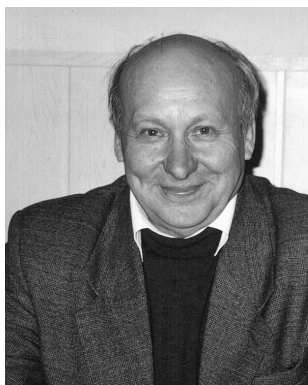




Залесов Геннадий Михайлович, доцент кафедры «Социальная психология управления» СГУПС с 1992 г., заведовал кафедрой в 2004–2006 гг. Кандидат исторических наук. Опубликовал свыше 100 научных и методических работ, в том числе в соавторстве — два учебных пособия, изданных в Москве. Научные интересы связаны с социологическими и психологическими аспектами управления, педагогическими технологиями.

Член методического совета СГУПС, член методического совета государственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов — «Сибирский межрегиональный центр обучения персонала».

УДК 316.6:331.108.2

Г.М. ЗАЛЕСОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Дан краткий исторический обзор использования науки управления на ж.-д. транспорте России, показана роль Наркомата путей сообщения, Министерства путей сообщения в формировании концепций кадровой политики, содержится проблемный анализ Документов МПС и ОАО «РЖД» по управлению персоналом в отрасли. Рассмотрена динамика формулирования миссии ОАО «РЖД», предложены меры по изучению корпоративной культуры в корпоративных образовательных учреждениях, освещен опыт подготовки специалистов по управлению персоналом в СГУПСе.

1. Железнодорожный транспорт и развитие науки управления

Железнодорожный транспорт в свое время был (в какой-то степени и сейчас остается) средоточием не только передовой научной и технической мысли, но и показателем нового типа управления, новых форм взаимоотношений между техникой и людьми, между сферами производства и потребления, между занятыми в ней работниками. Известно, что построенные в конце XIX в. трансконтинентальные железнодорожные линии в Соединенных Штатах Америки помогли превратить этот континент в крупнейший единый рынок в мире.

Огромное влияние на развитие экономики, народного хозяйства России оказало строительство железных дорог, особенно при завершении Транссибирской магистрали. СССР был крупнейшей железнодорожной державой. И ныне Россия в мировой железнодорожной системе занимает первое место по протяженности электрифицированных линий, второе место по эксплуатационной длине железных дорог, третье место по перевозкам пассажиров, грузов и грузообороту.

Эта крупная отрасль, как и некоторые другие, при своем создании и совершенствовании требовала формализованных способов управления, четкости и взаимоувязанности, строгой технологической и производственной дисциплины, высокой квалификации обслуживающего персонала.

Ко времени формирования системы железнодорожного транспорта в науке и практике уже в какой-то степени устоялись управленческие основы и принципы. Наиболее влиятельными к началу нового века были идеи американского инженера Фредерика Тейлора и его последователей. С их именами связано появление первой школы в научном изучении проблем управления. Сущность *школы научного управления* (1885–1920 гг.) можно свести к следующим положениям: 1) с помощью замеров, наблюдений, логики можно *рационализировать* ручной труд рабочих; 2) необходимо разработать *формальную струк-*

туру организации, чтобы она была ясной и управляемой; 3) необходимо четко разграничить полномочия, обязанности рабочего и управляющего для их сотрудничества и взаимодействия, т.е. *разделить исполнительские и управленческие функции*. От этой школы в основном идет традиция нормирования труда. На железнодорожном транспорте ей уделялось значительное внимание.

В нашей стране в 20-е годы развернулась активная работа в научно-теоретическом и особенно исследовательском и практическом плане по научной организации труда.

Интересно отметить, что первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства была проведена Народным комиссариатом путей сообщения в январе 1920 г. Она вышла далеко за рамки одной, железнодорожной отрасли. На пленарном заседании с докладами выступили известные в то время ученые и организаторы А. Богданов, С. Струмилин, О. Ерманский и др. По оценке современников конференция явилась «первым как в России, так и во всем мире опытом широкого обсуждения вопросов труда». Она по оценкам специалистов «стала выдающимся событием в истории науки управления»¹ (Советская управленческая мысль 20-х гг.: Крат. имен. справ. / Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. М.: Экономика, 1990. С. 7). Именно после нее под флагом НОТ в России идет интенсивная работа над проблематикой управления.

