



Новая система управления ОАО «РЖД»



Новая система управления

Предпосылки

Цели

Структура

Организационные
принципы

Внедрение

Реформа ОАО «РЖД» и работник

ПРЕДПОСЫЛКИ

- Система управления любой компании определяется её главными производственными задачами, масштабом деятельности, стратегией развития и внешними условиями.
- Система управления ОАО «РЖД», унаследованная от Министерства путей сообщения, уходит своими корнями в XIX век. Железные дороги в России создавались как самостоятельные коммерческие предприятия, имеющие собственную инфраструктуру, подвижной состав, а также полный набор вспомогательных производств и хозяйств, обеспечивающих возможность организации всего процесса перевозки на соответствующей территории.
- После национализации железных дорог в советской России была сформирована централизованная система управления железнодорожной сетью, но её структурными подразделениями по-прежнему оставались самостоятельные хозяйственные комплексы, организованные по территориальному принципу, только существенно более крупные, чем раньше.
Так сформировалась иерархическая многоуровневая система управления, построенная по территориальному принципу.
- Такая организационная модель успешно функционировала в условиях государственной плановой экономики, но не была адаптирована к рыночным отношениям, которые сложились в России к концу 90-х прошлого века.

Новая система управления

- Появление частного бизнеса и изменение роли государства в экономической жизни страны (переход от всеобъемлющего управления хозяйственной деятельностью к её регулированию) обусловили принципиально новые требования к организации работы железнодорожного транспорта.
- В рамках реформы отрасли на базе Министерства путей сообщения было образовано ОАО «РЖД», одной из основных целей которого, - наряду с выполнением государственных задач по обеспечению безопасности и бесперебойности железнодорожных перевозок, - является получение прибыли и увеличение масштабов бизнеса.
- Приоритетными стали задачи повышения эффективности деятельности, гибкости и оперативности принятия качественных управленческих решений, позволяющих обеспечить конкурентоспособность в новых условиях.
- Однако система управления, унаследованная от Министерства путей сообщения и сформировавшаяся в принципиально иных исторических условиях, не позволяла эффективно решать эти задачи.
- Новая модель управления предполагает переход от территориального принципа к организации деятельности по видам бизнеса. Это позволит повысить её эффективность, в первую очередь, за счет объединения всех ресурсов по каждому виду деятельности под единым руководством.

Новая система управления

ЦЕЛИ

- Главная цель формируемой системы управления ОАО «РЖД» – обеспечить эффективное администрирование с учетом изменений, происходящих в хозяйственном комплексе и корпоративной структуре компании.
- Новая система управления призвана обеспечить более эффективное выполнение задач Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2013 года.
При этом должны быть соблюдены все требования по безопасности и бесперебойности грузовых и пассажирских перевозок – основного вида деятельности компании.
- Базовой задачей новой системы управления является координация стратегий и деятельности бизнес-единиц, входящих в состав холдинга «Российские железные дороги». С одной стороны, новая система призвана обеспечить четкое структурирование основных видов бизнеса компании, а с другой – определить границы ответственности за результаты деятельности по каждому направлению.
- В числе важнейших задач, на решение которых направлена новая система управления, - формирование новых продуктов и услуг, повышение уровня обслуживания клиентов, развитие перспективных не перевозочных видов бизнеса.
- В новой системе управления значительно повышается роль системы мотивации и социальной поддержки персонала. С этой целью совершенствуются механизмы, позволяющие привлечь и удержать работников ОАО «РЖД», обеспечить рост производительности труда, повысить качество услуг компании.



СТРУКТУРА

- Территориальная система управления с железными дорогами в качестве основных структурных единиц не позволяла в полной мере реализовать преимущества как централизации, так и территориального подхода и приводила к нерациональному использованию ресурсов в масштабах всей компании.

Формирование вертикалей по видам деятельности и создание дирекций позволит устранить эти недостатки и повысить результативность хозяйственной деятельности всего холдинга.

- Базовыми элементами целевой организационной модели компании являются **Корпоративный центр** холдинга «Российские железные дороги» и **бизнес-единицы** по отдельным видам деятельности, сгруппированные в **бизнес-блоки**.

Корпоративный центр будет играть роль единого центра принятия стратегических решений и формирования общих политик и стандартов.

Хозяйственная деятельность будет осуществляться бизнес-единицами.



УКРУПНЕННАЯ СХЕМА ЦЕЛЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ХОЛДИНГА НА КОНЕЦ 2013 Г.

