

Ермаков Дмитрий Николаевич

д-р экон. наук, д-р полит. наук, профессор,
профессор, Почётный работник высшего
профессионального образования РФ,
Почётный работник науки и техники РФ
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

Райзман Валерия Владимировна

магистр, заместитель председателя Правления РАФ
Русский академический фонд

г. Москва

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ОБЪЕДИНЁННАЯ
АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ»: ЗНАЧЕНИЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ ДЛЯ
ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

Аннотация: в статье рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования кадрового резерва в ПАО «ОАК». Внедрение системы управленческого кадрового резерва в ПАО «ОАК» позволило выявить самых перспективных и готовых к реальному росту и развитию сотрудников, более того, профессиональная оценка как внутренними системами и руководителями, так и внешними источниками позволило дать сотрудникам, вошедших в список резервистов возможность к личностному развитию и получению повышения должностей, достичь конкретных целей для нужд компании.

Ключевые слова: труд, маркетинг персонала, кадровый резерв, управленческий кадровый резерв, программа кадрового резерва.

При формировании и внедрении кадрового резерва предприятия необходимо учесть максимальные потребности по качественному замещению и движению резервистов. Главным документом, который впоследствии будет

регламентировать работу управленческого кадрового резерва станет Положение о кадровом резерве. Создание такого документа является первым этапом по внедрению программы кадрового резерва. Оно подчеркивает не только серьезность намерений руководства предприятия, но и показывает отношение к развитию персонала.

Положение о кадровом резерве должно определять ключевые принципы, основные направления и порядок работы с управленческим кадровым резервом (далее – УКР) на позиции должностного уровня руководителей высшего звена, распространяется на работников ПАО «ОАК» и его дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО), работающих по основному месту работы. Согласно проведенному Департаментом по подготовке персонала анализу существующей кадровой и организационной структуре формирование кадрового резерва в дочерних и зависимых обществах ПАО «ОАК» осуществляется в соответствии с принятыми внутренними нормативными документами (приказы, положения о кадровом резерве).

Далее в соответствии с положением об управленческом кадровом резерве ПАО «ОАК», утвержденным Приказом ПАО «ОАК» непосредственно проводится работа по оценке, отбору и организации профессионального развития сотрудников ПАО «ОАК» и ДЗО, претендующих на зачисление в управленческий кадровый резерв Корпорации.

Руководству ПАО «ОАК» была предложена следующая схема по формированию и внедрению УКР в Корпорации:

1. Разработка положения, утверждение положения официальным приказом за подписью Президента Корпорации с определением целевых должностей по своевременному замещению по трем категориям резерва (Высший, базовый, перспективный).

2. Сбор предложений по кандидатам в управленческий кадровый резерв ПАО «ОАК» с внутренних подразделений и дочерних зависимых обществ.

3. Оценка предложенных кандидатов.

4. Разработка модулей повышения квалификаций для резервистов. Цель работы: сформировать резерв кандидатов, которые оперативно могут быть назначены на должности высшего руководства ПАО «ОАК» и ДЗО (высший резерв), руководителей структурных подразделений, программ и проектов (базовый резерв), а также могут занять руководящие позиции в перспективе (перспективный резерв).

Оценка и отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв включает три этапа:

1. Набор кандидатов в кадровый резерв на основании рекомендации руководителей;

2. Проверка рекомендованных кандидатов на соответствие формальным требованиям к управленческому кадровому резерву Корпорации (полнота и корректность предоставленной информации о кандидате, стаж управленческой работы, возраст, стаж работы в Корпорации, образование и др.);

3. Оценка профессиональных управленческих компетенций кандидатов (в соответствии с корпоративной моделью компетенций). Предложения по перечню руководящих должностей ДЗО для формирования УКР готовятся Департаментом по подготовке персонала, согласовываются с Вице-президентом – руководителем Аппарата ПАО «ОАК» и Вице-президентами. ПАО «ОАК», курирующими ДЗО, и представляются на утверждение Президенту ПАО «ОАК» ежегодно до 1 марта. Перечень руководящих должностей ПАО «ОАК» и ДЗО, на которые формируется УКР, утверждается приказом Президента ПАО «ОАК». Список ДЗО ПАО «ОАК», по которым проводился анализ работы по формированию и развитию кадрового резерва выглядит следующим образом:

1. ПАО «Компания «Сухой».
2. ПАО «Корпорация «Иркут».
3. АО «РСК «МиГ».
4. ПАО «Туполев»;
5. ОАО «Ил».
6. ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева».