Большой вклад в развитие науки об управлении внесли ученые А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. Следует здесь сказать и об одном из руководителей железнодорожного транспорта СССР, инициаторе названной конференции М.И. Васильеве. Он ратовал за цикл знаний по организации хозяйства, за приведение всех элементов его в стройную систему, в своеобразную философию организации хозяйства. В результате своих исследований М.В. Васильев пришел к выработке «клинического» метода рационализации труда и управления, т.е. систематическому наблюдению и измерению явлений в натуре. Его книга «Научная организация труда и железнодорожное хозяйство» выдержала три издания (два — в 1919 г. и одно в 1921 г.,). Интересные соображения высказал другой сотрудник Народного комиссариата путей сообщения В.Д. Ещенко в своих трудах «НОТ на железнодорожном транспорте» (Общие основания). М.: НКПС, 1924; Практическое применение принципов и методов НОТ на железнодорожном транспорте // Краткий курс лекций. НКПС, 1925; Организация управления, учет и отчетность на германских железных дорогах. М.: НКПС, 1929.

За рубежом в это время и позже продолжалось развитие школы научного управления. Если Ф. Тейлор и его последователи сосредоточивались на проблемах управления на уровне производственной единицы, то целью новой школы — *классической, или административного управления* стала выработка универсальных принципов управления, т.е. рассмотрение проблем управления в рамках всей организации в целом. В этой школе существенными были работы французского инженера, исследователя и промышленника Анри Файоля, ученого Макса Вебера, предпринимателя Генри Форда и др. А. Файоль рассмотрел управление как универсальный процесс, который должен включать в себя такие взаимосвязанные функции, как планирование и организацию. Свои теоретические положения А. Файоль изложил в книгах «Общее и промышленное управление», «Научная организация труда», «Позитивное управление», которые были изда-

ны в нашей стране в 1924 г. Если А. Файоль исследовал функциональный аспект управления, то немецкий социолог, философ и экономист Макс Вебер всесторонне обосновал институциональный аспект менеджмента. М. Вебер разработал идеальный, бюрократический тип организации. Бюрократическая оргструктура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. М. Вебер называл такую структуру «рациональной», так как считал, что принятые бюрократией решения носят объективный характер.

Несмотря на нынешнее неприятие и негативное отношение к бюрократии, бюрократическая форма управления имеет ряд существенных преимуществ перед первыми фабричными системами. Бюрократия — неременный атрибут крупной организации, без нее немыслимо функционирование предприятий, фирм, обществ, государств. С ростом организаций, возникновением отделов, филиалов, с усложнением функций управления возрастала и численность административного аппарата, персонала. Бюрократия как бы обезличивала функции, выполняемые человеком, упорядочивала, вводила в определенные рамки права и обязанности работника, выявляла наиболее рациональные структуры, которые приобретали универсальное значение для любого социума. Конечно, бюрократия имеет и существенные изъяны: замкнутость в себе, которая приводит к отрыву от реальности управляемого объекта, его искажению, неповоротливости, закостенению. Бюрократия, как показала практика, очень слабо помогает действию рыночных механизмов, и даже тормозит их.

Жесткий порядок работы железных дорог, организации движения поездов, требования к сооружениям, устройствам, подвижному составу, их содержанию, четко прописанные должностные обязанности с самого начала развития железнодорожного транспорта соответствовали идеям М. Вебера о бюрократическом управлении. В советские годы, когда все железные дороги — принадлежащие акционерным, частным обществам, а также казенные дороги — были национализированы, централизация управления ими была усилена. Декретом Совета Народных Комиссаров от 26 марта 1918 г. «О централизации управления, охране дорог и повышении их провозоспособности» укреплялась дисциплина, вводилась централизация управления и единоначалие.

Железнодорожные дороги страны действительно стали ее «кровеносной системой». Сеть железных дорог для нашей страны, имеющей огромные пространства, имела решающее значение и в освоении дальних регионов, и для развития промышленности, сельского хозяйства, культуры, и для общения народов.

Транспортная система МПС — это не только многотысчекилометровое, разноотраслевое хозяйство и конвейер, требующий взаимноувязанной и слаженной работы всех звеньев и работников. Это также и значительно развитая социальная инфраструктура. Для работников железнодорожного транспорта вдоль дорог строилось жилье, социально-культурные объекты. Министерство проявляло заботу о семьях железнодорожников, о повышении квалификации работающего персонала, о развитии специального образования, о здоровье и быте рабочих, специалистов и служащих.

Только на Западно-Сибирской железной дороге работало свыше 110 тыс. чел., в том числе 5,6 тыс. инженеров, около 8 тыс. техников. Несмотря на

нынешние трудности продолжается строительство жилья для своих работников и сейчас. Давно сложилась система рабочего снабжения со своими столовыми, магазинами, торговыми базами и т.п.

