

Милая Александра Витальевна

канд. экон. наук, доцент

Комарова Валентина Викторовна

канд. экон. наук, доцент

Хохлов Руслан Андреевич

магистрант

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный

университет путей сообщения»

г. Хабаровск, Хабаровский край

DOI 10.31483/r-105443

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД»

Аннотация: в статье рассмотрены основные проблемы, цели и принципы формирования кадрового резерва. Авторами также представлены особенности управления кадровым резервом на примере ОАО «РЖД» как элемента стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление персоналом, персонал, потенциал работника, специалист, мотивация персонала, стратегия управления персоналом.

Актуальной задачей для любой современной компании в области управления персоналом является применение инновационных и эффективных методов подготовки и управления кадровым резервом. Это связано с современным уровнем развития экономики, когда особенно необходимо наличие грамотного руководства, ведь именно от него зависит эффективность деятельности, роста и развития любого предприятия.

В современных организациях одним из основных направлений в системе управления персоналом является подготовка и организация кадрового резерва. Это направление очень важно, поскольку наличие лучших сотрудников определяет успешность современной компании. Кадровый резерв – это формирование

определенного состава персонала, потенциально готовых к управленческой деятельности, прошедших предварительный отбор (аттестацию) и обладающих необходимыми навыками для выполнения обязанностей на новой должности в установленные сроки.

Кадровый резерв может быть внутренним и внешним. Внешний кадровый резерв формируется из специалистов, которые не работают в данной компании. Внутренний кадровый резерв формируют из работающих сотрудников, которые имеют потенциал для развития нужных компетенций, или уже готовы перейти на новую должность.

Формирование кадрового резерва способствует раскрытию потенциала работников, а также может помочь в случае острой необходимости при закрытии потребности в специалистах. Выбор того или иного вида кадрового резерва, который организован в организации, остается за руководством.

Формирование кадрового резерва преследует следующие цели:

- создать группу сотрудников, готовых совершенствовать бизнес-процессы в соответствии с установленной стратегией компании;
- удержание и мотивация потенциальных руководителей;
- поддержание положительной репутации работодателя;
- снижение затрат на подбор новых сотрудников.

Существует несколько типичных проблем в сфере кадрового резерва. Первая проблема выражается в ситуации, когда руководитель не думает о замене для самого себя, потому что видит в этом угрозу потери работы. Эта проблема вытекает из организационной культуры компании, когда отсутствует взаимодействие руководителя со службой управления персоналом. Каждый новый работник должен быть ознакомлен с Положением о кадровом резерве организации. Вторая проблема состоит в отношении руководителей к формированию Кадрового резерва организации. Необходимо анализировать качественный состав работников, прежде чем браться за реализацию проектов. Третья проблема состоит в больших затратах на формирование кадрового резерва. Руководители компаний должны понимать, что подготовка кадрового резерва может не приносить быстрых

дивидендов. Кадровый резерв – это долгосрочная инвестиция в персонал. Четвертая проблема – выдвижение руководителями в кадровый резерв «своих» кандидатов. Это обусловлено психологическими факторами, когда руководитель чувствует себя спокойнее с определенным сотрудником при выполнении трудовой деятельности, даже если этот сотрудник не обладает необходимыми компетенциями в данной ему сфере. Решение этой проблемы кроется в четком регламентировании работы с кадровым резервом и повышении авторитета кадровой службы. Пятая проблема – отток резервистов. Для его предотвращения можно проводить мониторинг специальной рабочей группой с целью выявления удовлетворенности трудом работников, и на основе его результатов, внедрять новые технологии и методы управления персоналом, либо совершенствовать уже существующие на данном предприятии.

