведены итоги работы за 2014 год и намечены стратегические ориентиры на 2015-й.



Скрытые резервы

Процессный подход к управлению открывает новые возможности для повышения внутренней эффективности даже в неблагоприятных экономических условиях

Ужесточение конкуренции на мировых рынках в условиях глобализации экономики вынуждает компании изыскивать дополнительные резервы для повышения производительности, минимизации затрат и улучшения качества продукции. В современных условиях делать ставку на внешние ресурсы как основной источник роста – большой риск. В последние годы, по официальным данным Росстата, в российской экономике падает большинство показателей: темпы роста ВВП, инвестиции в основной капитал, прибыль, оборот розничной торговли. Не видеть этого невозмож-

но, и приоритетом для компаний становится мобилизация собственных ресурсов.

Внутренняя эффективность – производная многих факторов: упорядоченность рабочего процесса, налаженность связей, грамотность распределения полномочий и ответственности непосредственно влияют на конечный результат. Систему управления и модель бизнеса компании необходимо регулярно подстраивать под изменяющиеся экономические реалии. Но далеко не всегда её отладка идёт легко и просто.

В 70–80-х годах прошлого века малейшие изменения в этой сфере давались буквально с боем. Традиционный функциональный подход с доминантой на жёсткой иерархии и строгом разделении труда не от-

личался гибкостью. Компании, по сути, представляли собой набор отделов и департаментов, где каждый решал свои узкоспециализированные задачи в отрыве от других направлений функционирования, а общая картина была доступна лишь руководству. Результат работы оценивался по выполнению в срок возложенных на подразделение функций, и только потом – по его ценности для клиента. Если до определённого момента такая схема работала, и совсем неплохо, то, когда основным конкурентным преимуществом стало качество продукции, оказалось, что старая модель в новых условиях нежизнеспособна. Теоретики менеджмента, а за ними и продвинутые управленцы пришли к пониманию, что акценты в менеджменте необходимо смещать. И кардинально.

В сетях процессов

Потребность в изменении традиционных принципов управления стимулировало быстрое развитие нового подхода, на котором сегодня базируется вся система менеджмента качества. Спрос, как известно, рождает предложение, и разработка современной системы управления, нацеленной на удовлетворение клиентских предпочтений, а значит, на качество продукции и качество сервиса, завершилась оформлением новой модели организации бизнеса, так называемого процессного подхода. Работа по идентификации процессов, их координации и взаимодействию в нём совмещается с одновременным управлением этими процессами.

В рамках вновь появившейся теории под «процессом» понималась любая деятельность, использующая ресурсы предприятия для создания ценной для потребителя продукции либо добавляющая ценностные потребительские характеристики к конечному продукту или услуге.

Нередко результат одного процесса непосредственно формирует начало следующего. Например, «поставка»

(или «выпуск») запчастей предшествует «сборке» агрегата. В теории процессного подхода эти фазы обозначаются как «выход» и «вход». Применительно к предприятию это означает, что создание каждого продукта рассматривается и управляется как цепочка последовательных действий («эстафета»), нацеленная на конечный результат как по количественному, так и по качественному параметру, поскольку «владелец процесса» на «входе» вынужден выполнять функцию ОТК процесса на «выходе». Причём в итоге не важно, для внешнего (конечного) или для внутреннего (промежуточного) потребителя предназначен производимый товар или услуга, главное здесь – наличие «входного контроля» на этапе пере-

функцией ОТК) тоже, как правило, далеко от идеала в силу разнонаправленности узкоспециализированных задач, решаемых каждым сотрудником или отделом без учёта целостной бизнес-модели производства. А между тем универсальность процессного подхода заключается в возможности его применения к компании любого типа и профиля.

Первое и основное требование к процессам здесь – детальное их описание с указанием обязательных условий для «входа» в процесс применительно к ресурсам, участникам и ожидаемым результатам. Исполнителям делегируются широкие полномочия, но «владелец» процесса всегда один. Он отвечает за

Систему управления и модель бизнеса компании необходимо регулярно подстраивать под изменяющиеся экономические реалии

дачи «эстафеты» от одной производственной операции к другой.

Любая организация по определению включена в сотни различных процессов. Это и закупка сырья, и производство, сбыт, управление персоналом, учёт, финансовый менеджмент. Пока все эти процессы не описаны, не систематизированы и не регламентированы, а значит, должным образом не контролируются, на их реализацию незаметно для руководства уходит значительно больше ресурсов, чем это реально необходимо. Со временем эти неизбежные издержки накапливаются, складываясь в весьма внушительные суммы непроизводительных затрат. При этом качество выполнения раскоординированных действий («процессов», не связанных между собой

эффективность: устанавливает цели и распределяет ресурсы с учётом запросов клиентов и интересов компании. Он же координирует работу и контролирует результат. В отличие от функционального подхода, где определить результативность действий достаточно проблематично, каждый процесс имеет своего потребителя и чётко установленные критерии качества. Благодаря этому в компании складывается ясное понимание внутренних потребностей и возрастает уровень клиентоориентированности. Плюс к этому появляется возможность оценить эффективность отдельных операций в контексте всей операционной цепочки действий, устранив дублирование функций и «узкие места». Более того, точное понимание качественных и количе-

Технологии менеджмента»



ственных характеристик результата процесса делает более объективной и мотивацию персонала. В этом случае размер поощрения ставится в зависимость не от успешности выполнения отдельных функций, а от качества «выхода» – конечного продукта конкретного процесса. Работники видят общую картину и понимают свою роль в ней, а это уже серьёзный ресурс для повышения внутренней эффективности.

Трудности перехода

В современной системе менеджмента процессный подход доминирует над остальными. В Европе, США, а последние годы и в России стремительно растёт число его приверженцев среди компаний разных масштабов и направлений. Но не каждый опыт заканчивается удачно, в основном из-за несогласованности в «переходный период» инициативы служб и руководителей подразделений при реорганизации бизнес-процессов. Нередко бывает, что финансовая служба создаёт, к примеру, систему бюджетирования и выделяет центры финансового учёта, а служба качества одновременно с этим описывает свои процессы управления, базируясь на

принципах «системы менеджмента качества». И все эти действия не скоординированы. Не примирив между собой два этих подхода, сторонники внедрения в компании процессного метода обрекают себя на заведомую неудачу.

Для успешного функционирования всей организации, повышения качества её взаимодействия с контрагентами, как записано в международном стандарте менеджмента качества ISO 9001:2010, «необходимо определить и управлять многочисленными взаимосвязанными видами процессов». А для удобства весь их массив принято разделять на четыре базовые группы: «основные процессы», «обеспечивающие процессы», «процессы развития» и «процессы управления». Притом что цели и результаты этих процессов различны, управляются они все по единому принципу.

Прежде всего формулируется цель процесса. К примеру, для «управления» (стратегического процесса) это «координация деятельности предприятия между структурными подразделениями, повышение эффективности работы и улучшения качества продукции». Далее выде-

ляются исполнители и назначается «владелец процесса», составляется матрица ответственности. Только когда все участники процесса известны, «входы» описаны, а ресурсы распределены, начинается этап внедрения. Как замечают теоретики менеджмента, главное – непрерывно контролировать ситуацию. Любое отклонение в итоге оборачивается неожиданным и ненужным результатом.

Если всё-таки что-то пошло не так, без «работы над ошибками» не обойтись. Но проводить её нужно тоже с умом и без спешки, только после тщательного анализа причин нестыковок. Даже по завершении внедрения процесса работа не должна останавливаться. Помимо непрерывного контроля над качеством продукции, разрабатываются меры по оптимизации и совершенствованию работы «внутри» процессов и на их «границах». В основном речь идёт о распознавании и устранении дублирования функций, сокращении лишних уровней принятия решений и отказе от необязательных действий для получения результата. Выявить оптимизационные возможности запущенного на практике процессного подхода компании могут при сопоставлении фактического положения вещей с образцовой моделью процессов. Другими словами, на основе сравнения того, «как должно быть», с тем, «что есть сегодня».