За годы советской власти в системе МПС создана мощная сеть дошкольных и учебных заведений. Имелась хорошо отлаженная сеть здравоохранения. Для отдыха трудящихся отрасли создана целая сеть культурно-просветительных учреждений. В Западной Сибири функционирует 7 Дворцов и домов культуры, 12 клубов, три вагона-клуба, три передвижных централизованных библиотеки. Для занятий спортом в нашем давно существующем спортивном обществе «Локомотив» имеется на железной дороге свыше 170 капитальных спортивных сооружений.

Передовые фирмы Запада, теоретическая управленческая мысль также упиралась в необходимость учитывать человеческую составляющую производства. Под воздействием перехода от экстенсивных методов хозяйствования к интенсивным появляются новые подходы к управлению. В 30-е годы в США начала формироваться так называемая «школа человеческих отношений». Основоположник ее Элтон Мейо, психолог, антрополог, социолог и психиатр провел знаменитые до сих пор Хотторнские эксперименты, в ходе которых обратил внимание на то, что прежде теоретики не учитывали, а именно — на психологические мотивы поведения людей в процессе производства, на неформальную организацию, на чувства, настроения трудящихся. Эти и другие аспекты стали предметом пристального изучения представителей данной школы. Они доказали, что только организационным анализом выполнения служебных инструкций работником на рабочем месте невозможно объяснить поведение человека, а, значит, и нельзя только этим его мотивировать. Управление, по их мнению, это не только достижение целей организации, но это также создание и управление трудовых объединений, малых социальных групп, учет влияния в них лидеров и пр.

Интересно отметить, что психологические исследования труда на железной дороге начались в России еще в конце XIX в. В 1895 г. в ряде номеров российского журнала «Железнодорожное дело» была помещена серия статей И.И. Рихтера, в которых он фактически заложил основы психологии труда на железнодорожном транспорте. (Рихтер И.И. Железнодорожная психология // Железнодорожное дело. 1895. 25–26, 29–30, 35–36, 41–48). А в 30-х гг. при Наркомате путей сообщения была создана и плодотворно работала психофизиологическая лаборатория, которая выпустила немало толковых изданий с изложением результатов своих исследований труда железнодорожного диспетчера, дежурного по станции и т.п. (Труд дежурного по станции. М.: Трансжелдориздат, 1934. 111 с.; Труд поездного диспетчера. М.: Трансжелдориздат, 1934. 129 с.). Работа психофизиологической лаборатории НКПС была своеобразным продолжением развития российского психологического подхода к организации труда на ж.-д. транспорте.

Позже в управленческой теории и практике возникло немало и других школ, моделей управления, однако мы считаем названные основными в закладке фундамента для теоретических подходов к управлению персоналом.

Обобщенно говоря, мировая управленческая мысль использовала как бы два важных подхода в своем развитии. Первый связан с технократической оценкой участников производства, со стремлением логично выстроить последовательнос-

ти, взаимоувязки, опираясь на первые машины. Второй подход обусловлен рыночными отношениями, когда была создана система машинного производства, когда утверждается мотивационный стиль, когда родился и используется маркетинг, когда приходят к всестороннему учету человеческого капитала, т.е. признается вполне самостоятельной и наиважнейшей такая управленческая задача, как управление персоналом.

2. От отделов кадров к службе управления персоналом

Принято считать, что теория и практика управления персоналом сложилась прежде всего в США, где родилась и наука управления, менеджмент. Однако предпосылки возникновения этого складывались и в других странах и значительно давно.

Скажем для примера, что до сих пор шотландцы гордятся и сохраняют как заповедник мирового значения небольшую хлопкопрядильную деревню Нью-Ланарк, где свои инновационные для того времени идеи утопического социализма реализовал Роберт Оуэн. На фабрике он ввел сравнительно короткий рабочий день (10,5 ч), открыл ясли, детский сад, создал образцовую школу для детей рабочих, провел ряд мер по улучшению условий труда и быта рабочих, построил фабричный магазин, поощрял кооперативное движение. Им был создан первый социальный центр, получивший название «Институт формирования личности». Свои эксперименты он пытался продолжить, выехав в США, однако там потерпел крах.

Радетельное отношение к своим работникам было характерно для многих хозяйственников в России, тому имеется немало примеров. Однако рационализм и практичность именно американцев привели к созданию вполне определенных и жизненно долговечных структур. Историки утверждают, что первый отдел кадров был создан на американской фирме «Плимpton пресс» в 1910 г., хотя до этого еще в 1900 г. было организовано бюро найма и отдел труда в других американских фирмах. (См. Шамахов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука, 1993. С. 24).