7. ПАО «ВАСО».
8. АО «Авиастар-СП».
9. АО «ГСС».
10. Филиал АО «РСК «МиГ» – НАЗ «Сокол».
11. ОАО «ОАК-ТС».

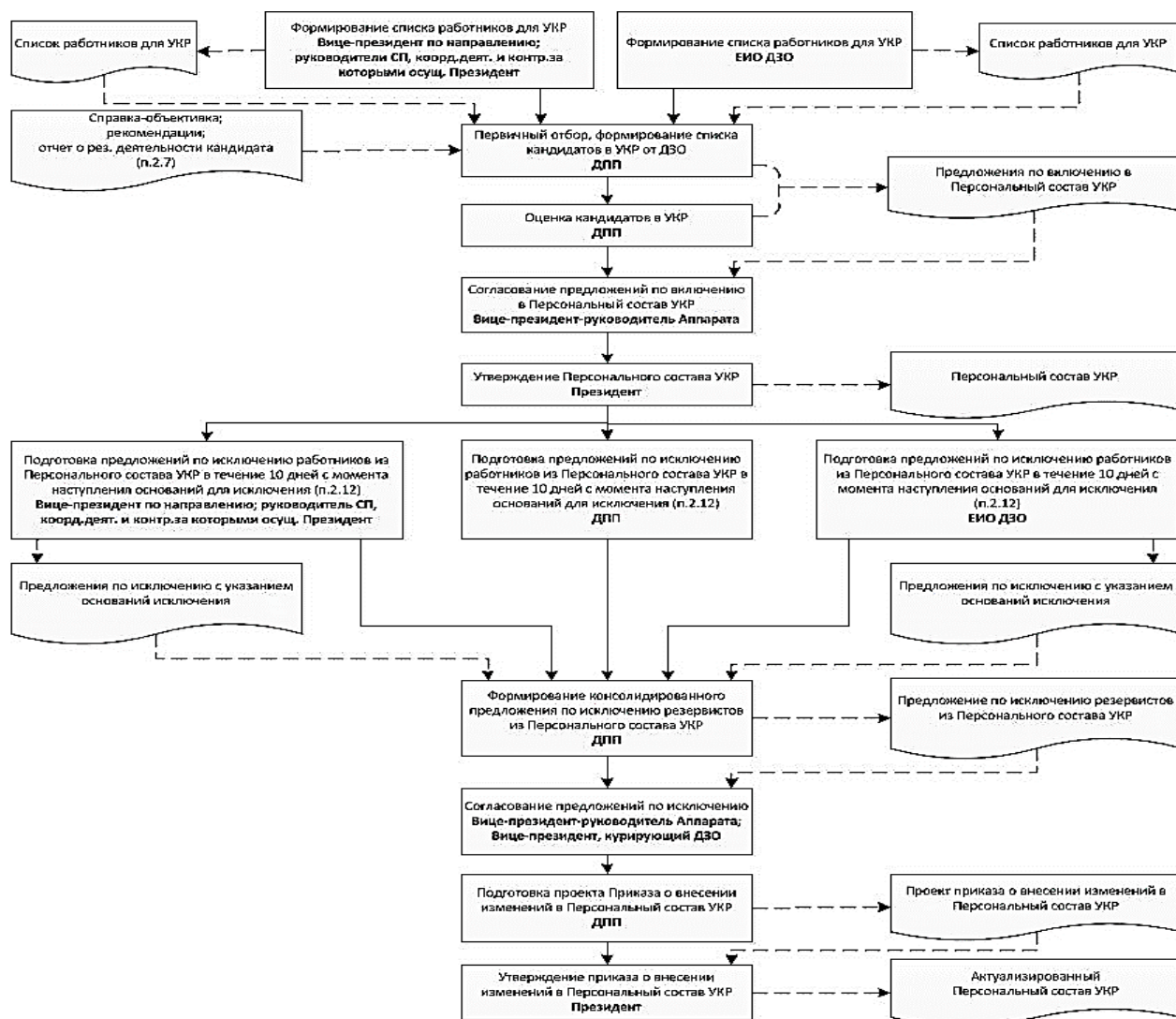


Рис. 1. Порядок формирования управленческого кадрового резерва

Определения уровней управленческого кадрового резерва Корпорации звучат следующим образом: Высший уровень резерва – высший руководящий состав ПАО «ОАК» и ДЗО (Вице-президенты и директора по направлениям деятельности ПАО «ОАК», руководители структурных подразделений, координацию деятельности и непосредственный контроль за которыми осуществляет Президент ПАО «ОАК»; руководители и заместители руководителей ДЗО,

руководители, непосредственно подчиненные руководителям ДЗО); базовый уровень резерва – средний руководящий состав ПАО «ОАК» и ДЗО (руководители и заместители руководителей структурных подразделений ПАО «ОАК» и ДЗО); перспективный уровень резерва – молодые специалисты ПАО «ОАК» и ДЗО, проявившие лидерские качества, принимающие активное участие в проектах по развитию ПАО «ОАК» и ДЗО, способные занять руководящие должности в среднесрочной перспективе.