По оценке экспертов, основные трудности, особенно у российских компаний, на практике возникают как раз на этапе корректировки. Сценарий развития события обычно схож. Руководством ставятся «правильные» цели, иницируется проект, описываются бизнес-процессы, и начинается внедрение. А дальше возникают сложности. Проведённую работу требуется оценить и, если есть необходимость, подправить. Но анализ результатов – это сложный и кропотливый процесс. Достаточно утомительный в силу своей рутинности труд. Не всегда удаётся найти для

этого достаточно компетентного и квалифицированного исполнителя. А не получив быстрых и измеримых итоговых результатов, в организациях могут просто свернуть процесс внедрения или отложить его до лучших времён.

Причина такой нетерпеливости и срыва всего проекта, как правило, в недостаточном понимании сути процессного подхода, считает генеральный директор Центра компетенций по управлению проектами в России «ПМСОФТ» Александр Цветков. По его мнению, перед изменением стиля управления нужно поменять ментальность сотрудников, сместить фокус мышления на нужды клиента и привить навыки командной работы. Не помешает пройти обучение и самому руководителю. «Процессный подход всегда лучше внедрять «сверху», через принятие решений, осознание и лидерство руководства предприятия, – замечает эксперт. – В обратной ситуации, при внедрении «снизу», по инициативе службы информационных технологий для построения информационной системы или службы качества для получения сертификата на соответствие ISO 9001:2010 процессный подход не будет восприниматься всерьёз и, скорее всего, будет исключительно номинальным».

Ещё одна типичная ошибка для многих компаний – внедрение процессного подхода через один или несколько отделов или только для одной сферы деятельности. Это неверно. В процесс внедрения должны быть вовлечены все участники всех процессов предприятия, по сути, весь персонал. «Но для этого необходимо выстроить правильную систему мотивации, а источником для неё будет служить экономический эффект от внедрения процессного подхода», – говорит Александр Цветков.

И тем не менее единого рецепта по безболезненной смене стиля управления не существует. Поскольку ни одна система, включающая в себя человеческий фактор, сама по себе

работать не будет. Эксперты до сих пор не могут сойтись во мнении, нужно ли вообще менять организационную структуру предприятиям, привыкшим к функциональному стилю управления. Для российских компаний этот вопрос особенно актуален, учитывая, что подавляющее большинство из них и сегодня имеют жёсткую вертикальную структуру с чётким разделением функций. Ломка установившейся иерархии, как советуют сторонники кардинального решения, для них может стать серьёзным испытанием. А резона для этого может и не оказаться. По мнению приверженцев более мягкой позиции, достаточно определить процессы и привязать их к существующей структуре. В этом случае руководители подразделений фактически становятся «владельцами» процессов,

Анализ системы ценностей позволит более адекватно выстраивать цепочку процессов организации в целом, что и должно стать следующим шагом внедрения процессного метода. «Далее на основе сети процессов оптимизируется организационная структура, – поясняет эксперт. – Оптимизация может заключаться в ориентировании структуры на процессы. За счёт структурных изменений необходимо устранить зоны безответственности, нивелировать дублирование функций и пересечение полномочий, удалить неэффективные звенья цепочки».

Кроме того, для будущего управления процессами и, как результат, нового метода управления компанией потребуются разработать и внедрить систему оценочных показателей. В принципе, её можно привязать к

В отличие от функционального подхода каждый процесс имеет своего потребителя и чётко установленные критерии качества

а их границы совпадают с границами подведомственных им отделов. Вдобавок сразу появляется понимание порядка взаимодействия курируемых этими отделами процессов.

Подготовка – ключ к успеху

Какой бы подход в компании ни выбрали и как бы радикально ни решили менять структуру, в любом случае без подготовительной работы не обойтись. Как отмечает Владимир Репин, один из наиболее известных в России теоретиков процессного подхода, первым делом необходимо построить, проанализировать и оптимизировать систему ценностей организации. Практика показывает, что наиболее эффективен процессный подход для компаний с достаточно развитой корпоративной культурой.

структурным подразделениям, но в этом случае они будут непоказательны в масштабе всей организации. Таким образом, разработка и внедрение системы объективных оценок эффективности – ещё один важный шаг внедрения процессного подхода к управлению.

В целом при внедрении метода только на подготовительную работу в крупных организациях уходит до нескольких лет. И это нормальная ситуация, отмечают эксперты. «Лучше потратить лишнее время и грамотно описать бизнес-процессы и определить оценочные показатели, чем столкнуться с ошибками после, когда понадобится по живому перекраивать всю систему», – резюмирует Владимир Репин. Впрочем, несмотря на колоссальные затраты времени

Технологии менеджмента»



и большой объём работы по перестроению системы управления, компании осознанно идут на такой шаг.

Качество в приоритете

Преимущества процессного подхода всё чаще привлекают к нему гигантов российского рынка. «Норильский никель», «Трансаэро», Альфа-банк. И вот теперь РЖД. Система управления бизнес-процессами здесь поэтапно формируется последние шесть лет. А началась работа в 2008 году с принятия пакета из 18 документов по корпоративной интегрированной системе менеджмента качества, определившего основу будущего управления процессами.

В Департаменте развития системы управления ОАО «РЖД» поясняют, что переход к процессному управлению позволит сориентировать руководителей и коллективы на приоритетное решение бизнес-задач, повысит эффективность и результативность работы, обеспечит рост качества перевозочных и логистических услуг, а через них – удовлетворённость клиентов, а значит, увеличение объёмов продаж. Одновременно более скоординированной станет работа функциональных вер-

тикалей, различных подразделений и «дочек» компании. О проблеме несовершенства механизма принятия управленческих решений и во многих случаях его чрезмерной бюрократизированности в РЖД говорили не раз. Недостаточная формализация процессов, исключение из сферы внимания руководителей взаимосвязей между процессами способна привести к несогласованным или вовсе взаимоисключающим решениям.

«Теперь компания сможет значительно повысить слаженность производственной деятельности, её клиентоориентированность и обеспечить чёткую трансляцию требований рынка на все подразделения с определением вклада каждого процесса и его участников в качество и стоимость конечных продуктов», – поясняет начальник Департамента развития системы управления Глеб Зазнов.

Не менее серьёзным шагом для РЖД стало формирование бизнес-архитектуры холдинга, отражающей основные уровни управленческой вертикали. Первый – уровень корпоративного управления (корпоративный центр, блок управления бизнесом железнодорожных перевозок, дирекции и департаменты), второй

– уровень менеджмента (региональные центры корпоративного управления и территориальные филиалы дирекций) и третий – уровень производственно-транспортной системы (линейные предприятия).

Сами процессы при этом тоже подразделяются на несколько категорий исходя из целей, на достижение которых они направлены. Процессы создания основных продуктов или услуг являются основными. Эти процессы добавляют ценность продукции в глазах потребителя. Наглядный пример тому – процессы грузовых и пассажирских перевозок. Результат их выполнения ценен для клиентов и самой компании, но при этом без вспомогательных средств (обеспечивающих процессов) их реализация невозможна. Таким образом, производство ресурсов для «основных процессов» – главная задача «обеспечивающих процессов». К слову, под ресурсами здесь подразумеваются не только природные и финансовые, но и информационные, инфраструктурные, производственные и человеческие ресурсы.

В настоящее время в компании активизирована работа по выстраиванию, моделированию и оптимизации

процессов. В сентябре прошлого года президент РЖД Владимир Якунин утвердил «Программу мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении и повышению эффективности деятельности ОАО «РЖД». Документом предусмотрена оптимизация процессов в различных сферах деятельности в духе реинжиниринга. При этом в департаменте развития систем управления подчёркивают, что в дальнейшем необходимо будет организовать управление процессами на постоянной основе в соответствии с их жизненным циклом. Иными словами, единожды достигнутый уровень качества не станет окончательным, а будет постоянно совершенствоваться за счёт механизма непрерывных улучшений, заложенного в основу процессного подхода.