Сейчас ни одно крупное и даже среднее предприятие, организация, фирма немислимы без отдела кадров или по крайней мере такой функции. Вся основная работа с кадрами — их наем, перемещение, увольнение, оформление на пенсию проходила и проходит здесь. Однако меняющиеся условия производства, социальной среды, самого работника переставали отвечать прежним требованиям отношения к кадрам. Переход от индустриального общества к постиндустриальному информационному коренным образом меняет роль и положение трудящегося человека в сфере труда и обслуживания.

Уже в середине 60-х гг. нашего столетия, прежде всего в США, появляются идеи о развитии системы по работе с персоналом, об экономической эффективности его работы. В начале 70-х гг. были предприняты активные шаги по реализации нового закона США о соглашениях между советом представителей рабочих и предпринимателем, что потребовало систематизации работы с персоналом. В начале 80-х гг. стало ясно, что увлечение четкими, регламентными системами стало причиной исчезновения гибкости в работе с людьми. Осознана необходимость поставить человека на первый план, заинтересовать его в участии в менеджменте. К началу 90-х гг. в условиях интернационализации экономики, демократизации государства и общества, внимания к экологии, эволюции семьи

и положению женщин возросло значение гуманизации условий труда, усилилось внимание к человеку, он становится в центр рабочего процесса. Возросла роль повышения квалификации, функция работы с персоналом из вспомогательной превращается в составную часть предпринимательской политики. Так сложилась некая практика и возникли теоретические концепции управления персоналом, которые приобрели всеобщий характер для стран с развитой рыночной экономикой.

В чем же состоит суть изменений? В работе с кадрами смещается акцент. От простой оформительской деятельности (что было характерно для многих наших отделов кадров) эти службы перешли к планированию, прогнозированию человеческих ресурсов, а затем, далее — к всестороннему изучению личности кандидата на должность, к оценке его качеств как работника, необходимого производству. Служба управления персоналом занялась изучением мотивационных установок работников, умением формировать и направлять их в соответствии с целями организации. Таким образом, от чисто кадровых вопросов новые службы управления персоналом стали расширять свои функции в сторону стимулирования трудовой активности, управлению профессиональным продвижением, изучению рынка трудовых ресурсов. А это повлекло за собой и организационные изменения. В высшем эшелоне управления непременно должно быть лицо, замыкающее на себе стратегические и текущие задачи управления персоналом, в том числе такие вопросы, как планирование, прогнозирование и маркетинг персонала, его развитие, вопросы условий труда (соблюдение психофизиологических, эргономических, экологических и др. требований), проблемы анализа и регулирования групповых и межличностных взаимоотношений, управления конфликтами, взаимодействия с профсоюзами. Особо при управлении персоналом стоят вопросы анализа и развития средств стимулирования труда, а значит одним из подразделений службы управления персоналом становится отделы нормирования и тарификации трудового процесса, оплаты труда, использования средств морального поощрения и т.п. Если обобщенно характеризовать понятие управление персоналом, то можно привести определение Словаря-справочника Российской экономической академии.

Управление персоналом, по мнению авторов, это совокупность приемов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций. Как экономическая категория управление персоналом выступает в качестве непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а следовательно и достижения высоких конечных результатов. (Персонал: Словарь-справочник. М.: Изд-во Российской экономической академии, 1994. С. 273).

Как видно, объем функций достаточно велик и для их исполнения необходима соответствующая квалификация. Ясно, что доныне существующие отделы кадров, имея слабый организационный статус не укомплектованы и соответствующими профессионалами. Да их никто и не готовил. Работниками отдела кадров становились самые разные специалисты. Так, к примеру, в наш вуз в 1993 г. на специализацию «Управление персоналом» поступили по направлению железных дорог 43 чел., работники отделов кадров, 38 из которых закончили железнодорожные техникумы и проработали на предприятиях железнодорожного транс-

порта около 15 лет. Представителей гуманитарных профессий, знакомых с психологией, педагогикой, социологией, физиологией человека, правовыми проблемами, было только три человека. Ни одно учебное заведение в нашей стране, ни высшее, ни среднее не готовило специалистов кадровой работы, и потому кадровые подразделения могли выполнять только второстепенные функции технического и учетного характера. Между тем, в крупнейших фирмах Запада более 80 % работников кадровых служб — это специалисты самого высокого уровня профессиональной подготовки, имеющие дипломы магистров, в основном психологи, выпускники педагогических вузов, школ бизнеса и др.

Ситуация в нашей стране стала меняться за последние годы. На предприятиях, фирмах вводятся должности — директор, менеджер по персоналу, специалист по управлению персоналом, в службу управления персоналом приглашают психологов, социологов и др. В Академии управления народного хозяйства (бывший Институт управления народного хозяйства им. Серго Орджоникидзе), в других вузах открыты кафедры «Управление персоналом», стали издаваться учебники, журналы, проводиться исследования. Данная специализация официально зарегистрирована в России, т.е. признана на государственном уровне. Таким образом, понятие и практика управления персоналом в нашей стране институализирована.