Корпоративный центр холдинга «Российские железные дороги»

Президент
(председатель правления)

Правление Холдинга

Члены правления: первый вице-президент, старшие вице-президент, вице-президенты, руководители ключевых филиалов и дочерних обществ

Совещательные органы – комитеты, комиссии, рабочие группы

Центральный уровень

Пассажирские перевозки

Грузовые перевозки

Инфраструктура

Департаменты, управления, структурные подразделения

Органы управления блоком

Органы управления блоком

Органы управления блоком

Экономика
Персонал
Развитие
Корп.процедуры

Экономика
Персонал
Развитие
Корп.процедуры

Экономика
Персонал
Развитие
Корп.процедуры

Стратегическое управление

Финансы и экономика

Технологическая координация

Персонал и соц.развитие

Корпоративная координация

ИТ и процессы

Безопасность движения

Взаимодействие с внешней средой

Техническая политика

Безопасность и гос.тайна

Корпоративные услуги

Корпоративный контроль

Инновации

Прочее...

Ответственность за общий результат деятельности, стратегическое управление, координация, единое представительство

Прочие филиалы, структурные подразделения и ДЗО

ОАО «Федеральная пассажирская компания»

Пассажирские перевозки в пригородном сообщении*

Скоростные и высокоскоростные перевозки*

Дирекция железнодорожных вокзалов

ДЗО по ремонту и обслуживанию вагонов

Прочие филиалы

Коммерческая работа*

ЦОТО

ОАО «ПТК»

ОАО «ВГК»

Логистические и операционные ДЗО

Инфраструктура*

Управление движением и грузовая работа*

Локомотивная работа*

Региональный уровень

Ответственность за общий результат деятельности, стратегическое управление, координация, единое представительство



Региональные корпоративные центры – железные дороги – филиалы ОАО «РЖД», реализующие на региональном уровне делегированные им функции Корпоративного центра

* - включая филиалы, структурные подразделения и ДЗО, осуществляющие деятельность в данном сегменте

** - обеспечивающие железнодорожные перевозки, ведущие хозяйственную деятельность, оцениваемых на основе конкретных показателей эффективности и результативности хозяйственной деятельности

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Что будет представлять собой Корпоративный центр холдинга и какова его роль?

Корпоративный центр – это комплекс подразделений ОАО «РЖД», специализирующихся на управлении холдингом как набором бизнес-единиц. При этом Корпоративный центр не будет осуществлять непосредственное управление их хозяйственной деятельностью.

Основной областью его ответственности является **определение задач** долгосрочного развития компании в целом и входящих в него бизнес-единиц, **распределение** наиболее важных и ограниченных ресурсов, а также координация взаимодействия бизнес-единиц между собой и с внешней средой.

В состав Корпоративного центра войдут правление и аппарат управления ОАО «РЖД», совещательные органы компании (комитеты, комиссии, рабочие группы), органы управления бизнес-блоками, железные дороги и территориальные филиалы ОАО «РЖД».

2. Что такое бизнес-блоки? Для чего они формируются?

Концепцией организационного развития холдинга «Российские железные дороги» на период до 2015 года определены три основных бизнес-блока: **«Пассажирские перевозки»**, **«Грузовые перевозки»** и **«Инфраструктура»**.

Бизнес-блоки могут состоять из бизнес-единиц различной организационно-правовой формы. Бизнес-блоки не являются едиными хозяйственными комплексами, поэтому их структура может гибко меняться в зависимости от актуальных потребностей компании.

Новая система управления

Бизнес-блоки образуются для эффективной координации деятельности бизнес-единиц. Взаимосвязанные или осуществляющие **сходные виды деятельности бизнес-единицы группируются** под одним координирующим органом управления, который создается в Корпоративном центре и возглавляется вице-президентом.

Основная задача органов управления бизнес-блока – обеспечивать максимальную результативность совместной деятельности бизнес-единиц. Это достигается за счет более точной координации производственных процессов на всех этапах деятельности: от планирования и распределения ресурсов до проведения технологических операций и реализации проектов развития.

3. Что понимается под бизнес-единицей в целевой системе управления холдинга?

Бизнес-единица – это часть крупной многопрофильной компании, осуществляющая специфические виды хозяйственной деятельности, имеющей ценность для их потребителя.

Ключевыми характеристиками бизнес-единицы в целевой системе управления ОАО «РЖД» являются самостоятельный результат хозяйственной деятельности и хозяйственный комплекс, обеспечивающий достижение этого результата.

В организационно-правовом плане бизнес-единица может представлять собой структурное подразделение, филиала, дочернее или зависимое общество ОАО «РЖД».