Сводные требования к кандидатам в УКР определяются следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Сводные требования к кандидатам в УКР

<i>Уровень резерва</i>	<i>Предъявляемые требования</i>	<i>Количество резервистов</i>
Высший уровень	Стаж работы на управленческих должностях не менее пяти лет, возраст до 50 лет	50 чел.
Базовый уровень	Стаж работы на управленческих должностях не менее трех лет, возраст до 45 лет	100 чел.
Перспективный уровень	Требования к стажу работы на управленческих должностях не устанавливаются, возраст до 35 лет	500 чел.

Формирование УКР производится путем отбора кандидатов на основе кадровых технологий, в том числе лично-профессиональной диагностики. Основаниями для включения в УКР являются уровень развития личностных и профессиональных качеств, потенциал кандидатов, а также рекомендации по их возможному должностному предназначению. При отборе кандидатов использовались современные кадровые технологии, в том числе лично-профессиональная диагностика. Применяемые методики позволили определить уровень развития лично-профессиональных ресурсов и потенциал кандидатов, сформулировать рекомендации по их возможному должностному предназначению. При отборе кандидатов использовались современные кадровые технологии, в том числе лично-профессиональная диагностика. Применяемые методики позволили определить уровень развития лично-профессиональных ресурсов и потенциал кандидатов, сформулировать рекомендации по их возможному

должностному предназначению. При отборе кандидатов использовались современные кадровые технологии, в том числе личностно-профессиональная диагностика. Применяемые методики позволили определить уровень развития личностно-профессиональных ресурсов и потенциал кандидатов, сформулировать рекомендации по их возможному должностному предназначению. При отборе кандидатов в УКР учитываются такие факторы, как: рекомендация вышестоящего руководителя, стаж работы по направлению деятельности, стаж работы на управленческих должностях, стаж работы в организациях, входящих в Группу ПАО «ОАК» (Группа ПАО «ОАК» – ПАО «ОАК» и ДЗО), результаты оценки деятельности кандидата на занимаемой должности, базовое и дополнительное профессиональное образование, наличие необходимых ключевых компетенций по результатам оценки по компетенциям, если такая оценка проводилась в отношении кандидата, личное согласие кандидата на включение в УКР.

Этапы реализации программы: Этап 1: Определение стратегических рамок и приоритетных направлений для отбора и развития кадрового резерва (в том числе для реализации проектными командами кадрового резерва), что включает в себя серию интервью с высшим руководством. Этап 2: Отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв, включает в себя оценку всех кандидатов в кадровый резерв, отбор и утверждение списка кадрового резерва базового и высшего уровней и уточнение списка резервистов, которые будут принимать участие в программе развития. Этап 3: Модульная учебная программа развития кадрового резерва, включает в себя утверждение топ-менеджментом Корпорации наиболее значимых проектов для разработки резервистами в рамках программы развития, согласование дизайна программы и списка экспертов программы, реализацию программы развития.