Словом, от знакомства, изучения зарубежной службы управления персоналом наши практики и ученые перешли к инвентаризации наших знаний кадровой работы под новым углом зрения, к созданию учебно-научных коллективов (кафедр), трудов и подготовке соответствующих специалистов.

Таким образом, переход к рыночным условиям функционирования кадровых служб заставил преобразовать, значительно расширить их функции, организационно объединить отделы кадров с отделами труда и зарплаты, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими, которые имеют непосредственное отношение к кадрам. Сюда же организационно и содержательно относятся службы социальных исследований, вся социальная сфера предприятий, организаций, фирм.

В целом следует сказать, что в мире сейчас осознана главная специфика управления персоналом, которая заключается в том, что ни одна организация, ни одно предприятие, ни одна фирма без персонала работать не сможет. Персонал, управление им в наше время являются стержнем организации.

Чисто экономический подход, когда все сводится к получению максимальной прибыли, к повышению темпов экономического роста рядом выдающихся и авторитетных ученых (Т. Веблен, Дж. Гэлбрейт и др.) подвергнут резкой критике. В наше время существенно пошатнулись устои «потребительского общества» в сознании многих людей, во всех развитых странах усиливается влияние экологических, пацифистских, духовных идей. Ряд ученых, анализируя тенденции развития цивилизации, аргументированно предлагают сократить темпы экономического роста, увеличить затраты на природную среду, уменьшить опасный разрыв между богатыми и бедными странами. На этих основах в 1992 г. на конференции в Рио-де-Жанейро была принята *концепция устойчивого развития*, по которой потребности нынешнего поколения должны удовлетворяться не за счет будущих поколений. Данная концепция должна служить исходным базисом и для управления персоналом на уровне организаций, предприятий, фирм и, конечно же, государственной отрасли.

Одним из первых министерств в России, кто интегрировал эти новые подходы в работе с кадрами, стало Министерство путей сообщения, которое приняло, пожалуй, впервые в своей истории основательный документ по кадровой политике в отрасли. Рассмотрим его подробнее.

3. Кадровая политика в системе МПС Российской Федерации

В конце сентября 1995 г. состоялось заседание Коллегии МПС Российской Федерации, на которой обсуждалась концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте. Позже документ был опубликован. Готовился он долго и тщательно — изучался передовой отечественный и зарубежный опыт, проводились многочисленные социологические исследования, на всех железных дорогах были проведены технические советы, совещания специалистов и т.д., хотя в документе не удалось, на наш взгляд, избежать компромиссных половинчатых положений.

В документе, который называется *«Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте России (основные положения)»* (принят 27 сентября 1995 г.) содержится 4 раздела:

- 1) Анализ кадровой ситуации в отрасли.
- 2) Стратегия и механизм кадровой политики.
- 3) Социально-экономические основы кадровой политики.
- 4) Обеспечение кадровой политики.

Как видно, структура документа весьма логична — от анализа существующего положения к формулировке стратегии, концепции кадровой политики, а затем через рассмотрение материально-финансовых и других фундаментальных вопросов к проблемам и механизмам ее обеспечения.

На заседании коллегии отмечалось, что после образования в 1992 г. Министерства путей сообщения Российской Федерации удалось сохранить кадровый потенциал отрасли, также как и целостность железнодорожного транспорта, являющегося федеральной собственностью. Упорядочены экономические взаимоотношения по уровням управления между предприятиями железнодорожного транспорта, выработаны пути взаимодействия с внешней рыночной средой, с органами управления территорий.

Однако командная система подбора и расстановки кадров породила отрицательные последствия и на транспорте. Обострилась проблема комплектования руководящих кадров, чему способствовало нарушение давнего принципа — чем выше занимаемая должность, тем выше уровень зарплаты. Система управления кадрами оказалась несовершенной, прием новых работников, приток молодых специалистов сократился. За последние три года, отмечалось на коллегии, количество молодежи в возрасте до 30 лет в номенклатуре начальников отделений железных дорог сократилось на 2,5 %, снизился удельный вес молодых и среди руководителей среднего звена. Существовавшая ранее система подбора и расстановки кадров не нашла соответствующей замены в условиях перехода к рынку. Попытки ввести выборность руководителей, передать ряд функций на отделения железных дорог, отменить существующий порядок распределения выпускников вузов и техникумов и другие новшества отрицательно повлияли на состояние дисциплины, на укомплектованность инженерно-техническими кадрами. Нетерпимой стало и снижение уровня профессиональной подготовки работников массовых профессий. В последние годы только треть рабочих ведущих

профессий была обучена по наиболее прогрессивной, с отрывом от производства (курсовой) форме подготовки.

Объективно отмечено, что кадровые службы загружались несвойственными функциями, имели слабую профессиональную квалификацию, низкую оплату труда. Отраслевая наука практически не была включена в решение проблем: всего 0,12 % средств, выделяемых на отраслевую науку, шло на кадровые исследования.

Таким образом, было отмечено, что кадровый потенциал отрасли был снижен, а механизм реализации кадровой политики — ослаблен. Отсюда настоятельная потребность — выработать современный подход к формированию кадрового состава управленческих, инженерно-технических работников и специалистов, способного эффективно решать задачи, стоящие перед железнодорожным транспортом.

Какие же конструктивные меры предложены, исходя из такой всеобъемлющей и довольно критичной констатации состояния кадровой работы?

Анализируя их, можно с удовлетворением отметить, что современные достижения научной мысли нашли в документе отражение. Обратите внимание, как сформулированы *цели кадровой политики*. В ее основе лежит согласование *интересов работников* и производства. Причем, заметьте, какие интересы ставятся на первое место. Такая постановка соответствует не только мировой тенденции в прогрессивно понимаемом менеджменте, но и современным представлениям развития личности.

В документе используются также такие научные понятия, связанные с личностью, как:

- личностная характеристика;
- личное развитие работника, постоянный рост его деловой квалификации, профессионализма;
- создание условий для раскрытия и реализации творческого потенциала личности;
- изучение мотивов и стимулов к труду, механизма активизации личности и оценки результатов труда;
- создание условий для формирования *лидеров*;
- использование оценочного подхода.

Особо следует сказать о таком неслыханном ранее явлении, как *управление карьерой, планирование деловой карьеры*. Следует сказать о том, что в содержание работы службы управления персоналом включено как одно из составляющих — обеспечение социальной справедливости по отношению к каждому работнику, защита его интересов.

Другой блок научных понятий, используемых в этом документе, охватывает производственные отношения. И одна из первых задач здесь — *очеловечение* этой системы. Сказано, что производственные отношения должны быть основаны на социальной ответственности и этике, уважении и бережном отношении к каждому работнику. Не забыта и наработка прежних советских, социалистических лет — указаны факторы стабилизации трудового коллектива, его высокого морально-психологического климата (роль коллективных договоров и тарифных соглашений, в целом социальной политики). Сюда же примыкает и положение об информационной политике в отрасли. Рабочим и служащим, всем в равной мере, без какого-либо неравенства должна предоставляться разнообразная

информация о хозяйственной деятельности предприятия. Доступ к этой информации помогает человеку лучше понять содержание и значимость работы предприятия и отрасли, оказывает влияние на заинтересованность сотрудников, на устранение конфликтных ситуаций, на укрепление дисциплины.

Следующий важный блок положений кадровой политики касается непосредственно *службы управления персоналом*, в том числе:

— разработка современной методологии управления персоналом, имея в виду объединение в единое целое всех компонентов кадровой работы, а именно — единые принципы, организационную структуру органов управления персоналом, координацию экономических, материальных, организационно-технических, социальных и других мер; создание комплекса методических и нормативных материалов.

Кадровая политика отрасли включает *социальные льготы и гарантии*, которые в системе должны быть направлены на укрепление связи работника с предприятием, улучшение микроклимата, повышение авторитета предприятия.

Обеспечение кадровой политики должно основываться на *нормативно-правовой базе*, регламентирующей механизм ее реализации, в частности, четкое определение правового положения различных категорий работников железнодорожного транспорта. После принятия данного документа разработано *Положение о профессиональной службе персонала на федеральном железнодорожном транспорте*.

Введение профессиональной службы на железнодорожном транспорте — шаг абсолютно новый.

В документе использованы также такие новые понятия, как *престиж и имидж*. Совершенно справедливо указано, что действенность кадровой политики зависит от *уровня престижа* отраслевых профессий, необходимости формирования привлекательного *имиджа* железнодорожного транспорта в обществе, создания условий, обеспечивающих *преемственность поколений*, развитие интереса к профессии железнодорожника.

Обобщенно оценивая вклад документа «Концепция кадровой политики на железнодорожном транспорте России», выделим следующие три магистральных направления в кадровой политике, которые были реализованы в последующие годы в разной степени:

- 1) формирование на всех уровнях единой стратегии управления персоналом;
- 2) профессионально-квалификационное формирование и воспроизводство кадрового потенциала;
- 3) индивидуальное планирование деловой карьеры руководителей и специалистов.

В документе, на наш взгляд, имелось немало недостатков, ощущались неизбежные компромиссные решения. Позже была осуществлена большая работа по дальнейшей доводке механизмов реализации данной концепции. В целом, первый документ по кадровой политике заложил прочный фундамент в работе с персоналом. Многое зависело от понимания руководства новых задач, а также от действий специалистов на предприятиях системы МПС, их квалификации, знаний и умений работать с персоналом по современным требованиям.

4. Кадровая политика в ОАО «РЖД» и ее нормативно-правовое обеспечение

В условиях перехода к рыночной экономике произошли существенные изменения в таком важном звене кадровой политики как ее субъект. Ранее, как нам известно, основным и главным субъектом кадровой политики была такая всеобъемлющая общественно-политическая структура, как партия — КПСС. Ее органы, организации на высшем уровне формулировали принципы, механизмы кадровой политики, которые реализовывались повсеместно на ведомственном, региональном, производственном уровнях. Стройная система работы с кадрами (номенклатурный подход, система обучения и повышения квалификации, политика стимулирования и т.п.) была отработана рядом лет и закреплена в какой-то степени нормативно. Ныне субъектами кадровой политики, кроме государственных органов, стала масса хозяйствующих, правовых субъектов, когда отсутствует жесткая централизация, когда разрушены прежние кадровые механизмы, вначале периода было утеряно ее общее видение. А новые руководители, предприниматели, менеджеры не имели ни представления, ни навыков в кадровой политике.

Ситуация стала постепенно меняться, когда вопросами кадровой политики занялись на федеральном уровне, в частности, создан Совет по кадровой политике при Президенте РФ и Положение о нем (Указ Президента Российской Федерации от 3 июня 1993 г. 848 «О Совете по кадровой политике при Президенте РФ» // Российская газета. 1993. 16 июня; Положение о Совете по кадровой политике при Президенте Российской Федерации: Утверждено Указом Президента Российской Федерации от 3 июня 1993 г. 8488 // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации. 1993. 23. Ст. 2108 и др.). Вслед за этим ряд ведомств создали свои концепции кадровой политики: РАО «ЕЭС», Министерство внутренних дел, Министерство здравоохранения и другие.

Субъектом кадровой политики на железнодорожном транспорте стало Федеральное агентство железнодорожного транспорта (ФАЖТ, сокращенное принятое официально название «Росжелдор»), которое было создано наряду с другими органами в связи с проводимой в нашей стране административной реформой согласно Указу Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти», когда система органов исполнительной власти была разделена на федеральные министерства, федеральные службы и федеральные агентства.

Таким образом, функции по государственному регулированию в сфере железнодорожного транспорта, ранее осуществлявшиеся Министерством путей сообщения Российской Федерации, были разделены между Министерством транспорта Российской Федерации, Федеральным агентством железнодорожного транспорта и Федеральной службой по надзору в сфере транспорта. В это же время шла структурная реформа железнодорожного транспорта, утвержденная Правительством Российской Федерации в 2001 г. На ее первом этапе было создано открытое акционерное общество «Российские железные дороги», к которому перешли все хозяйственные функции в области железнодорожного транспорта, ранее осуществлявшиеся МПС России. На сегодняшний день ОАО «РЖД» является крупнейшей организацией железнодорожного транспорта.

Известно, что понятие кадровая политика, как научное, стало разрабатываться не так давно, хотя практика его определения, формулирования принципов, стратегии и тактики реализации были всегда во всех сферах человеческого социума и, прежде всего, в государственном управлении и менеджменте. Каждый из авторов, пишущий о кадровой работе, считает своим долгом дать свое определение понятию «кадровая политика». В некоторых трудах данное понятие отождествляют с вошедшим в нашу практику из-за рубежа понятием «управление персоналом». Не будем вдаваться в теоретические дефиниции, но подчеркнем, что управление персоналом, как оно уже сложилось на отечественной почве, есть только часть кадровой политики, а именно та ее составляющая, которая касается организационно-практической стороны. Таким образом, по нашему мнению, управление персоналом более узкое понятие, чем кадровая политика. И здесь мы наблюдаем один парадокс. Для осуществления деятельности по управлению персоналом потребовались специалисты особого профиля, организована их подготовка в учебных заведениях, чего ранее не было и не считалось целесообразным. Данная специальность была позаимствована из-за рубежа, от стран с развитой рыночной системой. И даже получилось так, что вначале были в какой-то степени оформлены службы управления персоналом, а затем только фирмы, предприниматели, хозяйствующие субъекты занялись определением кадровой политики. Таким образом, на нашей, российской почве практические, более узкие задачи, прагматика опережали более общие интересы.

