

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-103-114

УДК 331.5.024.5(045)

JEL J80

Системное обеспечение условий достойного труда: анализ модели управления на примере ОАО «РЖД»

К.В. Гилева

Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск, Россия

АННОТАЦИЯ

Управление условиями достойного труда является важнейшей частью общей методологии функционирования современных социально-экономических систем. Вместе с тем в литературе эти вопросы раскрыты не в полной мере, поэтому требуется дополнительный анализ и предложение системных моделей управления, формируемых с учетом факторов внешней и внутренней среды, определяющих особенности хозяйствования в разных отраслях экономики.

Цель исследования заключается в актуализации современных теоретических положений, формировании базовой модели управления условиями достойного труда и ее содержательном обосновании на примере предприятий российской компании ОАО «РЖД». Для достижения поставленной цели использовались **методы** междисциплинарного анализа научной литературы и практического опыта, а также существующей нормативной базы, профессиональных стандартов, в том числе для транспортной отрасли, стратегических документов и концепций в сфере обеспечения достойного труда. Применение встречного моделирования позволило декомпозировать теоретическую модель на реальные условия производственно-финансовой и социально-экономической деятельности конкретной организации.

В результате проведенной работы на основе разработанной схемы управления достойным трудом, а также с опорой на эмпирические данные и нормативные документы ОАО «РЖД» построена модель, которая стала методологическим основанием для анализа управления достойным трудом на предприятиях компании. Практика применения результатов исследования привела как к положительным результатам, так и выявила проблемные зоны, являющиеся причиной социально-экономических рисков при проведении мероприятий кадровой политики ОАО «РЖД».

Ключевые слова: управление условиями достойного труда; социально-трудовые отношения; кадровая политика; направления обеспечения достойного труда на предприятиях железнодорожного транспорта; национальная система квалификаций; профессиональные стандарты

Для цитирования: Гилева К.В. Системное обеспечение условий достойного труда: анализ модели управления на примере ОАО «РЖД». *Управленческие науки*. 2022;12(4):103-114. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-103-114

ORIGINAL PAPER

Decent Work Systems: Management Model Analysis on the Example of Russian Railways

K.V. Gileva

Siberian Transport University, Novosibirsk, Russia

ABSTRACT

Decent work governance for modern socio-economic systems is a key goal and a common operating methodology. The current literature does not fully disclose the questions posed, which require the proposal of system management models, formed considering the factors of the external and internal environment that determine the characteristics of management in different sectors of the economy. The purpose of the paper is to update the modern provisions of the decent work theory, the formation of a basic model for managing decent working conditions and its substantive justification on the example of Russian Railways enterprises. For this purpose, the author describes the implementation research work using the methods of interdisciplinary analysis of literature and practical experience, as well as a regulatory framework, professional recruitment, including for the transport industry, strategic documents and concepts in responsible work. Also, the research used the method of counter modeling, which represents the decomposition of the theoretical model into the results of the production conditions, financial and socio-economic activities of a

© Гилева К.В., 2022

particular enterprise. As a result of the work carried out, the author built a model for managing suitable labor at the enterprise based on the scheme of suitable labor management, also relying on empirical data and the regulatory framework of Russian Railways. This model has become a methodological basis for analyzing the situation of decent labor management at the enterprises of Russian Railways. The data obtained testify to the operation of managerial, legal, supervisory, institutional and financial mechanisms for managing suitable work. The practice of applying the results of the study led both to positive results and identified problem areas that cause socio-economic risks in implementing personnel policy measures of Russian Railways.

Keywords: decent work governance; social and labor relations; personnel policy; directions for ensuring decent work at railway transport enterprises; national qualification system; professional standards

For citation: Gileva K.V. Decent work systems: Management model analysis on the example of Russian Railways. *Management sciences*. 2022;12(4):103-114. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-103-114

ВВЕДЕНИЕ

На фоне резких социально-экономических изменений, глобальной перестройки подходов к организации рабочей среды, высоких рисков в системе социально-трудовых отношений концепция достойного труда может рассматриваться как стратегически ориентированная, обеспечивающая сбалансированность в сфере занятости и способствующая достижению социальной справедливости.

Реализуемая под эгидой Международной организации труда (МОТ)¹ концепция в каждой стране имеет свои специфические черты, связанные с уровнем развития национальных экономик, особенностями рынков труда, качеством социально-трудовых отношений [1]. Кроме того, в разных сферах и областях народного хозяйства могут обнаруживаться существенные различия в понимании и практике применения данного подхода в связи с действием внутренних отраслевых факторов. Данное исследование посвящено созданию общесистемной модели управления достойным трудом и ее последующему использованию для анализа практики кадровой работы не только на предприятиях железнодорожного транспорта (с учетом внутриотраслевых особенностей), но и в любых других организациях.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Впервые идеи, связанные с важностью свободы, равноправия, гарантий защищенности, безопасности и достоинства человека в трудовой деятельности в виде сформированной концепции

прозвучали в докладе генерального директора МОТ Х. Сомавии на 87-й сессии Международной конференции труда в 1999 г. Ключевые положения этого документа связаны с необходимостью нахождения новых оснований для консенсуса между работодателями, работниками и государством путем:

- продвижения и реализации принципов и прав в сфере труда;
- расширения возможностей женщин и мужчин для получения достойной занятости и доходов [2];
- увеличения охвата и эффективности социальной защиты для всех;
- укрепления трипартизма и социального диалога².