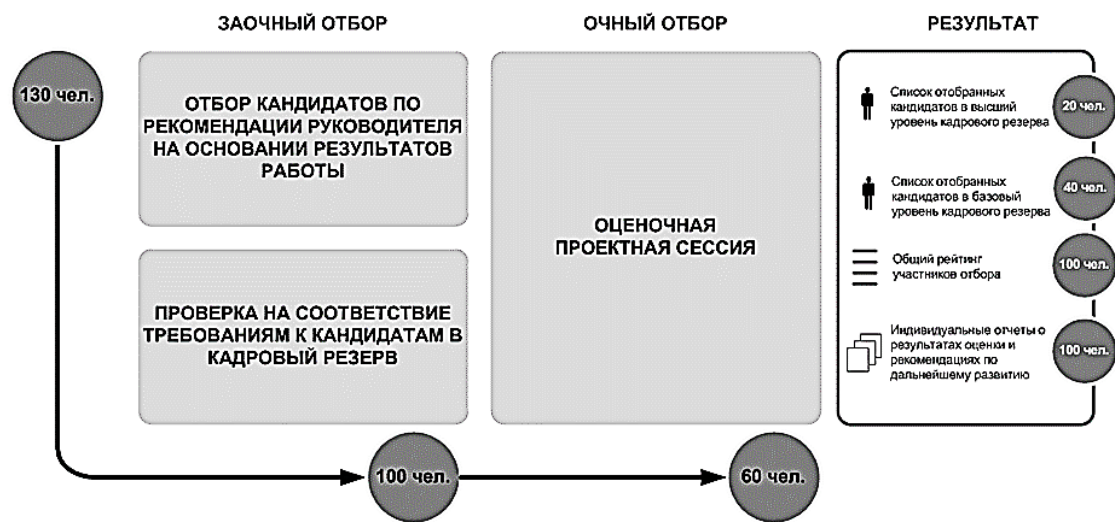


Рис. 2. Схема отбора резервистов

Для кандидатов, претендующих на зачисление в управленческий кадровый резерв базового и высшего уровней, предполагается дополнительный этап отбора – оценка уровня развития управленческих компетенций. Необходимость такой оценки обусловлена тем, что сотрудники, зачисленные в кадровый резерв указанных уровней, являются кандидатами для оперативного назначения на руководящие должности высшего звена (при появлении вакантной должности должны быть способны и готовы занять соответствующую должность без дополнительной подготовки). В целях объективной оценки знаний, навыков и компетенций планируется использовать комбинированный подход: сформировать итоговую оценку на основании оценки результатов работы кандидата, оценки уровня его управленческих компетенций, а также оценки профессионального потенциала кандидата.

Оценку управленческих компетенций кандидатов предлагается провести в ходе оценочной проектной сессии в формате ассесмент-центра. Требуемые компетенции будут оцениваться по каждому кандидату независимо несколькими оценщиками в ходе решения участниками задач, максимально приближенных к реальным. Оценочная сессия предполагает участие кандидатов в проектной и аналитической работе и предусматривает как командный, так и индивидуальный форматы работы. Оценку профессионального потенциала предполагается провести в формате тестирования на основании международных верифицированных

стандартов оценки профессиональных навыков и личностных качеств, а также профессионального потенциала и зон возможного развития.

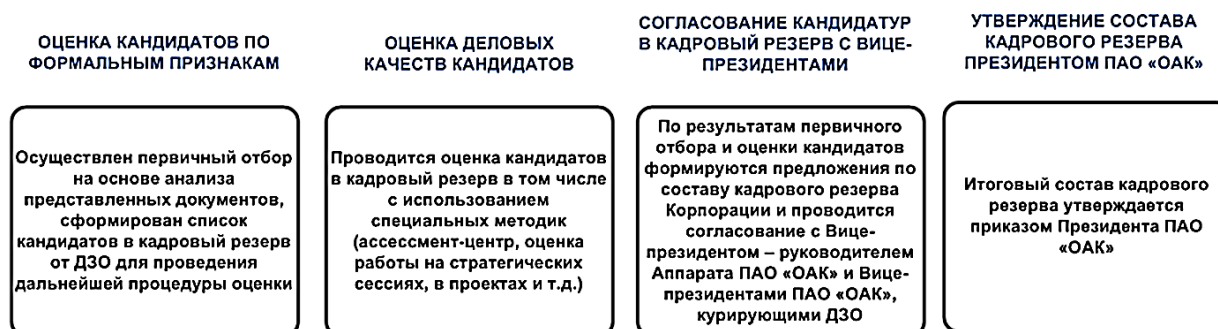


Рис. 3. Краткая схема отбора кандидатов в УКР

	Начальный уровень развития	Базовый уровень развития	Мастерский уровень развития
Решение бизнес – задач			
Видение бизнеса	Мыслит системно	Понимает бизнес	Обладает масштабным видением
Коммерческое мышление	Учитывает финансово-экономические последствия принимаемых решений	Ориентируется на экономическую целесообразность при принятии решений	Мыслит в терминах экономической выгоды
Управление рабочим процессом			
Организация и контроль	Управляет исполнением	Управляет результативностью	Управляет эффективностью
Ответственность	Принимает ответственность за рабочий процесс	Принимает ответственность за достижение целей предприятия (функции)	Принимает ответственность за успех компании
Взаимодействие			
Коммуникация	Убедителен в общении	Убеждает и мотивирует	Выстраивает отношения и влияет
Командная работа	Создает атмосферу сотрудничества	Раскрывает потенциал команды	Действует кросс-функционально
Лидерство	Управляет отношениями	Лидирует в команде	Стратегический лидер
Личностный потенциал			
Приверженность	Предан своему делу и Корпорации		
Стремление к достижениям	Верит в успех, ориентирован на результат		
Способность к развитию	Открыт новому опыту, способен развиваться		