Каждая бизнес-единица выступает центром ответственности за результаты и эффективность соответствующей хозяйственной деятельности.

4. Какими полномочиями обладают бизнес-единицы?

Бизнес-единицами будут предоставлены **широкие полномочия в принятии решений по вопросам оперативной деятельности.**

Бизнес-единицы смогут самостоятельно определять способы достижения целей своего стратегического развития (при условии соответствия этих целей общекорпоративной стратегии, а способов – общекорпоративным политикам и стандартам).

Бизнес-единицы смогут самостоятельно осуществлять:

- выведение на рынок новых услуг, выбор географии деятельности, клиентских сегментов и ценовой политики
- принятие решений по развитию производственных мощностей и трудовых ресурсов
- определение собственной производственной, территориальной и организационной структуры

Основными ограничениями деятельности бизнес-единиц являются:

- безусловное соблюдение корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодействия
- ответственность за решение задач и достижение показателей, устанавливаемых Корпоративным центром
- дополнительные ограничения, накладываемые на стратегии бизнес-единиц единой корпоративной стратегией в целях максимизации общей результативности и эффективности деятельности компании

Новая система управления

5. Каким образом будет осуществляться координация действий бизнес-единиц для достижения общего результата?

Координация работы бизнес-единиц будет осуществляться Корпоративным центром, в первую очередь органами управления соответствующего бизнес-блока

Корпоративный центр наделяется следующими полномочиями:

- установление ограничений на стратегии бизнес-единиц
- установление и контроль соблюдения единых стандартов и политик (технической, информационной, социальной, кадровой и т.д.) для бизнес-единиц
- распределение общих финансовых (инвестиционных) ресурсов между бизнес-единицами с учетом приоритетов общей корпоративной стратегии, потребностей бизнес-единиц и возможностей Корпоративного центра
- назначение и смещение руководителей бизнес-единиц с созданием единого внутреннего рынка труда в холдинге

6. Что будут представлять собой железные дороги в целевой системе управления ОАО «РЖД»?

Полностью отказаться от территориального подхода к управлению Компанией невозможно в силу широкой географии её деятельности, которая охватывает всю территорию России и является значимым фактором социально-экономического развития страны.

Территориальный подход будет по-прежнему реализовываться через железные дороги ОАО «РЖД», которые будут исполнять на территориальном и региональном уровне функции, делегированные им президентом компании, членами правления и подразделениями Корпоративного центра.

При этом железные дороги останутся филиалами ОАО «РЖД», осуществляющими те виды хозяйственной деятельности, которые не планируется передавать в бизнес-единицы.

7. Как изменятся задачи железных дорог в связи с их преобразованиями в региональные центры корпоративного управления?

В функции железных дорог и их руководителей входит решение корпоративных задач на территориальном уровне:

- организационная поддержка реализации стратегии и приоритетных задач холдинга
- контроль за соблюдением бизнес-единицами холдинга единых корпоративных политик, стандартов, норм и процедур, за выполнением ими принятых решений
- обеспечение единого представительства, продвижения и защиты корпоративных интересов холдинга при взаимодействии с органами власти, общественными организациями, бизнес-сообществами, включая международное сотрудничество
- координация деятельности бизнес-единиц холдинга, разрешение спорных ситуаций, возникающих в процессе взаимодействия подразделений бизнес-единиц холдинга по вопросам, имеющим локальный характер
- формирование объективной информации о деятельности бизнес-единиц холдинга на территории
- предоставление необходимой сервисной поддержки бизнес-единицам в регионе по вопросам эффективного управления и распоряжения недвижимым имуществом, реализации инвестиционных проектов, формирования и обучения кадрового резерва холдинга, правовой защиты, защиты сведений, составляющих государственную тайну
- обеспечение готовности бизнес-единиц холдинга к выполнению задач в области мобилизационной подготовки и мобилизации, заданий по содержанию материальных ценностей мобилизационного резерва, гражданской обороны

Помимо функций корпоративной координации железные дороги будут осуществлять функции технологической координации.

8. Чем обеспечивается сохранение единого технологического процесса?

Сохранение единого технологического процесса обеспечивается целым комплексом мер.



Приказом президента ОАО «РЖД» № 56 от 5 мая 2011г. создан Центр технологической координации – структурное подразделение ОАО «РЖД», находящееся в непосредственном ведении первого вице-президента ОАО «РЖД».