Четыре стратегические цели: достойная занятость и оплата труда, социальная защита, права в сфере труда и социальный диалог — стали основой концепции Достойного труда [3], а в 2006–2007 гг. были подписаны основополагающие документы, согласно которым ООН принимает ее в качестве ключевого элемента программ, продвигаемых в государствах — членах ООН.

Сегодня тематика достойного труда является для МОТ одной из приоритетных и реализована в виде Декларации об основополагающих принципах и правах в сфере труда³, Декларации о со-

¹ Международная организация труда (МОТ) — специализированное учреждение ООН, занимающееся вопросами регулирования трудовых отношений. На сегодняшний день участниками МОТ являются 187 государств. URL: <https://www.ilo.org/global/lang-ru/index.htm>

² Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/ilo_principles.shtml (дата обращения: 23.07.2022); Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/pdf/fair_globalization.pdf (дата обращения: 16.07.2022).

³ Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. 1998. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/ilo_principles.shtml (дата обращения: 23.07.2022).

циальной справедливости в целях справедливой глобализации⁴, Концепция достойного труда МОТ, а также Программ достойного труда, которые представляют собой соглашения МОТ с ее национальными партнерами (и включают в себя конкретные задачи, мероприятия и сроки их проведения).

В нашей стране вышеупомянутая концепция утверждена в виде Программы сотрудничества между РФ и Международной организацией труда. Основные положения документа полностью соответствуют стратегическим целям МОТ и состоят в содействии дальнейшему развитию социально-трудовых отношений в Российской Федерации в направлении достижения и реализации принципов достойного труда путем концентрации усилий в таких областях, как расширение занятости, социальная защита, социальное обеспечение, условия и охрана труда, международные трудовые нормы и основополагающие принципы и права в сфере труда, социальный диалог.

Современный этап социально-трудовых отношений, по мнению Е. Д. Богаченко, Дж. Асанасу, В. С. Половинко, характеризуется следующими особенностями:

- смена поколений и научно-технический прогресс стали причиной появления на рынке труда работника нового типа, нацеленного на интеллектуальный труд, более образованного, инициативного, мобильного, готового к саморазвитию, стремящегося к соблюдению баланса между работой и личной жизнью [4];
- кризисные процессы в мировой экономике, а также глобализация мировых рынков привели к обострению неравенства, усилению прекаризационных процессов, росту неформального сегмента рынка труда как в развитых, так и в развивающихся странах [5];
- вышеобозначенные обстоятельства стали причиной формирования «дуального» рынка труда, отличающегося дисбалансом между сектором качественных рабочих мест с достойными условиями труда и незащищенной занятостью [6];
- с изменением структуры секторов народного хозяйства, появлением новых направлений

профессиональной деятельности и новых форм занятости существенно меняется предложение от работодателей, которое не в полной мере обеспечивается устойчивой поддержкой в виде совокупного спроса на рабочую силу. Усложняются и требуют новых форм взаимодействия социально-трудовые отношения между работниками и работодателями;

- отмечается высокая значимость достойного труда для реализации инновационного направления развития за счет быстрой адаптации работников к меняющейся производственной среде и особого внимания к технологическим новшествам, рационализаторству, генерированию новых идей;
- выраженное влияние на сферу труда продолжают оказывать социально-экономические и демографические факторы, которые необходимо учитывать при планировании программ управления достойным трудом [6].

Концепция достойного труда готовит мир к глобальным вызовам будущего, связанным не только с проблемами безработицы, прекаризации и «работающих бедных», но и с перспективой всеобъемлющей перестройки форм деятельности из-за изменений технологий и демографической ситуации.

В современных реалиях общественного и социально-экономического развития кроются серьезные вызовы субъектам социально-трудовых отношений [7]. В условиях развития глобальной эпидемии (которая в мировом масштабе привела к потере более чем 400 млн рабочих мест⁵) особое значение приобретает социальный диалог и социальное партнерство в сфере труда и занятости [8]. «Экономические последствия пандемии COVID-19 накладываются на уже существующий кризис низкой заработной платы и незащищенности рабочих мест. У каждого второго человека нет финансовой подушки безопасности, нет возможности откладывать средства на предстоящие трудные времена, и он полагается исключительно на заработную плату, чтобы элементарно выжить. Без сбережений или социальной защиты миллионы людей оказались

⁴ Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации. 2008. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/pdf/fair_globalization.pdf (дата обращения: 16.07.2022).

⁵ Всемирный день действий за достойных труд. ОО «Всемирный электропрофсоюз» (официальный сайт). URL: <https://www.elprof.ru/activity/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/detail.php?ID=3890> (дата обращения: 21.07.2022).

во время пандемии перед выбором: работать или голодать», — говорится в выступлении Ш. Барроу, Генерального секретаря Международной конфедерации профсоюзов (МКП)⁶.

Глобальные экономические риски актуализировали целый перечень вопросов, что потребовало пересмотра и дополнения некоторых базовых положений МОТ. В 2019 г. ею была принята декларация «О будущем сферы труда», которая провозглашает перспективные направления развития в этой области, основанные на использовании потенциала технического прогресса, обеспечении достойного труда и устойчивого развития, которые гарантируют всем самореализацию и справедливое распределение благ, а также содействию в проведении непрерывного обучения работников. Ключевыми остаются идеи социального диалога, обеспечения «здоровых и продуктивных» рабочих мест, а также «безопасных и здоровых» условий труда⁷.