В свою очередь работа по совершенствованию процессов базируется на непрерывном контроле и анализе их результатов. Направления улучшений могут быть определены в результате выявления несоответствия процессов нормативному состоянию, «узких» мест отдельных процессов или их взаимосвязанных групп, неэффективно используемых ресурсов, оборудования, оснастки, инструментов. Эти направления улучшений учитываются при формировании модели процессов «как должно быть», являющейся частью механизма постоянного совершенствования.

Ответственность за постоянные улучшения распределена по всей структуре компании, начиная от рядового работника и заканчивая руководством, и возрастает от уровня к уровню. При этом каждый сотрудник отвечает за обнаружение, регистрацию и принятие корректирующих и предупреждающих мер.

Сегодня можно говорить о наличии в компании ряда лидеров в области процессного управления. К ним, в частности, относится департамент социального развития, реализующий проект по совершенствованию предоставления компенсированного социального пакета (КСП) в рамках

улучшения системы социальной поддержки персонала. Этот проект включает в себя все основные этапы цикла управления процессами: разработка, закрепление всех необходимых процедур в нормативных документах, автоматизация процесса, мониторинг его эффективности, оптимизация и организация информирования участников процесса на всех уровнях всеми доступными корпоративными средствами.

Составлены матрицы ответственности и распределены ключевые показатели оценки также и по двум другим основным процессам РЖД – грузовым и пассажирским перевозкам. Для удобства каждый из них был разбит на шесть-семь подпроцессов, один за другим обеспечиваю-

перевозками и участвуют сразу два департамента (вагонного и локомотивного хозяйств), а также Федеральная пассажирская компания.

Помимо исполнителей, для всех подпроцессов утверждены и ключевые показатели, позволяющие объективно оценить эффективность и результативность процессов. Маркером качества на этапе приёма заявок, в частности, определено количество отказов грузоотправителей от подвижного состава из-за непригодности в коммерческом отношении и коммерческого брака. А на этапе продвижения поездов – оборот грузового вагона.

Безусловно, широкомасштабное внедрение в компании процессного управления – длительная задача. В ближайшее время акцент будет сделан

Сегодня структурная реформа в РЖД почти закончена, и совсем скоро в компании собираются перейти к выстраиванию и оптимизации рабочих процессов

щих достижение результата. Так, для выполнения перевозки груза сначала принимается заявка, затем идёт отправка, на всём пути контролируются продвижение поездов и сохранность груза, после чего проводится переработка составов на сортировочных станциях, и, наконец, всё завершается выгрузкой и выдачей груза. За каждым подпроцессом закреплён один ответственный и один или несколько участников. В принципе, их количество ограничено только целесообразностью. К примеру, за выгрузку и выдачу груза отвечает вагонное хозяйство, а участвует ещё и локомотивное хозяйство. А вот в отправке поездов, как и в их продвижении (процессах, объективно более сложных и трудоёмких), ответственным назначен Департамент управления

на моделировании и описании процессов. Прежде всего детальные процессные модели будут разрабатываться для тех областей деятельности, в которых на уровне первых руководителей компании инициированы масштабные проекты преобразований. Например, реинжиниринг снабжения. На ближайшие годы запланировано массовое обучение руководителей и специалистов силами корпоративного университета как принципам и методам процессного управления и анализа, так и приёмам работы в информационной системе бизнес-моделирования – АСУ БМ, построенной на платформе ARIS. В дальнейшем особое внимание будет уделено оценке оптимальности и совершенствованию процессов, а также повышению уровня их автоматизированности. **ПУЛЬТ**

Контроль с орбиты

Инновационные технологии
в управлении инфраструктурой
ОАО «РЖД»



Валентин Гапанович,
старший вице-президент
по инновационному развитию –
главный инженер ОАО «РЖД»



ИВАН ШАПОВАЛОВ

Игорь Розенберг,
первый заместитель
генерального
директора ОАО «НИИАС»



НИИАС

Вмировой практике до сих пор так и не сложилось единых подходов к управлению железнодорожной инфраструктурой. Каждое государство выбирает собственную схему, исходя из внешних и внутренних факторов развития. Тем не менее практически всегда имеет место разделение функций по предоставлению транспортных услуг и управлению инфраструктурой.

При этом, как правило, в сфере влияния государства остаются тяга и инфраструктура.

В Европейском союзе в соответствии с директивой «О развитии предприятий железнодорожного транспорта ЕС» ещё с 1991 года имели место попытки реализовать различные модели реструктуризации железнодорожной отрасли. Однако в конечном счёте реформаторы пришли к выделению инфраструктуры в отдельную компанию с собственными органами управления либо к формированию специализированной организационной структуры в рамках железнодорожного холдинга с разделением по принципам финансирования и управления.

ОАО «РЖД» пошло по пути создания Центральной дирекции инфраструктуры как организации в системе холдинга, на которую возлагалось централизованное управление инфраструктурой железнодорожного транспорта общего пользования.

Принятие такого решения имело целью достичь заданной пропускной способности железных дорог для всех пользователей железнодорожного транспорта, и в первую очередь – государства, при оптимизации издержек, повышении рентабельности перевозочного процесса, обеспечении необходимого уровня безопасности движения поездов и планировании затрат на текущее содержание на базе оценки фактического состояния элементов инфраструктуры.

Инфраструктурный комплекс РЖД, выделенный в самостоятельную дирекцию, стал крупнейшим подразделением компании. Его централизованное управление было запущено в 2011 году, объединив путевое и часть вагонного хозяйства, подразделения электрификации и электроснабжения, автоматики и телемеханики, а также ряд объектов технологического и коммунального назначения. Директивными документами РЖД были изменены процессы планирования и контроля над исполнением работ в этой сфере деятельности, повышена хозяйственная самостоятельность служб инфраструктурного комплекса. Вместе с тем уже первые шаги по реализации новой концепции управления наглядно показали,

Жёсткие бюджетные ограничения на развитие инфраструктурного комплекса стали реальностью с момента его учреждения. А в 2014 году вступили в силу решения Президента и Правительства РФ по замораживанию тарифов. В таких условиях оптимизация затрат на содержание железнодорожной инфраструктуры стала первоочередной задачей. Развивая новые подходы к организации управления инфраструктурным комплексом, РЖД оказались перед необходимостью найти ответы на два серьёзных вызова.

Стало очевидно, что действовать придётся в режиме жёстких ограничений финансовых ресурсов на реализацию крупных инфраструктурных проектов по причине междуна-

Была поставлена задача в кратчайшие сроки перейти от автоматизации отдельных операций к созданию комплексной системы

что без использования современных инновационных технологий, автоматизации производственных процессов управлять таким огромным и разноплановым инфраструктурным комплексом практически невозможно.

В сфере деятельности комплекса оказалось более 85 тыс. км железнодорожных путей, в том числе почти 43 тыс. км электрифицированных участков, а также порядка 60 тыс. км участков с автоблокировкой и диспетчерской централизацией. Вагонный комплекс дирекции должен был обслуживать свыше тысячи грузовых вагонов. Особую остроту решению проблемы добавляла установка на повышение качества управления инфраструктурным комплексом в условиях существенного снижения инвестиционных расходов на всех стадиях его жизненного цикла.

родных санкций и общего состояния экономики России. При этом согласно обновлённой в 2014 году «Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года» перед холдингом была поставлена задача обеспечить в ближайшие 15 лет рост погрузки на 40–60% (до 1,8–2 млрд тонн) и рост пассажирооборота до 40% (от 177 до 200 млрд пасс. -км в год).

Необходимость принятия неотложных мер по совершенствованию методов управления инфраструктурой была отмечена на итоговом заседании правления ОАО «РЖД» в декабре 2014 года заместителем председателя Правительства РФ Аркадием Дворковичем: «Есть вещи, которые не должны останавливаться. Транспорт должен приходиться вовремя, грузы должны доставляться, от этого зависит реальное качество жизни и спокойствие страны. Это во многом



зависит от системной работы железнодорожной инфраструктуры, за которую отвечает компания «Российские железные дороги».