В ОАО «РЖД» формированию кадрового резерва отводится большое внимание. В соответствии с Распоряжением ОАО «РЖД» ОТ 30.08.2017 №1748Р «Об утверждении положения о кадровом резерве ОАО «РЖД» кадровый резерв представляет собой сформированную группу перспективных работников, которые обладают высоким потенциалом и уровнем развития профессиональных и корпоративных компетенций, личностных и морально-этических качеств, позволяющих им достигать установленные ключевые показатели эффективности деятельности и реализовывать цели и задачи ОАО «РЖД». Таким образом, для отбора кандидатов в резерв кадров ОАО «РЖД» важны:

- высокий уровень развития профессиональных качеств;
- уровень развития корпоративных компетенций;
- уровень развития личностных и морально-этических качеств.

Стратегическая роль службы управления персоналом в филиалах ОАО «РЖД» заключается в решении ряда ключевых задач по обеспечению производственного и управлеченческого процессов соответствующим кадровым составом. Формирование кадрового резерва ОАО «РЖД» осуществляется на основе системы Единых корпоративных требований (ЕКТ) к персоналу.

Основными принципами работы с кадровым резервом в ОАО «РЖД» являются:

- принцип объективности, предполагает использование единого унифицированного подхода к отбору кандидатов в кадровый резерв посредством оценки по системе ЕКТ, соответствия потенциальных кандидатов установленным требованиям для добавления в резерв;
- принцип открытости, означает доступность информации о порядке формирования кадрового резерва всех работников для их вовлечения в решение корпоративных задач, повышения их заинтересованности в развитии корпоративных и профессиональных компетенций;
- принцип приоритетности развития, означает целевое инвестирование в обучение и развитие работников, составляющих кадровый резерв, планирование их карьеры;
- принцип непрерывности, заключается во всестороннем развитии резервистов, поддержании резерва кадров в актуальном состоянии;
- принцип преемственности, заключается в использовании базового резерва как приоритетного источника для формирования корпоративного резерва, стратегического резерва.

Единый кадровый резерв холдинга «РЖД» состоит из стратегического резерва, резерва корпоративного развития, базового резерва и молодежного резерва, и представляет собой сформированный контингент перспективных работников, обладающих высоким уровнем профессиональных и корпоративных компетенций, личностных и морально-этических качеств, эффективно работающих на занимаемой должности, обладающих потенциалом дальнейшего развития. Формирование единого кадрового резерва в ОАО «РЖД» направлено на повышение эффективности управления на основе отбора и обучения наиболее перспективных руководителей и специалистов, повышение уровня их компетенций для достижения долгосрочных целей и решения корпоративных задач холдинга «РЖД».

Виды и кадрового резерва ОАО «РЖД» и их характеристика представлены на рисунке 1.

Для включения в единый кадровый резерв в ОАО «РЖД», кандидату необходимо соответствовать ряду критериев. Особенно важными среди них являются: наличие высшего профессионального образования, наличие опыта и стажа работы по профессиональной направленности. Помимо этого, кандидат должен обладать необходимой дополнительной профессиональной подготовкой, осуществлением которой занимается сам холдинг совместно с учебными заведениями.



Рис. 1. Виды кадрового резерва ОАО «РЖД»

Работник ОАО «РЖД», зачисленный в единый кадровый резерв, обязан соблюдать возложенные на него обязанности. Ему необходимо проходить предусмотренные программы обучения и выполнять индивидуальный план развития. Отказ от прохождения обучения, или от назначения на запланированную на него должность без объективных причин является основанием для его отчисления из единого кадрового резерва.

Порядок формирования кадрового резерва ОАО «РЖД» представлен на рисунке 2.

Как видно из данных, представленных на рисунке 2, формирование резерва кадров в ОАО «РЖД» происходит в соответствии с представленными этапами, на каждом из которых закрепляются лица, ответственные за проведение этапа, контролирующие и координирующие работники.