Глобальный саммит МОТ, состоявшийся в июле 2020 г., определил необходимость защиты сотрудников на местах через рабочее время, заработок, социальную защиту и охрану труда⁸.

В октябре 2021 г. в Учебно-исследовательском центре Московской Федерации профсоюзов состоялась Международная конференция⁹, в резолюции которой особо подчеркивалась необходимость осуществления последовательных действий для укрепления института социального партнерства на основе реализации ценностей сотрудничества, создания условий достойного труда и отдыха, по-

вышения благосостояния граждан, а также культурного и духовного развития¹⁰.

В РФ правовой основой организации социального партнерства в сфере трудовых отношений и занятости является Трудовой кодекс РФ, определяющий его как «систему взаимоотношений между работниками (или их представителями), работодателями (или их представителями) и органами государственной власти, направленная на обеспечение согласования интересов всех сторон в сфере трудовых отношений»¹¹, а также Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»¹², Федеральный закон «Об объединениях работодателей»¹³, Федеральный закон «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений»¹⁴.

Немаловажную роль в организации и регулировании социального партнерства играет учет специфики определенной области экономической деятельности в рамках отраслевых соглашений и коллективных договоров.

Во исполнение Указа Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»¹⁵ в нашей стране действует более 60 отраслевых соглашений, содержащих положения, связанные с сохранением здоровья работников, установлением минимального уровня оплаты труда и доли тарифной части заработной платы, обеспечением государственных гарантий

⁶ Роль социального партнерства в диалоге гражданского общества и власти. Материалы международной конференции (Москва, 06–07.10.2021). URL: <https://yic-mfp.ru/mezhdunarodnaya-konferentsiya-rol-sotsialnogo-part.html> (дата обращения: 30.06.2022).

⁷ Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_715175.pdf (дата обращения: 15.07.2022).

⁸ Концептуальная записка. По результатам Глобального саммита МОТ «COVID-19 и сфера труда». 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/meetingdocument/wcms_747992.pdf (дата обращения: 14.11.2022).

⁹ Международная конференция в Учебно-исследовательском центре Московской Федерации профсоюзов: мнения экспертов. 11.10.2021. URL: <https://smolprof.ru/2021/10/11/mezhdunarodnaya-konferenciya-v-uchebno-issledovatel'skom-centre-moskovskoj-federacii-profsoyuzov-mneniya-ekspertov/>

¹⁰ Роль социального партнерства в диалоге гражданского общества и власти. Материалы международной конференции (Москва, 06–07.10.2021). URL: <https://yic-mfp.ru/mezhdunarodnaya-konferentsiya-rol-sotsialnogo-part.html> (дата обращения: 30.06.2022).

¹¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=laia41za49465680

¹² Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8840/?ysclid=laiauw99ex294697992

¹³ Федеральный закон от 27.11.2002 № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39744/?ysclid=laiax54kan547286711

¹⁴ Федеральный закон от 01.05.1999 № 92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938/?ysclid=laiayz1u9q139853076

¹⁵ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 23.07.2022).

повышения реального уровня заработной платы, выплатами компенсационного и стимулирующего характера, гарантиями в сфере жилищной и молодежной политики [9].

Результатом эффективного управления достойным трудом может быть достижение целого комплекса качественных и количественных показателей, в числе которых его экономический и социальный контекст, возможности занятости, адекватный заработок и производительная работа, продуктивное рабочее время и т.д. [10].

ГИПОТЕЗЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология системного подхода позволяет принять в качестве необходимых элементов модели управления условиями достойного труда: факторы внешнего и внутреннего влияния; цели ключевых субъектов системы управления; механизмы, принципы и направления реализации, включающие в себя перечень индикаторов для оценки эффективности управленческих воздействий.

В связи с тем, что предмет разработки имеет высокую степень абстрагирования и сам является теоретическим конструктом, для повышения объективности и валидности полученного результата автором использован метод встречного моделирования [11], предполагающий на первом этапе работы построение исходной качественной модели в виде схемы, а на втором — ее наполнение количественными данными для привязки к конкретному времени и месту. Таким образом, содержательную часть исследования составляет модель, отражающая основные элементы системы управления достойным трудом применительно к практике крупнейшего работодателя РФ — ОАО «РЖД» (далее — Компания).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассматривая практику реализации концепции достойного труда в актуальных социально-экономических условиях, важно понимать, что за идеологией, социальной философией и гуманистической традицией стоит конкретная практика менеджмента на российских предприятиях. Для того чтобы более направленно и глубоко проводить анализ ситуации в отдельных организациях, предлагается модель управления достойным трудом, позволяющая четко определить ключевые

направления, рассматриваемые в целях сопоставления реальной управленческой деятельности с положениями концепции достойного труда. Основные блоки модели и связи между ними отражены на рисунке.

Представим ее краткую характеристику в виде совокупности факторов, оказывающих наиболее заметное влияние. В числе внешних — государственная кадровая политика, которая определяет правовое поле социально-трудовых отношений, механизмы их регулирования [12] и имеет особое значение для органов государственной и муниципальной власти, их подведомственных учреждений, а также государственных и муниципальных предприятий.

PEST-факторы¹⁶ со стороны спроса и предложения на рынке труда зависят от общеполитических решений, экономической ситуации, социально-демографических процессов, скорости и всеобщности технических и технологических преобразований, происходящих в стране либо в конкретной отрасли народного хозяйства.

Деятельность международных и национальных институтов, содействующих популяризации идей достойного труда, их активность, авторитет и наличие механизмов взаимодействия с властью позволяет реализовывать наиболее актуальные проекты в этой сфере, в том числе по продвижению идей гуманизации менеджмента [13].

Факторы внутренней среды и корпоративные особенности, являющиеся важнейшими условиями реализации рассматриваемой концепции, связаны с размером предприятия, его организационно-правовым устройством и отраслевой принадлежностью. Последняя определяет корпоративные стандарты и философию работы с персоналом, особенности технологий подбора, обучения, мотивации сотрудников и т.д.

Исходя из внешних и внутренних условий формируется цель управления достойным трудом, а применительно к организации — человеческим капиталом, через реализацию ее социальной миссии с позиций конкурентных преимуществ. Таким образом, для коммерческих предприятий акцент делается на конкурентоспособность через эффек-

¹⁶ PEST-факторы — это ключевые направления исследования внешней среды, включающие в себя политические (P), экономические (E), социальные (S) и технологические (T) факторы.

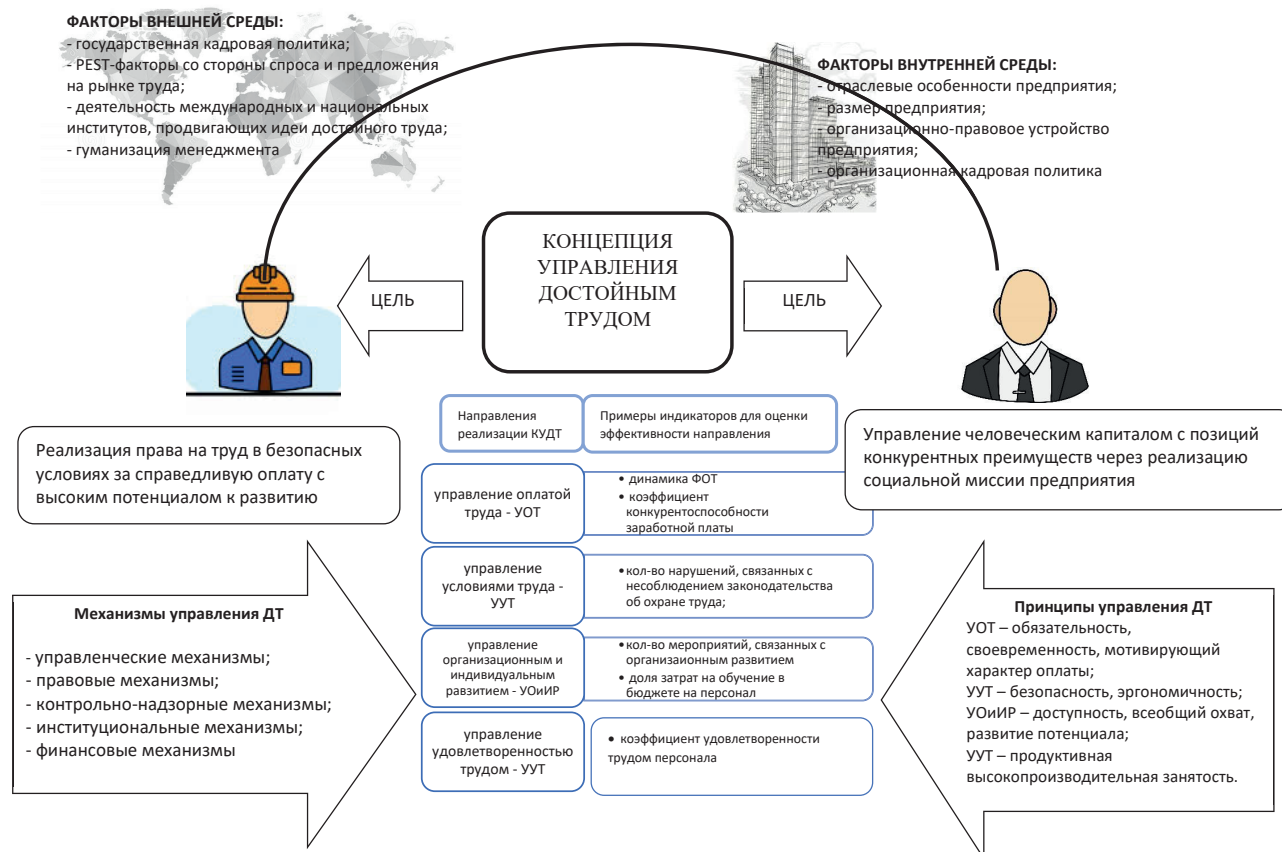


Рис. / Fig. Модель управления условиями достойного труда / Decent work governance model

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

тивное управление персоналом, который обеспечивает получение дополнительной прибыли. Для некоммерческих организаций — более значима возможность выполнения социальных обязательств в отношении собственных работников.

Сотрудники в рамках концепции достойного труда получают возможность работать в безопасных условиях за справедливое вознаграждение, реализуя свои профессиональные и личные потенциалы.

Достижению этих целей способствуют такие направления деятельности кадровой службы, как управление оплатой и условиями труда, организационным и индивидуальным развитием, а также удовлетворенностью трудом.

В рамках каждого из них должны быть поставлены задачи, определены индикаторы их выполнения (показатели эффективности), имеющие расчетный характер, выбраны соответствующие мероприятия, установлены сроки и назначены ответственные.

Такой проектно-целевой подход может выступать гарантом реальных преобразований, ориентированных на обеспечение условий для достойного труда в компании.

В основе целевой платформы концепции управления достойным трудом лежит ряд основополагающих принципов, включающих в себя идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Так, в отношении политики оплаты труда — это обязательность, своевременность и мотивирующий характер, применительно к условиям работы — безопасность и эргономичность. Руководство развитием должно базироваться на доступности, всеобщем охвате, нацеленности на совершенствование потенциала персонала. Интегральным направлением деятельности кадровой службы является управление удовлетворенностью трудом, которое должно основываться на принципах продуктивной высокопроизводительной занятости.

Механизмы реализации концепции, или средства воздействия на процесс труда и технологию их выбора, можно классифицировать следующим образом:

- управленческие (административные, социально-психологические, организационные);
- правовые (положения трудового права, гарантирующие соблюдение основных идей концепции достойного труда);
- контрольно-надзорные (государственное регулирование социально-трудовых отношений);
- институциональные [специально созданные институты, помогающие в реализации идей достойного труда — образовательные учреждения среднего профессионального образования (СПО), высшего образования (ВО), дополнительного профессионального образования (ДПО); организации, которые проводят специальную оценку условий труда (СОУТ); служба занятости и т.д.];
- финансовые (финансовое обеспечение мероприятий по реализации проектов в сфере достойного труда).

Одним из крупнейших работодателей Российской Федерации, на предприятиях которого трудятся более 720 000 человек, имеющих 1500 профессий и специальностей, является ОАО «РЖД». Средняя заработная плата сотрудников по данным Социального отчета 2020 г. составила 61,4 тыс. руб. в месяц, что на 20% превышает средний показатель по стране¹⁷.

В условиях резких социально-экономических изменений, глобальной перестройки подходов к организации рабочих мест, высоких рисков в системе социально-трудовых отношений в ОАО «РЖД» концепция достойного труда рассматривается как стратегически ориентированная, обеспечивающая сбалансированность в сфере занятости и способствующая достижению социальной справедливости, что позволяет рассматривать Компанию как пример отечественного социально ответственного бизнеса. Вместе с тем некоторые данные по текучести молодых специалистов, динамике производственного травматизма, снижения удовлетворенности трудом работников требуют анализа, определения сильных и слабых сторон

в методах управления достойным трудом на ее предприятиях. В 2019 г. была принята «Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД»»¹⁸, основанная на классической концепции Т. Шульца и Г. Беккера [14], базовые положения которой доказывают непосредственную связь между ростом инновационности и креативности национальной экономики и качеством человеческого капитала. Последний, исходя из анализа различных источников и современных подходов, можно считать результатом инвестиций отдельных экономических агентов и макроэкономических систем в виде имеющегося у индивида, группы людей или общества в целом уровня и качества образования, здоровья, профессиональных и общекультурных навыков, физических и психических способностей, а также мотиваций, используемых в разных сферах общественного воспроизводства. Инвестиции в человеческий капитал влияют на величину доходов их обладателей и совокупно определяют темпы и качество экономического развития общества.

Руководствуясь данной точкой зрения, можно выделить основные направления деятельности Компании в отношении развития человеческого капитала, которые полностью согласуются со стандартами достойной занятости. Для их описания и дальнейшего анализа воспользуемся моделью управления условиями достойного труда, представленной на *рисунке*.

Используя метод встречного моделирования, наполним представленный теоретический конструкт конкретными данными управления, для сбора которых применялись нормативно-методические документы ОАО «РЖД», отчеты об устойчивом развитии компании за 2019–2020 гг., итоги выполнения в 2020 г. коллективного договора, заключенного на 2020–2022 гг., данные открытых официальных источников.

Как уже говорилось выше, управление достойным трудом в рамках конкретной организации зависит от ряда взаимосвязанных внешних и внутренних факторов. К первым относится государственная кадровая политика, которая определяет правовое поле социально-трудовых отношений, механизмы их регулирования.

Целевым ориентиром ее формирования для Российской Федерации как члена Международной организации труда является обеспечение воз-

¹⁷ Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД». 2020. РЖД (официальный сайт). URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/RGD_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 27.07.2022).

¹⁸ Там же.

возможности *достойного труда* для всех работников. В это понятие, помимо требований безопасности и справедливости вознаграждения, входит также критерий удовлетворенности трудом, существование для сотрудника условий полноценного проявления своих способностей, навыков и мастерства на конкретном рабочем месте, в заданных организационных, экономических и правовых условиях [15]. Вышеизложенное позволяет говорить о том, что эффективность рабочего места не может рассматриваться вне контекста достойного труда.

Вместе с тем, по мнению многих ученых, разрабатывающих данные вопросы, в России на сегодняшний день механизмы развития и наращивания человеческого капитала на национальном уровне реализуются недостаточно эффективно. До сих пор не принята концепция государственной кадровой политики РФ, отсутствует единство мнений в отношении приоритетных целей, задач и инструментов управления кадровым потенциалом страны [16]. В этой связи особое значение имеет четко проработанная, системная и формально закреплённая кадровая политика крупных отечественных работодателей (к числу которых относится ОАО «РЖД»), обеспечивающих рабочие места на уровне целых отраслей и сфер деятельности,

Что касается PEST-факторов, то современная ситуация на рынке труда, определяющая особенности спроса и предложения на профессии, связанные с железнодорожной отраслью, складывается следующим образом.