ОАО «РЖД» на своей коллегии в 2001 г. обсудило и приняло Документ «Концепция кадровой политики на период до 2010 г.». Концепция учитывает опыт работы с кадрами, накопленный в последние десятилетия на железных дорогах мира, с поправкой на традиции и производственную специфику российских железных дорог. Так, в ведущих корпорациях мира в системе управления персоналом сегодня особое место занимают *проблемы развития личности работника, повышения содержательности его труда*. Решение этих проблем немислимо без комплексного подхода к оптимизации основных норм мотивации труда, повышения гарантий занятости, обеспечения безопасности труда и улучшения его санитарно-гигиенических условий.

Целью концепции кадровой политики является «создание системы управления персоналом, базирующейся не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышения эффективности производства, получении наилучших экономических результатов деятельности предприятиями и отрасли в целом».

Ключевыми проблемами кадровой политики на железнодорожном транспорте признаны: 1) мотивация трудовой деятельности персонала; 2) социально-психологическое и информационное обеспечение проводимой структурной реформы железнодорожного транспорта; 3) управление кадрами и формирование социальной политики.

В Документе сформулированы основные требования, предъявляемые к кадровой политике. Таковыми являются «разработка системы научно-обоснованного изучения способностей и склонностей работников, их профессионального и должностного продвижения в соответствии с деловыми и личностными качествами; широкое внедрение целенаправленной подготовки нужных для железнодо-

рожного транспорта кадров; переход от преимущественно административных методов управления персоналом к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов; активизация деятельности служб управления персоналом по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности; организация участия трудящихся в управлении на принципах социального партнерства».

За прошедший период реформирование железнодорожного транспорта РФ вступило в третий этап, что потребовало дальнейшей разработки кадровой политики. Коллегия ОАО «РЖД» на заседании в апреле 2006 г. рассмотрела, а распоряжением Президента корпорации В.И. Якунина от 10 мая 2006 г. 933 утвердила документ «Функциональная стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД».

В целом предназначение названного Документа заключается в определении целевого состояния кадрового потенциала к 2010 г., а также совершенствование системы корпоративной социальной поддержки в вертикально интегрированном холдинге, каким является ОАО «РЖД».

Стратегия опирается на ряд основополагающих документов, разработанных как нормативно-правовые в корпорации. Это, в частности,

1) Положение о профессиональной службе руководителей и специалистов (утверждено в 2004 г.).

2) Приказ ОАО РЖД 136 о должностях и рабочих профессиях в ОАО «РЖД», замещаемых специалистами с высшим и средним профессиональным образованием.

3) Положение об аттестации персонала.

4) Положение о резерве кадров.

5) Положение о молодых специалистах.

6) Положение о системе дополнительного образования.

7) Положение об изменениях, назначениях и освобождении руководящих работников.

8) Положение о мотивационном бюджете.

Кроме того, намечено разработать еще ряд важнейших нормативно-правовых документов. В частности, предполагается создать следующие концепции: 1) жилищной политики; 2) развития здравоохранения; 3) молодежной политики, для которой будет разработана Программа «Молодежь корпорации до 2010 г».

В целом «Функциональная стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» является программной. В ней идет дальнейшее развитие общей политики корпорации и особенно детализируется кадровая и социальная политика. Данным правовым документом закрепляются следующие принципы кадровой и социальной политики: высококвалифицированный персонал является главным ресурсом, определяющим успешную работу компании, ее конкурентоспособность и рыночную стоимость; компания проводит активную политику, направленную на привлечение и закрепление квалифицированного персонала, обеспечивает эффективное использование каждого работника в соответствии с его квалификацией, способностями и индивидуальными чертами; проведение кадровой политики всеми руководителями основывается на экономической оценке стоимости персонала как важнейшего ресурса компании, в том числе, затрат на поиск и подготовку новых руководителей и специалистов; компания создает

условия для профессионального и культурного развития своих работников, роста их благосостояния.

Итак, кадровая политика на железнодорожном транспорте претерпевает изменения вслед за этапами реформирования железнодорожного транспорта, которое проводится в соответствии с разработанной и утвержденной Правительством программой. Корпорация в своих нормативно-правовых документах четко осознает, что общая политика не может проводиться без кадровой и социальной. Нормативно-правовое обеспечение идет вслед за кадровой и общей политикой холдинга, иногда даже опережая ее. И, судя по анализируемым документам, данное состояние, разработанные положения соответствуют современным научным подходам. Дело — за реализацией, за наполнением этих документов живой практикой.