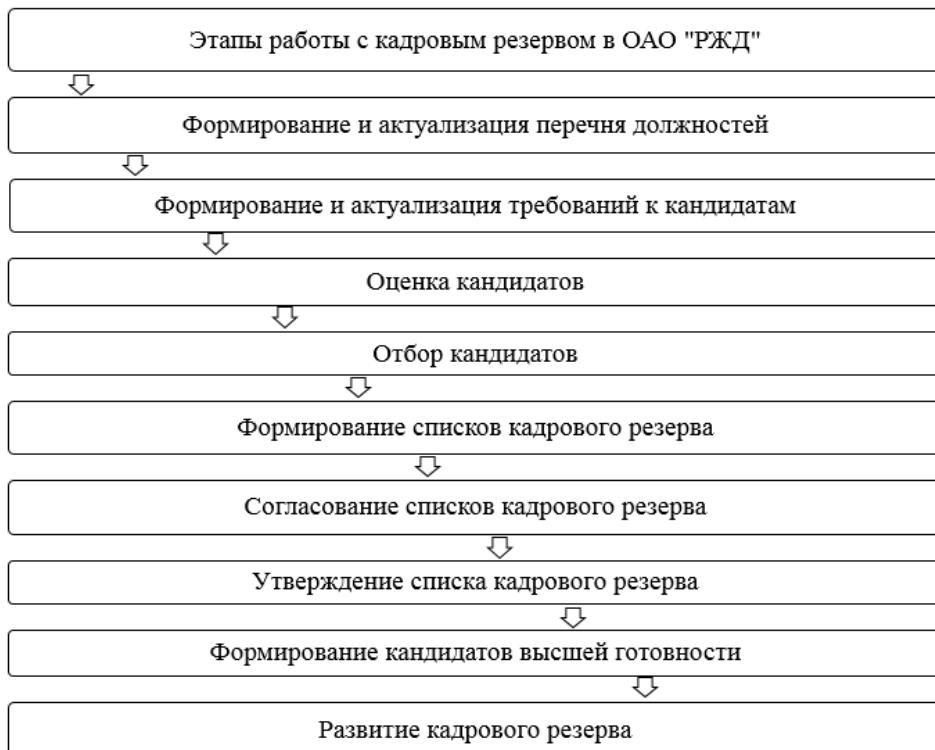


Рис. 2. Порядок формирования кадрового резерва ОАО «РЖД»

На сегодняшний день ОАО «РЖД» испытывает дефицит перспективных молодых сотрудников, готовых занять место руководителя. Низкая мотивация руководителей на различных уровнях тормозит развитие системы управления персоналом. Выражается это в их неактивном участии в проводимых реформах, что и затрудняет реализацию стратегии развития холдинга. Для ОАО «РЖД» это особенно актуально, поскольку любые изменения на транспортном рынке должны находить незамедлительное отражение в системе формирования кадрового резерва. Советом директоров ОАО «РЖД» в 2009 году была утверждена Концепция системы дополнительного образования руководящего состава – создание Корпоративного университета ОАО «РЖД» в г. Москва. Работу Корпоративный университет ОАО «РЖД» он начал с 1 июля 2010 года.

Корпоративный университет РЖД – современная корпоративная бизнес-школа международного уровня. Он развивает управленческие компетенции

6 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

руководителей железнодорожной отрасли, формирует кадровый резерв холдинга «РЖД». Миссия университета состоит в развитии эффективной системы непрерывного корпоративного образования различных групп работников ОАО «РЖД» и ключевых стейкхолдеров за пределами Компании, а также формирование на основе ценностно-ориентированного подхода и лучших мировых практик новые знания, компетенции и культуру, необходимые для реализации стратегии холдинга «РЖД» и транспортной отрасли в целом.

В качестве некоторых примеров программ образования можно привести «Корпоративный МВА», а также «Основы управления компетенциями». «Корпоративный МВА» реализуется в Корпоративном университете РЖД с 2018 года, входит в комплекс программ развития кадрового резерва холдинга и соответствует международным стандартам бизнес-образования. Обучаются по данной программе руководители компаний со всей сети – это самые успешные выпускники программ развития кадрового резерва Корпоративного университета РЖД. Обучение по программе «Основы управления компетенциями» Корпоративного университета РЖД, реализуется по образовательной франшизе в большинстве транспортных ВУЗов России. Целью данной программы является формирование управленческого стиля, основанного на понимании модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», а также знаний основных управленческих функций руководителя. По данной программе обучаются руководители операционного уровня управления по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», перспективные специалисты, находящиеся в кадровом резерве на руководящие позиции.

Включение специалиста в кадровый резерв также влияет на его мотивацию и лояльность к компании. Во-первых, обучение дает работнику необходимые навыки, либо их развивает, что позволяет более эффективно в дальнейшем использовать трудовые ресурсы. Во-вторых, работник становится удовлетворенным своей работой, поскольку чувствует улучшение своих умений и получает признание руководства. В обучении важен логический систематический подход, чтобы дать работнику необходимый объем знаний.

В неблагоприятных случаях направленный на обучение работник не видит цели своего обучения, если оно кажется не соответствующим его потребностям. Важно не допускать таких случаев, потому что мотивация напрямую связана с результатами обучения, и соответственно влияет на эффективное формирование кадрового резерва.

В компании такого уровня, как ОАО «РЖД», целесообразно применение системы непрерывного обучения, в рамках которого предполагаются следующие основные виды обучения персонала:

1) обучение при приеме на работу с целью изучения специфики деятельности. После оформления документов о приеме на работу, работник отправляется на обучение длительностью от одной до двух недель. Успешное завершение обучения обеспечивает допуск к работе в конкретной должности;

2) ежегодное обучение руководителей и специалистов с целью ознакомления их с новыми технологиями, эффективными приемами управления и анализа, инновациями в сфере транспортного производства и др. Длительность такого обучения, как правило, несколько дней;

3) повышение квалификации, которое занимает особое место в обучении персонала компании как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Полученные знания устаревают каждые пять лет. В рамках программ повышения квалификации осуществляется подготовка специалиста в своей области деятельности, соответствующей его занимаемой должности.

Найти квалифицированных сотрудников, в том числе на высокие позиции в компании, становится все сложнее. Высокие затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников вынуждают руководство ОАО «РЖД» развивать систему управления персоналом, в частности управление кадровым резервом. Очень важно внедрять новые методы управления с целью полного раскрытия у работников способностей. На это влияет не только мотивация, но и увеличение научно-технических, управленческих и экономических знаний. Как показывает практика, система мотивации неразрывно связана с обучением персонала.

Поэтому, прогнозируя экономический рост, следует учитывать состояние кадрового потенциала. Холдинг ОАО «РЖД» оперативно реагирует на внутренние процессы, но ввиду своей масштабности, не всегда достигает нужного уровня эффективности в формировании кадрового резерва. Для решения данной ситуации следует уделять особое внимание на активное развитие кадрового потенциала и системы мотивации персонала, что позволит компании повысить эффективность реализации стратегии управления персоналом.

Список литературы

1. Распоряжение ОАО «РЖД» от 30 августа 2017 г. №1748р «Об утверждении положения о кадровом резерве ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gkrfkod.ru/zakonodatelstvo/rasporjazhenie-oao-rzhd-ot-30082017-n-1748r/>
2. Распоряжение ОАО «РЖД» от 04.10.2010 №2075р «Об утверждении положения о формировании единого кадрового резерва ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scbist.com/scb/uploaded/docs/2010/oktyabr-2010/6044-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-04–10–2010-n-2075r.htm>
3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 30 августа 2017 г. №1748р «Об утверждении положения о кадровом резерве ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gkrfkod.ru/zakonodatelstvo/rasporjazhenie-oao-rzhd-ot-30082017-n-1748r/>
4. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 277 с.
5. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/formirovaniye-kadrovogo-rezerva-poshagovaya-instrukciya>
6. Кадровый резерв // Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovy_y_rezerv.html