Согласно долгосрочной стратегии развития Компании предусмотрен капитальный ремонт инфраструктуры и строительство новых железнодорожных магистралей, раскрытие социально-экономического потенциала БАМа и т.д. Реализация этих планов предполагает совершенствование внутреннего, а также освоение внешнего рынка труда ОАО «РЖД», особенно по рабочим профессиям.

Актуальные социально-демографические исследования выявили дефицит именно квалифицированных работников. Динамика показателей, приведенная в *таблице*, отражает факт сокращения на 4% количества активных резюме, размещенных на платформе HH.ru, при росте количества имеющихся вакансий для данной профессиональной сферы.

Анализ показывает, что при значительном росте количества вакансий для данной профессиональной сферы количество активных резюме сократилось на 4%.

hh. Индекс, свидетельствующий о количестве кандидатов на одну вакансию в сфере транспорта и логистики, составляет 2,9. Таким образом, дефицитность рынка труда в транспортной сфере очевидна.

ОАО «РЖД» является крупнейшим работодателем РФ — как уже говорилось выше, в ней работают более 720 000 человек. По сравнению с предшествующим годом, списочная численность персонала уменьшилась на 2,6% (это снижение планового характера). При установленном пороговом значении текучести в 8% отчетность содержит данные о 6,2%, что является минимальным показателем за последние 4 года¹⁹. Вместе с тем проводимые расчеты не позволяют выявить данные о скрытой текучести.

Кадровая политика ОАО «РЖД» относится к закрытому типу, но ей также присущи элементы открытой: с одной стороны, Компания нацелена на привлечение и закрепление молодых работников, построение управленческой карьеры через технологию кадрового резерва, реализацию комплексной социальной политики; а с другой — в условиях нехватки высококвалифицированных работников, высокой мобильности кандидатов компания вынуждена использовать ресурсы внешнего рынка труда. В том числе с этой целью в 2020 г. в ОАО «РЖД» создано отдельное направление рекрутинга в виде HR-центров. Они должны обеспечивать оперативное закрытие вакансий региональных подразделений и привлечение кадров (в том числе извне), т.е. стать «входным окном» для всех кандидатов. Это позволит сформировать единую базу соискателей и проводить их профессиональную первичную оценку.

Привлечение специалистов и их закрепление осуществляется путем системной работы с кадровым потенциалом. Главная задача системы управления персоналом состоит в обеспечении Компании квалифицированным и мотивированным персоналом в соответствии с текущими и перспективными потребностями производства.

В соответствии со стандартами достойного труда ОАО «РЖД» создает для сотрудников такие условия, чтобы они могли работать в безопасной среде за справедливое вознаграждение, реализуя свои профессиональные и личностные потенциалы. Это

¹⁹ Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД». 2020. РЖД (официальный сайт). URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/RGD_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 27.07.2022).

Таблица / Table

**Сравнение динамики вакансий и резюме в сфере транспорта и логистики за 2021 г. /
Comparison of the vacancies dynamics and resumes in transport and logistics for 2021**

Профобласть / professional sphere	Динамика вакансий / vacancy dynamics	Динамика резюме / Resume Dynamics	hh. индекс* / hh. Index	Предлагаемая зарплатная плата, руб. / Suggested salary, rub.
Все профобласти	+63%	+1%	4,1	49 572
Транспорт, логистика	+83%	-4%	2,9	52 618

Источник / Source: составлено автором на основе аналитических данных компании HeadHunter. URL: <https://hh.ru/> / compiled by the author based on the company's HeadHunter analytical data. URL: <https://hh.ru/>

Примечание / Note: * hh. Индекс — отношение количества активных резюме к вакансиям / hh. Index — the ratio of the number of active resumes to vacancies.

достигается усилиями кадровой службы, ее деятельностью в направлениях обеспечения персоналом, повышения его эффективности персонала, мотивации, создания корпоративной культуры и среды. Каждое направление включает в себя HR-процессы, обеспеченные целью, задачами, принципами, мероприятиями по совершенствованию, а также показателями для оценки эффективности каждого процесса с плановыми целевыми значениями²⁰.

Целевая платформа кадровой политики ОАО «РЖД» основана на ряде основополагающих принципов: эффективности, объективности, ориентации на внутреннего заказчика, на задачи бизнеса, гибкости системы УП, предикативности, внедрения современных инструментов (включая автоматизацию), соответствия лучшим практикам, единства подхода, оперативности и качества и т.д.

Важное значение в управлении условиями достойного труда отводится соответствующим механизмам — применительно к разработанной нами модели, имеются в виду управленческие, правовые, контрольно-надзорные, институциональные и финансовые.

Первые представлены действием организационной структуры системы управления персоналом, включающей в себя 4 подразделения аппарата управления ОАО «РЖД»; службы управления персоналом (УП) в региональных центрах, в функциональных филиалах ОАО «РЖД» и их структурных подразделениях, отделы управле-

ния персоналом в линейных подразделениях. В общую структуру входят Корпоративный университет ОАО «РЖД», а также негосударственные учреждения здравоохранения и иные объекты социальной сферы.

Система УП обеспечивает разработку основных методологических, стратегических и методических документов в сфере своей деятельности, реализацию единой кадровой политики Компании и контроль за ее выполнением. Действие этого механизма осуществляется через систему локальных нормативных актов, организованную структуру внутренних коммуникаций, общие площадки для обмена опытом и передовыми практиками.

Действие правовых механизмов основано на обязательном применении всех норм трудового права, последовательном внедрении рекомендаций Министерства труда, принципов национальной системы квалификаций и т.д. Так, коллективный договор ОАО «РЖД» на 2020–2022 гг.²¹ разработан на основании Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральных законов «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» и «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», а также Отраслевого соглашения по организациям железнодорожного транспорта.

Контрольно-надзорные механизмы, представленные проверками со стороны Государственной

²⁰ Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД». 2020. РЖД (официальный сайт). URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/RGD_sustainability_report_2020.pdf (дата обращения: 27.07.2022).

²¹ Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на 2020–2022 гг. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1604> (дата обращения: 14.11.2022).

инспекции труда, органов прокуратуры, направлены на выявление общих нарушений трудового законодательства, задержек заработной платы, несчастных случаев на предприятиях, административных нарушений, охраны труда и т.д. Их результаты размещены в открытом доступе²² Правовой инспекции труда Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ). В 2020 г. при участии правовых инспекторов труда из этой организации рассмотрено 825 ситуаций по соблюдению трудового законодательства и произведено 4525 проверок, по итогам которых работодателям вынесено 1738 представлений об устранении 6458 нарушений, в том числе в сфере оплаты труда и иных выплат — 33,2%, локальных нормативных актов — 24%, режима рабочего времени и времени отдыха — 21,3%. Вдвое сократилось число случаев неправомерного привлечения к дисциплинарной ответственности (242 взыскания отменено в 2020 г., 465 — в 2019 г.), а также сумма невыплаченных персоналу денежных средств (59,2 млн руб. в прошедшем году, 133 млн руб. — в 2019 г.) По представлениям правовых инспекторов труда на работе восстановлено 4 сотрудника.

Институциональные механизмы обеспечения условий достойного труда на предприятиях ОАО «РЖД» представлены разветвленной сетью профилакториев, санаториев, детских лагерей, ведомственных больниц, позволяющих поддерживать здоровье сотрудников. Вопросы непрерывного развития находятся в ведении Корпоративного

университета, отраслевых вузов, ссузов, институтов ДПО, учебных центров профессиональных квалификаций.

Через финансовые механизмы осуществляется бюджетирование проектов, относящихся к сфере достойного труда, в том числе мероприятий кадровой и социальной политики.

ВЫВОДЫ

По итогам исследования сделаны следующие выводы:

- Современная практика реализации условий достойного труда в РФ основана на идеях социального диалога, обеспечения безопасных и здоровых условий труда, а также продуктивных рабочих мест.

- ОАО «РЖД» является крупнейшим работодателем РФ, в кадровой политике которого формально закреплены и практически реализуются ключевые элементы достойного труда.

- Все мероприятия по совершенствованию кадровых процессов Компании согласованы с основными положениями концепции достойного труда и призваны обеспечить ее квалифицированным и мотивированным персоналом путем создания условий для повышения его эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач.

- Анализ практики управления достойным трудом, проведенный на основе разработанной нами модели, позволил определить значимые факторы внешней и внутренней среды, механизмы и принципы, которые дают Компании возможность реализовывать концепцию достойного труда на местах.

²² URL: https://rosprofzhel.ru/deyatelnost/rabota_pravovoy_inspektzii (дата обращения: 14.11.2022).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Burchell B., Sehnbruch K., Piasna A., Agloni N. The quality of employment and decent work: Definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*. 2014;38(2):459–477. DOI: 10.1093/cje/bet067
2. Bastagli F., Hunt A. Social protection and the future of work: A gender analysis. ODI Working Paper. 2020;(590). URL: https://cdn.odi.org/media/documents/Social_protection_and_the_future_of_work_a_gender_analysis.pdf (дата обращения: 16.07.2022).
3. Баймурзина Г.Р., Валиахметов Р.М., Колосова Р.П. Реализация принципов концепции Достойного труда в России: региональный аспект (на примере Республики Башкортостан). УФА: АН РБ, Гилем; 2012. 216 с.
4. Богаченко Е.Д. Реализация принципов достойного труда в сфере занятости молодежи. Дис. ... канд. экон. наук. Саратов: СГТУ им. Гагарина Ю.А.; 2017. 236 с.
5. Athanasou J.A. Decent work and its implications for careers. *Australian Journal of Career Development*. 2010;19(1):36–44. DOI: 10.1177/103841621001900108

6. Половинко В.С., Арбуз А.В. Миграционные процессы как фактор социально-экономического развития региона: оценка и методы регулирования. Омск: ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, 2019. 138 с.
7. Vaughan-Whitehead D., Ghellab Y., Muñoz de Bustillo Llorente R., eds. The new world of work: Challenges and opportunities for social partners and labour institutions. Geneva: International Labour Organization; 2021. 673 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/—publ/documents/publication/wcms_833561.pdf
8. Svicher A., di Fabio A. Job crafting: A challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:681022. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.681022
9. Широкова Л.Н., Сковпень В.А., Старокожева В.П. Отражение национальных целей развития Российской Федерации в генеральном и отраслевых соглашениях. *Социально-трудовые исследования*. 2020;(4):94–110. DOI: 10.34022/2658–3712–2020–41–4–94–110
10. Бабенко И.В., Бабенко А.И. Статистическая оценка категории достойного труда в российской и международной практике. *Экономика: теория и практика*. 2021;(1):68–73.
11. Мазур Л.Н. Человеческий капитал как объект исторического исследования. *Человеческий капитал*. 2020;(11):34–48. DOI: 10.25629/НС.2020.11.02
12. Шубенкова Е.В., Шичкин И.А. Механизм обеспечения достойного труда и социальной защиты трудовых мигрантов в рамках региональных интеграционных объединений. *Инновации и инвестиции*. 2021;(2):81–86.
13. Лапина Т.А. Динамика состояния гуманизации труда в России. Омские научные чтения — 2019. Мат. 3-й Всерос. науч. конф. Омск: ОмГУ им. Ф.М. Достоевского; 2019:690–691.
14. Schultz T. W. Human capital: Policy issues and research opportunities. In: Schultz T. W. Economic research: Retrospect and prospect. Vol. 6: Human resources. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; 1972:1–84. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4126/c4126.pdf>
15. Meynhardt T., Brieger S.A., Hermann C. Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(12):1560–1593. DOI: 10.1080/09585192.2017.1416653
16. Шацкая И.В. Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования. *Российское предпринимательство*. 2017;18(17):2579–2586. DOI: 10.18334/rp.18.17.38281

REFERENCES

1. Burchell B., Sehnbruch K., Piasna A., Agloni N. The quality of employment and decent work: Definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*. 2014;38(2):459–477. DOI: 10.1093/cje/bet067
2. Bastagli F., Hunt A. Social protection and the future of work: A gender analysis. ODI Working Paper. 2020;(590). URL: https://cdn.odi.org/media/documents/Social_protection_and_the_future_of_work_a_gender_analysis.pdf (accessed on 16.07.2022).
3. Baimurzina G.R., Valiakhmetov R.M., Kolosova R.P. Realization of decent work concept principles in Russia: Regional aspect (on the example of Bashkortostan). Ufa: Academy of Sciences of the RB, Gilem; 2012. 216 p. (In Russ.).
4. Bogachenko E.D. Implementation of decent work principles in youth employment. Cand. econ. sci. diss. Saratov: Yuri Gagarin State Technical University of Saratov; 2017. 236 p. (In Russ.).
5. Athanasou J.A. Decent work and its implications for careers. *Australian Journal of Career Development*. 2010;19(1):36–44. DOI: 10.1177/103841621001900108
6. Polovinko V.S., Arbuz A.V. Migration processes as a factor in the socio-economic development of the region: Assessment and methods of regulation. Омск: Омск State University named after F.M. Dostoevsky; 2019. 138 p. (In Russ.).
7. Vaughan-Whitehead D., Ghellab Y., Muñoz de Bustillo Llorente R., eds. The new world of work: Challenges and opportunities for social partners and labour institutions. Geneva: International Labour Organization; 2021. 673 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/—publ/documents/publication/wcms_833561.pdf

8. Svicher A., di Fabio A. Job crafting: A challenge to promote decent work for vulnerable workers. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:681022. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.681022
9. Shirokova L.N., Skovpen' V.A., Starokozheva V.P. Reflection of national development goals of the Russian Federation in general and industry agreements. *Sotsial'no-trudovye issledovaniya = Social & Labour Research*. 2020;(4):94–110. (In Russ.). DOI: 10.34022/2658–3712–2020–41–4–94–110
10. Babenko I.V., Babenko A.I. Statistical assessment of the decent work category in Russian and international practice. *Ekonomika: teoriya i praktika = Economics: Theory and Practice*. 2021;(1):68–73. (In Russ.).
11. Mazur L.N. Human capital as a topic of historical research. *Chelovecheskii kapital = Human Capital*. 2020;(11):34–48. (In Russ.). DOI: 10.25629/HC.2020.11.02
12. Shubenkova E.V., Shichkin I.A. Ensuring decent work and social protection for labour migrants in regional integration. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2021;(2):81–86. (In Russ.).
13. Lapina T.A. Dynamics of the state of humanization of labor in Russia. In: Omsk scientific readings-2019. Proc. 3rd All-Russ. sci. conf. Omsk: Omsk State University named after F.M. Dostoevsky; 2019:690–691. (In Russ.).
14. Schultz T.W. Human capital: Policy issues and research opportunities. In: Schultz T.W. Economic research: Retrospect and prospect. Vol. 6: Human resources. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; 1972:1–84. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4126/c4126.pdf>
15. Meynhardt T., Brieger S.A., Hermann C. Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(12):1560–1593. DOI: 10.1080/09585192.2017.1416653
16. Shatskaya I.V. National employment policy of Russia and directions of its improvement. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017;18(17):2579–2586. (In Russ.). DOI: 10.18334/rp.18.17.38281

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Кристина Викторовна Гилева — кандидат психологических наук, доцент кафедры «Социальная психология управления», Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск, Россия

Kristina V. Gileva — Cand. Sci. (Psych.), Associate Professor, Department of social psychology of management, Siberian Transport University, Novosibirsk, Russia

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8030-7552>

kristi_1@mal.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 19.09.2022; после рецензирования 10.10.2022; принята к публикации 16.11.2022.

The article was submitted on 19.09.2022; revised on 10.10.2022 and accepted for publication on 16.11.2022.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The author read and approved the final version of the manuscript.