Ключевой задачей Центра является обеспечение технологической координации вертикалей производственного блока и дочерних обществ ОАО «РЖД», а также осуществление функций анализа эксплуатационной деятельности, подготовки предложений по принятию управленческих решений в рамках перевозочного процесса и функциональное руководство технологическими службами железных дорог.

На железных дорогах (региональных центрах корпоративного управления) созданы технологические службы, обеспечивающие технологическую координацию деятельности территориальных подразделений функциональных филиалов.

ВНЕДРЕНИЕ

1. Когда можно ожидать очевидных позитивных результатов процесса изменений в ОАО «РЖД»?

Новая система управления начала внедряться в 2008 году. Результат от проведения любых крупных преобразований не может быть получен за столь короткий период.

Как правило, на первоначальном – переходном этапе, когда идет «освоение» нового (будь то выпуск новой продукции или внедрение новых инструментов управления), расход ресурсов может превысить не только целевой уровень, но и исходный. Это является нормальным для такого глобального процесса. И только после завершения всех преобразований и «выхода на проектную мощность» происходит повышение эффективности использования ресурсов.

Сейчас компания находится на переходном этапе реформирования. Тем не менее процессы оптимизации и повышения эффективности деятельности в образованных функциональных вертикалях уже идут и дают положительный результат.

Сокращается количество промежуточных органов управления. Оптимизируются производственные мощности. Внедряются единые для бизнес-единиц стандарты деятельности. Повышается качество обслуживания клиентов.

Новая система управления

2. Какие результаты происходящих изменений в организации управления ОАО «РЖД» можно отметить по состоянию на конец 2011 года?

Созданы центральные дирекции по ключевым видам деятельности, руководители которых поэтапно берут на себя основные управленческие функции и ответственность за результаты текущей работы и проектов развития.

В состав железных дорог сформированы структуры, которые обеспечивают координацию деятельности подразделений филиалов и ДЗО, расположенных в границах железной дороги.

Всем начальникам железных дорог президентом ОАО «РЖД» делегированы дополнительные полномочия, а сами железные дороги определены в целевом состоянии региональными центрами корпоративного управления с сохранением статуса филиала ОАО «РЖД».

В сфере ответственности железных дорог остаются и отдельные хозяйственные функции (социальное обеспечение, управление непрофильными активами, инженерное обеспечение). Начальники железных дорог принимают участие в подборе и оценке деятельности руководителей региональных подразделений.

3. Когда закончатся работы по совершенствованию системы управления ОАО «РЖД»?

ОАО «РЖД», стремясь быть лидером отрасли, будет непрерывно работать над совершенствованием своей системы управления. На ближайшие годы основные направления этой работы определены соответствующими положениями Стратегии развития холдинга «Российские железные дороги» на период до 2015 года и Концепцией организационного развития холдинга «Российские железные дороги» на период до 2015 года.

Реформа ОАО «РЖД» и работник

Внедряемая система управления создает основу для перехода ОАО «РЖД» на качественно новый уровень развития, открывает широкие возможности для роста и повышения конкурентоспособности, а значит, в конечном счете и повышения благополучия своих сотрудников.

Поэтому успех проводимых сегодня преобразований зависит от каждого работника компании, его понимания происходящих процессов, вовлеченности и осмысленного участия в них.

Компания прилагает значительные усилия для обеспечения социальной защиты своих сотрудников, вкладывает большие средства в развитие их потенциала и компетенций, ожидая, в свою очередь, открытости реформ, понимания их необходимости, помощи в реализации изменений на конкретных участках работы.

Новая система управления ОАО «РЖД» позволяет в полной мере раскрыть потенциал каждого сотрудника – от рядового работника до руководителя высшего звена.

Это достигается за счет ряда организационных мер:

- введение единых экономических параметров оценки (возможность объективно сравнивать результаты и эффективность деятельности различных подразделений в дирекциях)
- разработка и внедрение более совершенной системы мотивации работника на основе оценки результатов его деятельности и трудовых достижений
- обучение персонала с целью развития навыков и компетенций, необходимых в новых условиях с учетом занимаемой должности

Не повлечет ли за собой внедряемая система управления массовых сокращений?

Не повлечет. Изменение системы управления направлено, в том числе, на решение задач стратегического развития, включающих расширение масштабов бизнеса. Это приведет к созданию новых рабочих мест.

Напротив, если сохранятся недостатки ранее действовавшей системы управления, это затруднит процесс повышения эффективности компании. В условиях растущей конкуренции это может привести к сокращению масштабов деятельности и потере рабочих мест.

Спасибо за внимание