Взяв курс на кардинальную модернизацию процессов управления инфраструктурой, ОАО «РЖД» приняло решение максимально использовать накопленный в холдинге научно-технический потенциал в сфере применения инновационных технологий, ориентированных на новую корпоративную модель управления вертикально интегрированными бизнес-блоками, такими как Центральная дирекция инфраструктуры.

Была поставлена задача в кратчайшие сроки перейти от автоматизации отдельных операций к созданию комплексной системы, то есть к интеграционной технологической

платформе, способной объединить все доступные источники данных о состоянии объектов и производственных процессов в инфраструктурном комплексе холдинга. Новая платформа должна была обеспечить быстрый доступ к необходимой информации для управленческих структур и прикладных систем на всей сети железных дорог.

Для этого нужно было преодолеть сложности «лоскутной автоматизации» в виде большого количества информационных (но не управляющих!) систем и функциональных приложений по различным хозяйствам инфраструктурного комплекса холдинга, не прекращая при этом текущей производственной деятельности.

Исходя из оценки реального состояния имеющегося научно-техниче-

ского потенциала, в качестве приоритетных были выделены работы по созданию технологических модулей, позволяющих реализовать:

- создание единого координатно-временного и информационного пространства на сети железных дорог ОАО «РЖД»;
- пространственную и временную синхронизацию всех бизнес-процессов, реализуемых в инфраструктурном комплексе холдинга;
- полную ситуационную осведомленность диспетчерского аппарата;
- объединение информации, технологических процессов и алгоритмов поддержки принятия решений в составе комплексных автоматизированных рабочих мест;
- реализацию объектно ориентированных моделей и эффективных

алгоритмов поддержки принятия решений;

- тесную интеграцию с действующими информационными системами и источниками данных.
- работу в масштабе реального времени.

По сути дела, в структуре холдинга «РЖД» начался реинжиниринг действующих систем управления с поэтапным внедрением новых составляющих, построенных на принципах прикладных интеллектуальных систем.

При этом во главе угла, естественно, стояла задача снижения расходов на эксплуатацию и сопровождение внедряемых технологий управления инфраструктурным комплексом за счёт устранения дублирования и синхронизации данных в существовавших до этого разрозненных информационных системах.

В качестве базовых элементов новой комплексной системы управления инфраструктурой РЖД в период 2012–2014 годов были выбраны и реализованы инновационные технологии, включающие средства формирования единого координатно-временного и информационно-коммуникационного пространства на основе спутниковых систем ГЛОНАСС/GPS.

Физически эта задача решалась путём развёртывания вдоль железнодорожных направлений высокоточных координатных систем (ВКС), обеспечивающих в режиме реального времени определение местоположения объектов инфраструктуры с погрешностью 2–5 см и в режиме постобработки с погрешностью до первых единиц миллиметра.

В состав ВКС включены опорные геодезические сети (ОГС), аппаратно-программные комплексы сбора, обработки и передачи данных частным пользователям, сеть наземных базовых спутниковых станций дифференциальной коррекции спутниковых измерений и орбитальных группировок ГЛОНАСС/GPS.

Кроме того, на основе данных, передаваемых со спутников системы

ГЛОНАСС, были реализованы сервисы по предоставлению единого точного времени для нужд синхронизации работы всех устройств автоматики и телемеханики.

В качестве среды передачи данных были задействованы сервисы оптоволоконной системы передачи данных (СПД) ОАО «РЖД», средства подвижной технологической связи на основе услуг сетевых операторов связи GSM/GPRS, а также каналы спутниковой подвижной связи («Инмарсат», «Иридиум», «Гонец» и др.).

Разработанные в РЖД средства и инновационные технологии управления инфраструктурой позволяют осуществить отображение и однозначную привязку к единой высокоточной координатной системе (ВКС) любых

с координатной привязкой к ВКС вносятся в цифровые базы данных создаваемой в компании в настоящее время комплексной системы пространственных данных инфраструктуры железнодорожного транспорта (КСПД ИЖТ).

С использованием современных средств мониторинга объектов железнодорожной инфраструктуры, включая путеобследовательские комплексы, диагностические лаборатории, средства аэрокосмического дистанционного зондирования, воздушного и мобильного лазерного сканирования, георадарного зондирования и др., осуществляется периодическое обновление фактических данных о текущем состоянии объектов железнодорожной инфраструктуры.

По сути дела, в структуре холдинга «РЖД» начался реинжиниринг действующих систем управления с поэтапным внедрением новых составляющих

объектов инфраструктуры с указанием их проектных, паспортных и текущих (измеренных в режиме онлайн) параметров. Причём на всех стадиях их жизненного цикла, включая проведение инженерных изысканий, проектирование, строительство, техническое содержание и ремонт.

В результате обеспечивается формирование взаимосвязанных цифровых моделей пути (ЦМП) на перегонах и путевом развитии станций в едином координатном пространстве, а также 3D-моделирование путевого развития и инженерных сооружений, включая объекты путевого хозяйства, системы электроснабжения, железнодорожной автоматики, телемеханики и связи.

Все полученные пространственные данные об объектах инфраструктуры

На основании анализа постоянно обновляемых натуральных и проектных (паспортных) данных, взаимосвязанных в едином координатном пространстве, выявляются отклонения фактического положения пути от его проектного положения, включая габариты приближений, места отклонений от норм содержания, определённых действующими нормативно-техническими документами в сфере железнодорожного транспорта.

Тем самым создаётся основа для принятия управленческих решений по проведению ремонтов, исходя из фактического состояния объектов инфраструктуры.

Наличие указанных технологических возможностей позволяет путём развёртывания центров управления содержанием инфраструктуры (ЦУСИ)



ИВАН ШАПОВАЛОВ

приступить к совершенствованию методов оперативного управления содержанием инфраструктуры, реализуемых в настоящее время в РЖД.

Указанные центры формируются в структуре вертикали Центральной дирекции инфраструктуры с целью обеспечения обоснованных управленческих решений как в режиме оперативной плановой работы, так и в режиме чрезвычайных ситуаций, когда требуется принятие неотложных мер.

Разработанные технологии позволяют обеспечить сотрудников диспетчерского аппарата ЦУСИ единой геоинформационной подосновой, на которой в режиме реального времени отображается вся основная информация, связанная с отказом систем, проведением ремонтов, поиском и предоставлением текущих или запланированных «окон», наличием путевой ремонтной техники, локомотивов, ремонтных бригад и т.д. Отображаются участки, где ведётся капитальный ремонт или модернизация пути, отмечаются задержки поездов.

Важно отметить, что возможность получения в реальном времени с помощью спутниковых навигационных

технологий ГЛОНАСС/GPS данных о дислокации подвижного состава на любом участке сети железных дорог позволяет существенно усовершенствовать процесс управления подводом и работой путевой техники при предоставлении «окон», а также в режиме «закрытых перегонов» с минимизацией влияния человеческого фактора.

Такие возможности чрезвычайно актуальны в настоящее время, поскольку согласно принятым в РЖД установкам в ближайшие годы предполагается увеличить долю тяжёлых видов ремонтов на закрытых перегонах до 50% от их общего объёма.

Накопленный практический опыт доказал, что именно в этом случае обеспечиваются высокое качество ремонтов, минимизация затрат на их проведение и потерь в перевозочной работе. Однако конечный успех зависит от того, как будет организован подвод необходимых сил и средств путевой техники и ремонтных бригад, а также непосредственное управление их работой на участках ремонтов.

К сожалению, при существующей структуре управления путевой тех-

никой взаимодействие между дорожными дирекциями по эксплуатации и ремонту путевых машин (ДПМ), как и дирекциями по ремонту пути (ДРП), организовано недостаточно эффективно.

Чтобы решить эту задачу, необходима полная ситуационная осведомлённость диспетчерского аппарата, которую могут предоставить описанные выше технологии и, как следствие, обосновать принимаемые решения по перераспределению машин между службами пути, ДПМ и ДРП в соответствии с объёмами выполняемых ими работ.

Следует подчеркнуть, что внедрение описанных инновационных технологий позволило перейти к новым автоматизированным методам управления путевыми машинами при выправке пути и/или постановке его в проектное положение на основе координатных методов.

В целом по сети уже установлено около 70 спутниковых станций ВКС, а высокоточными съёмочными работами покрыто более 6,6 тыс. км эксплуатационной длины железнодорожных путей.

Созданный научно-технический задел в сфере инновационных методов



АНАТОЛИЙ ШУЛЕГОВ

и средств совершенствования управления инфраструктурным комплексом, на которые десятками патентов в данной сфере деятельности закреплены права интеллектуальной собственности ОАО «РЖД», позволяет приступить к практическому массовому использованию новых технологий с неизбежным извлечением выгод за счёт имеющихся у них преимуществ по сравнению с традиционными методами.

В чём же конкретно состоит преимущество предлагаемых инноваций и каковы перспективы их использования?

Прежде всего это значительное повышение качества работ и производительности труда (на 25–30%) при существенном снижении издержек на проведение изысканий и проектирования.

При использовании проектными организациями созданной отраслевой наукой ВКС не потребуются при проведении топогеодезических изысканий создавать временную реперную сеть, которая затем утрачивается и при повторном проектировании каждый раз создаётся заново на участках проектирования. (Затраты на выполнение этих работ составля-

Разработанные инновационные технологии открывают путь к комплексному управлению ресурсами железнодорожного транспорта

ют, как правило, 9–10% от стоимости изысканий.)

Принципиально важно, что переход к координатным методам позволит существенным образом модернизировать общепринятые технологии проектирования, устранив целый ряд свойственных им недостатков и открыв путь к практической реализации современной методологии проектного содержания пути.

Директивными документами ОАО «РЖД» предусмотрено обязательное использование высокоточных координатных систем на направлениях высокоскоростного, скоростного и тяжеловесного движения поездов.

В ближайшие годы созданная в ОАО «РЖД» технологическая платформа управления инфраструктурным комплексом будет использована на

Восточном полигоне при реализации крупнейших инфраструктурных проектов модернизации БАМа и Транссиба, развития Московского транспортного узла, строительстве железнодорожных подходов к портам, организации высокоскоростного движения.

Более того, связывая в единое целое инфраструктуру и работающий на ней подвижной состав, разработанные инновационные технологии открывают путь к комплексному управлению ресурсами железнодорожного транспорта, обеспечивая тем самым достижение синергетического эффекта в развитии транспортной инфраструктуры страны, способной, по мнению Правительства РФ, действовать преодолению стагнации отечественной экономики. **ПУЛЬТ**



Компас социальной политики

Кодекс корпоративного управления и Кодекс деловой этики ОАО «РЖД» должны войти в реальную деятельность как рядового работника, так и руководителей всех уровней

Курс и кризис

Финансовые осложнения прошлого года не отразились на стратегии развития человеческого капитала. В текущем году предстоит приложить усилия по совершенствованию корпоративной системы управления и внедрению норм Кодекса деловой этики ОАО «РЖД» в реальную деятельность как для рядового работника, так и для руководителя на всех уровнях управленческой вертикали. Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин, подводя итоги 2014 года, отметил, что огромное значение сегодня уделяется не только повышению качества управления вообще, но и повышению качества трудовых ресурсов.

«Основным богатством компании считаем наших железнодорожников и в этом отношении строго соблюдаем Коллективный договор», – подчеркнул он. Принятые в холдинге Кодекс корпоративного управления и Кодекс деловой этики, по мнению президента, должны стать настольной книгой для руководителей всех звеньев.

Новая редакция этого документа была утверждена в конце 2012 года, и теперь она представляет собой своего рода систему координат по оценке поведения железнодорожников. Кроме того, компания одной из первых в стране перешла к системе определения коэффициентов личного участия руководителей в достижении конечного результата. Система действует с 1 июля прошлого года. «Совет директоров должен соотносить все принципы построения этих коэффициентов с теми требованиями, которые дополнительно внесены по линии правительств. Прекрасно понимаем, что каждая компания может иметь какие-то девиации с точки зрения идеологического подхода. В этой области мы точно не отстаём, а скорее всего, являемся передовиками», – подчеркнул Владимир Якунин.

Безопасность и сознательность

Огромное значение для РЖД имеет обеспечение безопасности перевозочного процесса. И здесь, безусловно,

нельзя исключить значение человеческого фактора. Поэтому для руководителей всех звеньев по-прежнему остаётся актуальной задача повышения сознательного отношения работников к труду. И только административно-репрессивными методами эту проблему не решить. В компании сформирована модель профессиональных компетенций, действует единая система корпоративных требований к персоналу (ЕСКТ). В результате стабильно (с 27,5 до 31,6%) на протяжении последних 6 лет увеличивалась доля работников с высшим и средним профессиональным образованием.

Кроме того, правильно сбалансирована структура трудовых ресурсов, в которой молодёжь занимает уже около 30%. Для стимулирования творческой

заболеваемость с временной утратой трудоспособности. В результате этого экономический эффект составил порядка 250 млн руб.

В сезон эпидемиологической опасности 2013/14 года против гриппа было привито 310 тыс. работников. Благодаря этому уровень заболеваемости гриппом и ОРВИ снизился в целом в 4,4 раза, а у работников, связанных с безопасностью движения поездов, – в 6,7 раза, в том числе у работников локомотивных бригад – в 9,2 раза. «Естественно, вакцинация приносит свои плоды – мы экономим более 1 млрд руб. в год», – отметил Олег Атьков.

Кроме того, в прошлом году было реконструировано несколько отраслевых здравниц, в частности

Для руководителей всех звеньев по-прежнему остаётся актуальной задача повышения сознательного отношения работников к труду

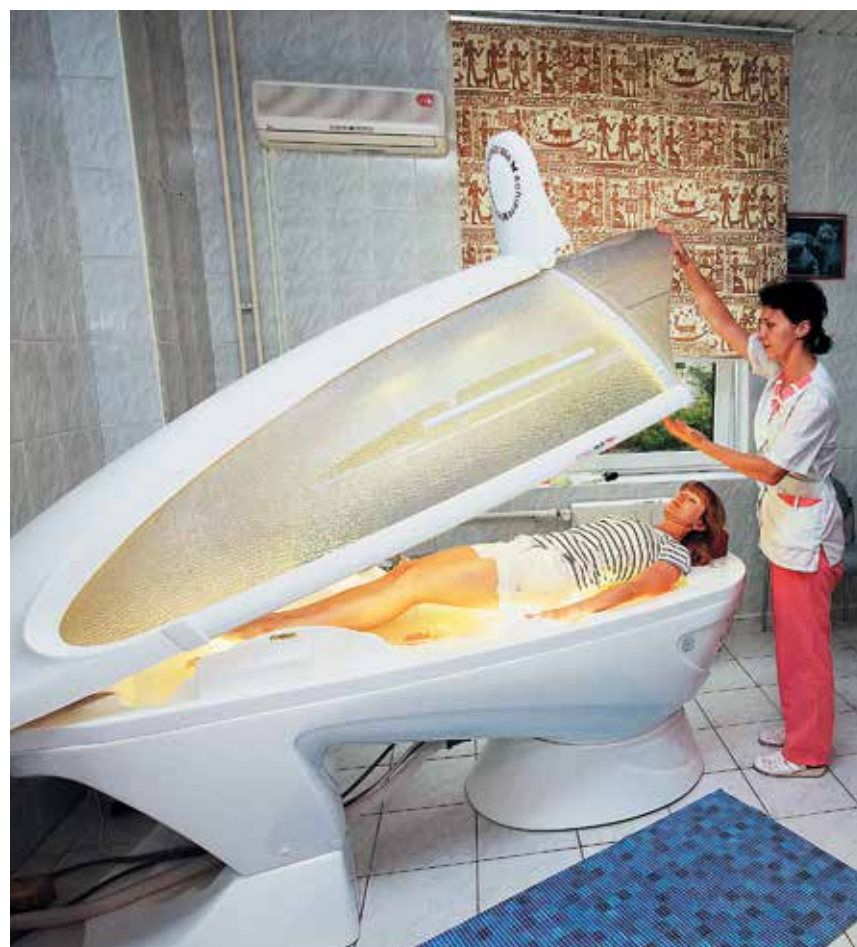
активности студентам и аспирантам в 2014 году было присуждено 270 именных стипендий и 350 грантов на разработку дипломных проектов.

Профилактика и здравоохранение Медицинский блок компании в условиях финансовой нестабильности не только не снизил показатели по оздоровлению работников, а даже увеличил их. «В уходящем году мы осуществляли традиционную для нас деятельность, что принесло определённые дивиденды. В отличие от общего здравоохранения мы давно занимаемся диспансеризацией и профилактикой», – подчеркнул вице-президент ОАО «РЖД» Олег Атьков. В частности, диспансеризацию прошли более 98% персонала. По сравнению с 2013 годом на 5,2% снизилась

грязелечебница в ЛОК «Волжские дали». Модернизированы фасады зданий спальных корпусов в санаториях «Долина нарзанов» в Нальчике и «Янтарь» в Светлогорске. Открыта радоновая клиника в воронежском санатории «Дон», введён в эксплуатацию современный спортивный плавательный бассейн в шадринском санатории «Жемчужина Зауралья». Начаты проектно-изыскательские работы по строительству второго современного спального корпуса на 180 мест в санатории «Радон» в Лисках.

Гарантии Коллективного договора Поддержка ветеранов и пенсионеров является традиционным и важным направлением деятельности компании. В настоящее время на учёте Благотворительного фонда «Почёт»

Человеческий капитал



МАКСИМ КАШИРИН



ИВАН ШАГОВАЛОВ

состоят более 500 тыс. человек. Общая сумма выплат, в том числе на оказание помощи пострадавшим в результате террористического акта на железнодорожном вокзале в Волгограде, оказание помощи неработающим пенсионерам железнодорожного транспорта, пострадавшим вследствие наводнения на полигонах Дальневосточной, Забайкальской и Южно-Уральской железных дорог, в прошлом году составила 3,8 млрд руб.

По словам Олега Атькова, в настоящее время выплаты, которые производятся неработающим пенсионерам через фонд «Почёт», охватывают 10 из 12 социальных гарантий действующего Коллективного договора. Это ежемесячная и единовременная благотворительная помощь, бытовое топливо, медицинская помощь, проезд

в поездах пригородного и дальнего следования, оздоровление в железнодорожных здравницах, а также подписка на корпоративные издания.

Охрана труда и техника безопасности

В отраслевом профсоюзе отмечают, что благодаря проведённым совместно с РЖД мероприятиям по охране труда удалось добиться снижения производственного травматизма на 17%. Статистика летальных исходов снизилась на 7%. К сожалению, основная причина травматизма – нарушение технологии производства работ и несоблюдение техники личной безопасности. «Мелочей в вопросах охраны труда и безопасности движения не бывает, и у людей должно быть всё необходимое для работы», – сказал

председатель Роспрофжела Николай Никифоров.

Однако по ряду направлений усилия должны быть продолжены. «Необходимо принять решение по сигнальщикам, решить по всем структурным подразделениям вопрос с переносными радиостанциями, где это положено, сигнальными принадлежностями и исправным сертифицированным инструментом. Именно этими проблемами мы занимаемся третий год», – отметил он.

Дисциплина и качество

Со своей стороны профсоюз активизировал работу общественных инспекторов по безопасности движения и уполномоченных по охране труда. Каждый случай брака в работе и выявления алкогольного опьянения у

работников рассматривается на заседаниях профкомов и обсуждается в трудовых коллективах. По инициативе ЦК профсоюза совместно с РЖД перерабатывается действующее положение об организации общественного контроля над обеспечением безопасности движения поездов. Уже создан профильный комитет, утверждён его состав и положение о нём. Задача нового органа – вскрывать причины нарушений и готовить предложения по их дальнейшему исключению. Уже проведено два совещания по случаям таких нарушений на Западно-Сибирской, Московской, Свердловской и Забайкальской дорогах.

В Роспрофжеле отмечают, что, несмотря на все сложности, компания, как и большинство дочерних обществ, выполняет нормативы

новых договоров, ведётся работа по заключению ещё шестидесяти.

Межотраслевая деятельность профсоюза

Отраслевой профсоюз отстаивает интересы железнодорожников в правительстве, Российской трёхсторонней комиссии и других государственных и общественных структурах. В частности, по индексации грузовых тарифов, заработной платы, финансированию пригородных и дальних пассажирских перевозок, выделению инвестиций для развития инфраструктуры железных дорог.

«Так, профсоюзы Кузбасса осенью пошли на поводу у собственников угольных предприятий и местных властей по вопросам 10-процент-

Компания, как и большинство дочерних обществ, выполняет нормативы основных социальных документов: коллективных договоров и тарифных соглашений

основных социальных документов: коллективных договоров и тарифных соглашений. Они являются гарантом взаимных обязательств работодателя и работников.

В июле 2014 года завершилась работа по передаче персонала локомотивных ремонтных депо Центральной дирекции по ремонту тягового подвижного состава в сервисные ремонтные компании ООО «ТМХ-Сервис» и ООО «СТМ-Сервис». Благодаря тому, что между ОАО «РЖД», сервисными компаниями и профсоюзом были заключены трёхсторонние соглашения о трудоустройстве, процесс перехода работников прошёл бесконфликтно. Были созданы профсоюзные организации и заключены коллективные договоры. В целом в прошлом году подписано шесть новых коллектив-

ной индексации грузовых тарифов в наступившем году. На заседании исполкома ФНПР мы доказали несостоятельность претензий угольщиков и облсовпрофа, получили поддержку большинства профсоюзов России, в том числе угольной отрасли», – отметил Николай Никифоров. Необходимо укреплять профсоюзные организации на территориальном уровне, чтобы работать на опережение и самим ставить вопросы перед властями на местах, добиваясь их решения на принципах справедливости и социальной ответственности. «В силу известных причин 2015 год будет непростым, но профсоюзные организации продолжат работу по повышению качества труда и выполнению установленных заданий», – резюмировал Николай Никифоров.



Правила первого

Воспитание лидерских качеств руководителей и сотрудников особенно важно для компаний, стоящих на пороге перемен

Относительно недавно ОАО «РЖД» провело ребрендинг. Были заменены внешние признаки компании – логотип, цветовое сочетание оформления подвижного состава и т.п. Однако суть ребрендинга прежде всего в корректировке ценностей и принципов, которыми должны руководствоваться все работники компании в своей трудовой деятельности. Корпоративные компетенции вытекают из ценностей бренда, показывают, какими навыками и деловыми качествами должны обладать сотрудники для воплощения их в жизнь.

Первая ценность компании – это мастерство сотрудников, которые должны выполнять свою работу на самом высоком профессиональном уровне. Для этого требуются компетентность и клиентоориентированность. Вторая ценность – целостность, состоящая из корпоративности и ответственности, нацеленности каждого на качество и безопасность. Третья заключается в обновлении. Развитие и совершенствование компании, использование новых возможностей требуют креативного подхода и лидерских качеств от работающих в ней людей.

Известно, что не сам Генри Форд собрал самый первый автомобиль, и не сам Стивен Джобс придумал первый персональный компьютер, и не Билл Гейтс создал первую операционную систему. Но каждый из них совместил в себе два очень важных качества, которые позволили им добиться таких больших результатов в бизнесе: умение разглядеть новые перспективные идеи и способность организовать эффективно работающую команду единомышленников для их реализации. Иными словами, все они обладали инновационными компетенциями лидеров, необходимыми для успешного ведения бизнеса на основе использования

базисных технологических инноваций и накопленного человеческого капитала.

Упоминая термин «лидерство», важно понимать его значимость для каждого сотрудника. О лидерстве сказано уже много и многое ещё можно сказать. Работая с молодёжью подразделений компании, часто сталкиваешься с такой ситуацией, когда молодые люди, получившие определённый набор знаний и компетенций на различных слётах, неохотно соглашаются выполнять задаваемые упражнения, ссылаясь на то, что они уже это делали и знают, что должно получиться. Тем самым они демонстрируют пример снобизма и заносчивости. Ведь известно из русской поговорки, «повторенье

ответственность, которая ложится на лидера.

Первая заповедь гласит, что лидеру нужно проявлять твёрдость характера и заботиться об окружающих. Лидер – это человек, который прежде всего служит другим, а потом думает о себе. Так формируется ответственность за принимаемые решения.

Вторая заповедь наставляет лидера на похвалу окружающих. Если хочешь, чтобы тебя хвалили, найди добрые слова для других. Подчинённые, как правило, менее уверены в себе, чем их руководители. Чтобы поднять их самооценку, нетрудно сказать доброе слово, как в конце рабочего дня, так и в процессе работы.

Третья заповедь – справедливое распределение труда между сотруд-

Развитие и совершенствование компании, использование новых возможностей требуют креативного подхода и лидерских качеств от работающих в ней людей

– мать ученья». Нельзя приобрести нужный навык, выполнив какое-то действие один раз. Порой, чтобы что-то отложилось, нужно выполнить это действие несколько раз, а лучше показать, как это делается другому несведущему человеку. Именно так закрепляется навык и усваиваются знания. Только тот, кто прошёл по пути знаний несколько раз, смог донести и помочь другим и способен повести за собой, приобретает навык лидерства.

Проблемы воспитания лидерских качеств и навыков инновационной деятельности находятся на переднем плане современного менеджмента. Поэтому неудивительно, что они так тесно переплетаются между собой. Приведём несколько заповедей, которые позволят осознать всю от-

никами. И по сей день в некоторых компаниях практикуется метод «выжми из работника всё». Такой принцип работы приводит к тому, что большая часть молодых сотрудников отрабатывает по специальности 3–5 лет и уходит в сопутствующие структуры, куда их охотно берут с соответствующим «багажом знаний». Вопрос «почему так происходит?» можно отнести к риторическим.

Управленческие компетенции до недавнего времени приобретались собственным опытом. Однако сегодня есть примеры иного подхода к воспитанию лидерских качеств сотрудников. В частности, создание Корпоративного университета ОАО «РЖД» и финансирование курсов повышения квалификации выводит на новый уровень управленческий опыт руко-

Игорь Горюшинский,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ОАО «БИЗНЕС ГРАНД КОНСАЛТ»,
ДОКТОР ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК





водителя. Именно от него зависит, приживутся в компании корпоративные модели компетенций или нет. И станет ли он сам заурядным начальником-однодневкой или харизматичной личностью, способной вывести компанию на новый виток развития, а сотрудников сплотить в монолитный и ответственный коллектив.

Четвёртая заповедь – о правильной и конструктивной критике окружающих. Здесь существует такое сильное препятствие, как синдром правильного ответа. Нас учат в школе правильно отвечать на поставленные вопросы, а за неправильные наказывают плохой отметкой. Выработанный за годы пребывания в учебных заведениях опыт играет очень важную роль в нашей жизни. Но вот с точки зрения креативного мышления приобретённый инстинкт мешает иногда выработке принципиально новых, необычных и нестандартных решений.

Ещё один барьер для креативного мышления – страх потерпеть неудачу. Не надо бояться неудач, когда речь идёт о поиске нового оригинального ответа. В конце концов отрицательный результат – тоже результат. Однажды один репортёр язвительно заметил Томасу Эдисону, что его попытки создать электрическую лампочку окончились провалом, поскольку безрезультатно были использованы тысячи различных материалов. Гениальный изобретатель ответил, что, наоборот, было получено множество результатов, и теперь известны несколько тысяч препятствий, которые не позволяют лампочке работать.

Нужно отметить и обратную сторону. Руководитель, который постоянно ругает и критикует персонал, непременно создаст в своём коллективе деструктивную атмосферу:

- у сотрудников от постоянной критики в их адрес могут развиваться депрессия и нежелание выполнять свои обязанности;
- негативные эмоции и стресс повлекут за собой различные психические и физические недуги;



- работники могут обозлиться, замкнуться в себе или с прохладцей относиться к работе;
- перестанут уважать себя и руководство;
- станут изливать свою боль и обиду на нижестоящих по рангу, что негативно повлияет на весь коллектив;
- наконец, увеличится риск увольнения и, как результат, текучка кадров.

На любого сотрудника при его адаптации на рабочем месте затрачивается много энергии и денежных средств, чтобы он стал полноценным членом компании. Но если руководитель будет допускать необоснованную критику в сторону сотрудника, усилия окажутся напрасными. Постоянная критика всегда разрушительна, но существует позитивный

способ, с помощью которого можно внести изменения во внутренние отношения в компании – честность. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчинённым – говорить, когда они правы или нет. Кроме того, нужно уметь признавать свои ошибки.

Пятая заповедь напоминает нам о важности «мелочей». То, что для начальника средней руки мелочь, для лидера должно стать инструментом мотивации. К примеру, искренний интерес к личной жизни сотрудников. Дни рождения и юбилеи не только подчинённых, но и членов их семей должны быть записаны и лежать на краю стола. Если не можете

контролировать эти даты сами, попросите секретаря напоминать их.

Шестая заповедь – будь доступен. Такие контакты дадут вам возможность быть в курсе развития своих сотрудников, так как ваш личный рост должен быть на шаг впереди вашего окружения.

Современные молодые люди порой развиваются значительно быстрее и масштабнее, чем предыдущее поколение. Если хотите быть всегда в теме, будьте доступны для окружающих. Современные тенденции развития зарубежных компаний привели к тому, что в офисах стали открывать корпоративные кафе с бесплатными напитками, где сотрудники разного уровня могут за чашкой кофе обсудить в перерыв или после работы насущные проблемы компании. Авторы идеи неформального общения обосновывают её тем, что в непринуждённой атмосфере люди легче идут на контакт, высказывают личное мнение и предлагают неординарные идеи, то есть «умные мысли» не уходят за стены компании. Кроме того, в заведениях вне офиса могут находиться конкуренты или даже информационные шпионы.

Седьмая заповедь – сделай всё от тебя зависящее, чтобы сотрудники чувствовали себя рядом с вами надёжно. Чувство защищённости – одна из первых потребностей сотрудников в компании.

Всякое бывает на рабочем месте, никто не застрахован от ошибок или неправильных решений, но лидер отличается тем, что в сложных ситуациях берёт удар на себя. И это правильно, так как неудачи сотрудников – ваша личная недоработка, а достижения – коллективный успех и ощутить его должен каждый. Это создаёт атмосферу общей заинтересованности в достижении целей, помогает поддерживать дружеские отношения в коллективе и снимает некоторые негативные моменты, которые может создавать нездоровая конкуренция.

Восьмая заповедь – содействуйте сотрудникам в их попытках улучшить работу компании. Поддерживайте самые разные идеи, в том числе и те, которые могут показаться в настоящее время неосуществимыми. Они могут содержать полезные ростки инноваций для будущего. Новые или нестандартные предложения могут показаться на первый взгляд почти наверняка ошибочными. Тем не менее принимайте их за точку отсчёта для дальнейшего обдумывания и развития. Немедленный отказ убьёт не только саму идею, но и всякое желание у сотрудников продолжать в дальнейшем творческий поиск. Поэтому лидер должен демонстрировать открытость для любых новаций.

алгоритмов и стандартных подходов к решению проблем.

Однако ключевым фактором остаётся умение руководителя донести долгосрочные стратегические преимущества активной творческой работы как для каждого из сотрудников в отдельности, так и для коллектива в целом.

Девятая заповедь. Узнавайте индивидуальные потребности своих сотрудников и прилагайте усилия, чтобы привязать их к долгосрочным стратегическим планам развития компании. К примеру, поощряйте персонал за приверженность к здоровому образу жизни и полноценному отдыху. Можно устраивать соревнования по командным видам спорта, организовывать коллективные выез-

В современном бизнесе перемены происходят непрерывно, неожиданно и очень быстро, поэтому востребованность в инновационных лидерах только растёт

В некоторых организациях для поддержания инновационной активности сотрудников создаются специальные пространства креативного мышления. Они наполняются различными картинками, фотографиями, не имеющими отношения к работе журналами, строительными материалами и другими посторонними на первый взгляд предметами, которые могут способствовать генерации идей в среде, свободной от каждодневной рутины.

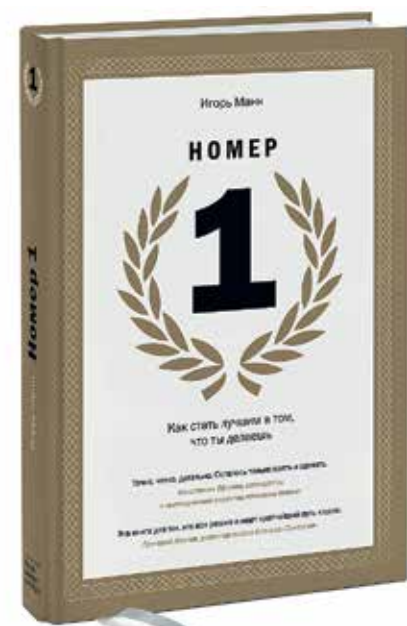
Вместе с тем создаются компьютерные программы, позволяющие развивать творческое мышление. Они чем-то напоминают компьютерные игры и заставляют проявлять навыки творческого мышления в сочетании с использованием определённых

ды на природу. Предприятие от этого получит экономию на больничных листах, а сотрудники только положительно оценят вашу заботу о них.

Эффективный лидер нужен там, где вводят перемены, в противном случае можно ограничиться обычным менеджером. В современном бизнесе они происходят непрерывно, неожиданно и очень быстро, поэтому востребованность в инновационных лидерах только растёт. Одной из главных целей инновационного лидера является стимулирование в коллективе непрерывного творческого поиска, или, как сейчас принято говорить, – креативности. Единственное, что для него неприемлемо – это авторитарно-репрессивный стиль управления, который не позволит этого добиться. **ПУЛЬТ**

Библиотека менеджера

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Николай Стеблянский,
директор
АНО «Корпоративный
университет
ОАО «РЖД»

Игорь Манн

«НОМЕР 1. КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ В ТОМ, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ».

Издательство «Манн, Иванов, Фербер»,
2014

От издателя:

«Есть известное упражнение: «Кем я вижу себя через пять лет», которое хорошо отражает уровень амбиций человека. Нередко люди дают ответ: «Хочу быть номером один, главным авторитетом в отрасли», но мало кто действительно делает что-то для достижения выбранной цели, тем более в оговоренный срок. И только предпринимательские действия (и их результаты) дают представление о реальном масштабе личности.

А «сделать себя самому» непросто: слишком многое влияет на результат. Здесь нет неважных деталей. Как и во всём, действовать нужно планомерно. Эта книга как раз и предлагает такой план, чек-лист, который легко модифицировать под вас лично. После прочтения и заполнения специальных таблиц (срез сильных и слабых качеств, определение приоритетов, пути развития ключевых навыков, изменение имиджа, методы продвижения себя) вы получите пошаговый алгоритм, как от точки, в которой вы находитесь сейчас, добраться до точки, в которой хотите оказаться».

От эксперта:

«Эта книга предназначена для всех, кто хочет добиться успеха и стать лучшим в своей области деятельности. Она, как выражается сам автор, представляет собой дорожную карту, пошаговый алгоритм, дающий чёткие рекомендации, «как из точки, где вы сейчас находитесь, добраться до точки, в которой хотите оказаться».

В самом начале Игорь Манн даёт чёткую схему – личную карту действий, в центре которой стоит цель. В дальнейшем на основе хорошо структурированного анализа показано, как можно и нужно последовательно и поэтапно двигаться к её достижению.

Как эксперт в сфере развития и обучения я прочитал множество книг о личном развитии. В ряду других это издание хорошо тем, что позволяет менеджеру не только сделать самооценку по различным аспектам своей деятельности, но и в зависимости от поставленной цели самому увидеть и спланировать свое развитие.

Автор приводит много примеров из личной жизни, показывая, как он двигался к тому, чтобы стать №1 в России в области маркетинга. Это придаёт книге жизненность и мотивационную составляющую.

Отдельно хочется отметить язык и стиль написания. Всё изложено ясно и доступно, без лишних отступлений. Чёткая структура помогает легко и быстро разобраться с большим объёмом полезной информации даже новичку в области саморазвития или персонального развития. После каждой главы даны практические задания. Это тот самый чек-лист, по которому читатель может проверить своё движение к цели. Также очень приятно, что в конце каждого раздела даётся список литературы для более глубокого погружения в тему.

В холдинге «РЖД» для менеджмента принята система развития через личный индивидуальный план на основе оценки по Модели корпоративных компетенций по технологии ассесмент-центр. Несмотря на это, данная книга будет очень полезна для руководителей любого уровня управления. Особо её можно рекомендовать людям, работающим с молодыми менеджерами, для того чтобы мотивировать их, помогать при постановке личных целей развития и вовлекать в решение корпоративных задач. Всем, кто ещё не познакомился с книгой, обязательно рекомендую сделать это. Тем же, кто уже её прочёл, – воплощать полученные знания и рекомендации на практике. Стремление стать лучшим в своём деле способствует целенаправленной работе над собой и обязательно приведёт к результату».

21-24 АПРЕЛЯ 2015
МОСКВА, МВЦ «КРОКУС ЭКСПО»

Получите бесплатный билет
www.TRANSRUSSIA.ru



ТРАНСРОССИЯ

20-я международная выставка транспортно-логистических услуг и технологий



При поддержке:



ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН
Пригородные перевозки



Как сообщили «Пулту управления» в ОАО «СДП», в 2012 году для Челябинской области работы от организации пригородных перевозок прогнозируются в размере 1,3 млрд руб. С учетом планируемых контрактов из регионального бюджета (36 млн руб.) уровень покрытия выпадающих доходов составит 0,1%. В Оренбургской области выпадающие доходы прогнозируются в размере 98,2 млн руб., а уровень их покрытия - 10,2%. Ущерб ОАО

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Культурная программа

Без изменения корпоративной культуры сложно реализовать стратегию собственного развития.

Что такое корпоративная культура

Корпоративная культура - система выработанных ценностей, миссия, философия, ритуалы, регламенты поведения, дисциплина, коммуникация и организационная структура предприятия и реализация целей и стратегия организации и трансформирующаяся для новых ситуативных вызовов.

Концепция корпоративной культуры как реальной организационной реальности основана на взаимодействии и сотрудничестве, а также:

1. Для эффективного выполнения новых функций необходимо изменить тип, как они будут выполняться компаниями.
2. Действительность компании выводит ее рамки познания и ставит этические вопросы.
3. Процессы организационного обучения и развития, а также планы и стратегии требуют гибкой работы на профессиональном уровне с точки зрения корпоративной культуры.

Эдгар Шейн
«Организационная культура и лидерство»

Смоленская тепловозостроительная фабрика



Самый комфортабельный ЭС

Возрастная модернизация состава ЭС совместно с ОАО «Луховицкий машиностроительный завод» для работы на челябинских линиях. Проект выполнен для модернизации состава ЭС. После его производства предприятие на основе завода ЭС в Ново-Орлеане будет заниматься для Юрты поставками на Россию. Компания ЭС имеет отличные связи с российскими и иностранными поставщиками и производителем стандартных вагонов. Благодаря этому, компания может поставлять вагоны в короткие сроки и в удобной конфигурации от старых

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Читайте на iPad, iPhone и на Android