Рис. 4. Структура корпоративной модели компетенций

Работа по оценке и отбору кандидатов в управленческий кадровый резерв проводится включает три этапа:

- отбор кандидатов в кадровый резерв на основании рекомендации руководителей;
- проверка рекомендованных кандидатов на соответствие формальным требованиям к управленческому кадровому резерву Корпорации (полнота и

корректность предоставленной информации о кандидате, стаж управленческой работы, возраст, стаж работы в Корпорации, образование и др.);

– оценка профессиональных управленческих компетенций кандидатов (в соответствии с корпоративной моделью компетенций).

Внедрение системы управленческого кадрового резерва в ПАО «ОАК» позволило выявить самых перспективных и готовых к реальному росту и развитию сотрудников, более того, профессиональная оценка как внутренними системами и руководителями, так и внешними источниками позволило дать сотрудникам, вошедших в список резервистов возможность к личностному развитию и получению повышения должностей, достичь конкретных целей для нужд компании. В 2017 году в корпорации был сформирован пул кандидатов в резерв на должности высшего руководства ПАО «ОАК» и ДЗО (высший резерв), руководителей структурных подразделений, программ и проектов (базовый резерв), а также могут занять руководящие позиции в перспективе (перспективный резерв). Была достигнута основная цель работы по формированию и развитию кадрового резерва Корпорации – точечная подготовка кадров, которые оперативно могут быть назначены на должности высшего руководства ПАО «ОАК» и дочерних обществ. Президент ПАО «ОАК» отметил, что кадровый резерв должен стать той командой руководителей, которая обеспечит реализацию стратегии через разработку и реализацию приоритетных проектов, через формирование корпоративной культуры, оптимизацию процессов, а также через вовлечение своих сотрудников всех уровней в эту важную для Корпорации работу.

Список литературы

1. Андруник А.П. Современные пути повышения эффективности управления персоналом: Монография. – М.: Изд-во Учебно-методического центра сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса, 2014.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2012.

3. Кибанов А. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2017.
4. Гуляева Л.В. Развитие кадрового потенциала муниципальных образований как предпосылка их устойчивого социально-экономического развития // Изв. ИГЭА (Байк. ГУЭП). – 2012. – №4.
5. Пустовой М.В. Совершенствование системы управления персоналом организации / М.В. Пустовой, Е.А. Шарабура // Учен. заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5. – №4.
6. Сотникова С.И. Основы управления персоналом: учебно-методический комплекс / С.И. Сотникова, В.Г. Чернов. – Новосибирск: НГАУиЭ, 2012.
7. Лукьянова Т. Управление инновациями в кадровой работе / Т. Лукьянова, С. Ярцева. – СПб.: Питер, 2015.
8. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. – М.: Вершина, 2013.
9. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – М.: Эксмо, 2013.
10. Одегов Ю. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум. В 2 ч. Ч. 1 / Ю. Одегов, С. Карташов. – М.: Инфра-М, 2016.
11. Митрофанова Е. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / Е. Митрофанова, А. Софиенко. – М.: Дрофа, 2017.
12. Пухичев А.Ю. Современные направления развития кадров // Контекст. – 2017. – №2.
13. Лукьянова Т. Управление инновациями в кадровой работе / Т. Лукьянова, С. Ярцева. – СПб.: Питер, 2015.
14. Усольцева И.Я. Совершенствование персонал-технологий // Контекст. – 2015. – №7.
15. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – М.: Эксмо, 2013.

16. Митрофанова Е. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / Е. Митрофанова, А. Софиенко. – М.: Дрофа, 2017.
17. Ямакова Н.Т. Развитие кадровой политики в современных условиях // Контекст. – 2016. – №1.
18. Ямакова Н.Т. Развитие кадровой политики в современных условиях // Контекст. – 2016. – №1.
19. Сборовская В.М. Аспекты развития кадровой политики // Контекст. – 2016. – №1.
20. Пухичев А.Ю. Современные направления развития кадров // Контекст. – 2017. – №2.
21. Официальный сайт ПАО «ОАК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru/en/>
22. HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>
23. Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
24. Объединенная авиастроительная корпорация (ОАК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru>