

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МЕНЕДЖЕРОВ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ**

Работу выполнила _____  _____ Д. В. Ткаченко

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление профессиональным развитием
персонала

Научный руководитель

д-р психол. н., доцент _____  _____ А. А. Лузаков

Нормоконтролер

д-р психол. н., доцент _____  _____ А. А. Лузаков

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты формирования кадрового резерва.....	6
1.1 Сущность, цели, принципы формирования кадрового резерва.....	6
1.2 Этапы формирования кадрового резерва.....	9
1.3 Методы отбора кандидатов в кадровый резерв.....	11
2 Изучение опыта работы с кадровым резервом компаний-лидеров нефтегазовой отрасли.....	14
2.1 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «Газпром».....	14
2.2 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «НК Роснефть».....	17
2.3 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «Татнефть».....	19
2.4 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «ЛУКОЙЛ».....	21
3 Изучение системы формирования кадрового резерва предприятия N....	25
3.1 Задачи и методы исследования.....	25
3.2 Результаты и обсуждение	28
3.3 Пути совершенствования системы формирования кадрового резерва на предприятии N.....	38
Заключение.....	42
Список использованных источников.....	45
Приложение А. Схема интервью, проводимого с менеджером по персоналу.....	51
Приложение Б. Схема интервью, проводимого с резервистами.....	53

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших переменных, способствующих развитию бизнеса на российском рынке, на сегодняшний день выступает мобильная кадровая политика, которая умеет приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям. Одним из ее аспектов можно назвать и резерв кадров, отсутствие которого может повлечь снижение результативности и конкурентоспособности даже очень стабильной компании. С каждым годом нехватка грамотных управленцев все растет, спрос на них превышает предложение, что становится важной проблемой для организаций.

Подготовка преемников – это сложный и многоступенчатый процесс, постоянно требующий внимания со стороны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений. Значимая роль в работе с кадровым резервом отводится службе персонала.

Если в компании сформирован резерв кадров, то менеджмент организации остается устойчивым, кандидаты на ключевые и создаваемые должности всегда подготовлены по необходимой программе, и резервисты эффективно используются на всех уровнях структуры управления предприятия.

Проблема формирования кадрового резерва носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость применения в ее разрешении комплексных подходов, с учетом экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов. Данная область не обделена вниманием науки, вследствие чего сложились разнообразные концепции, издается литература, налажена подготовка специалистов.

В зарубежных странах исследованиями данной проблемы занимались Г. Десслер [14], Д. Коул [22], У. Монди [28], Р. М. Ноу [28], Р. Премо [28], С. Уиддет [52], Р. Уэйн [28], Р. Шейн [28], С. Холифорд [48] и другие.

Проблемы формирования и развития резерва кадров на выдвижение нашли свое отражение в работах таких российских ученых как: Базаров Т. Ю. [3], Гордеева Е. С. [12], Давыдова Е. А. [13], Кибанов А. Я. [19], Одегов Ю. Г. [31], Турчинов А. И. [47], Шекшня С. В. [52] и другие.

Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования такими учеными, как Н. А. Волгин [6], Б. М. Генкин [11], Л. В. Карташова [18], К. Б. Фокин [50], Р.А. Яковлев [53], а также многие другие.

Однако ряд вопросов изучен недостаточно. При формировании кадрового резерва менеджеров часто возникают проблемы с определением методов отбора в резерв, трудности в определении критериев отбора и компетенций, необходимых менеджеру.

Наличием этих проблем и обусловлена актуальность работы: вследствие недостаточной изученности механизмов формирования кадрового резерва потребности предприятий в человеческих ресурсах полностью не удовлетворяются и снижается эффективность их работы. Нередко руководящий состав недооценивает объективную необходимость достижения поставленных целей в работе с резервом кадров. В некоторых случаях нет взаимодействия между функциональными подразделениями и кадровыми органами, система аттестации недостаточно ориентирована на решение вопросов резерва кадров, не созданы единые модели диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности.

Объект исследования – кадровый резерв предприятия N. Предметом исследования выступают технологии формирования кадрового резерва менеджеров.

Цель работы – выявить возможные пути совершенствования системы формирования кадрового резерва предприятия N. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность, цели, принципы, этапы и методы формирования кадрового резерва;
2. Изучить опыт работы с кадровым резервом компаний-лидеров нефтеперерабатывающей отрасли;
3. Изучить процесс работы с кадровым резервом, в том числе документы, его регламентирующие, и фактический порядок работы на предприятии N;
4. Сопоставить документарный и фактический порядок работы с кадровым резервом на предприятии N, выявить основные особенности;
5. Исследовать мнения руководителей, менеджера по персоналу, ответственного за работу с резервом, и самих резервистов о проблемах формирования резерва кадров на предприятии N;
6. Разработать рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва менеджеров предприятия N.

Для решения 1 и 2 задач использовался анализ литературы, в частности, работ К. Б. Фокина, А. Я. Кибанова, Б. А. Ясько и других авторов, а также различных статей, отражающих опыт некоторых конкретных организаций, например, ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», ПАО «Татнефть». Для решения 3 и 4 задач были изучены такие документы предприятия N, как положение «Об основных подходах к формированию и подготовке резерва кадров», «Политика управления персоналом», положение «О формировании и развитии программ мотивации персонала», регламент «О порядке подбора и отбора персонала», а также проведено интервью по

Для решения 5 и 6 задач были опрошены сотрудники, имеющие непосредственное отношение к изучаемой проблеме. Выборка составила 8 человек: 3 работника-резервиста, 3 руководителя, в подчинении которых есть резервисты, менеджер по персоналу, ответственный за работу с кадровым резервом, и психолог. Интервью было составлено в 3 вариантах: для менеджера по персоналу (включало 22 вопроса), для резервистов (включало 9 вопросов) и для их руководителей (включало 6 вопросов).

1 Теоретические аспекты формирования кадрового резерва

1.1 Сущность, цели, принципы формирования кадрового резерва

Важность работы по управлению кадровым резервом предприятия на сегодняшний день изучена в работах многих исследователей в области управления человеческими ресурсами. Поэтому многие предприятия сегодня идут по пути разработки собственных систем подготовки компетентного управляющего персонала. Достижение стратегических целей предприятия зависит напрямую от уровня квалификации руководящего персонала, так как управленцы — это ключевой ресурс, от которого зависит не только рост и развитие, но и само ее существование [4].

Достижение долгосрочных стратегических организационных целей предприятиями НГК РФ, разработка новых месторождений в сложнейших природно-климатических условиях и в условиях жесточайшей конкуренции недопустимы старыми методами. Она возможна только на основе внедрения инновационных технологий в разведку, разработку, освоение месторождений и переработку сырой нефти и газа. Кадровым службам предприятий нефтегазовой отрасли предстоит большая работа, как по переподготовке и повышению квалификации сотрудников всех категорий, так и по формированию и подготовке кадрового резерва, способного решить столь сложную инновационную проблему. При этом особое внимание должно уделяться подготовке резерва руководящих кадров из числа наиболее подготовленных специалистов. В этом объективно проявляется взаимообусловленность стратегий развития организации и развития кадрового резерва [40].

По мнению К. Б. Фокина [50], кадровый резерв — это специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях — даже рабочих), достигших положительных результатов в

профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям.

Согласно А. Я. Кибанову основная цель формирования кадрового резерва – создание специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации [19].

Сформированный в компании резерв кадров обязан как можно сильнее способствовать закрытию появляющихся менеджерских вакансий: от линейного уровня до топ-менеджмента. Обобщая все функции кадрового резерва, можно назвать три его первостепенные задачи.

Любое предприятие рано или поздно сталкивается с необходимостью замены руководителей, бывших на своем посту очень долго, на молодых и перспективных управленцев, способных внести что-то новое в менеджмент компании. Даже в том случае, если в данный момент этот вопрос не кажется злободневным, в будущем он может встать очень остро, и именно тогда компании потребуется осознать актуальность создания резерва кадров. Так или иначе, он будет благотворно влиять на эффективность всей организации.

Однако существует и обратная проблема: опытные, грамотные руководители, которых можно назвать ключевыми фигурами ведения бизнеса, могут неожиданно покинуть свой пост вследствие различных обстоятельств. Тогда компания столкнется с серьезными последствиями, вплоть до резкого снижения прибыли, утрате позиции на рынке или кризисной обстановки внутри организации. Этого можно избежать, имея в запасе достойную замену – резервиста, который был подготовлен именно для этого, к тому же, его назначение произойдет в максимально короткий срок.

Наконец, компания с помощью резерва кадров сможет обеспечить эффективное развитие своих сотрудников и управление их карьерой. Таким образом, организация одновременно и стимулирует работников к

совершенствованию своего профессионального мастерства, и обеспечивает для себя некоторую упорядоченность движения кадров.

Кроме того, Б. А. Ясько выделяет и ряд других управленческих задач, решаемых посредством создания резерва кадров, в частности, организация достигает стратегических целей, повышается уровень адаптации персонала к организационным изменениям, обеспечивается преемственность в управлении, повышается мотивация персонала организации, компания добивается улучшения своего финансового положения [54].

Формированием кадрового резерва нужно заниматься непрерывно, чтобы написанные на бумаге идеи не стали лишь декларацией, чтобы не было несовпадений кадрового планирования и темпов осуществления производственных планов. Чтобы этот процесс был успешен, выделяют следующие принципы работы с резервом:

- принцип актуальности резерва (действительно имеется необходимость в замещении ключевых должностей);

- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва (при зачислении в резерв кадров кандидат должен обладать необходимыми квалификационными характеристиками, без которых занятие резервируемой должности невозможно);

- принцип перспективности кандидата (потенциальный резервист должен хотеть развиваться в профессии, иметь весомый опыт работы в своей области, а также быть достаточно здоровым и удовлетворять критерию возраста) [3].

Таким образом, при формировании резерва для конкретных должностей нужно иметь в виду общие факторы, способствующие или препятствующие будущей работе, профессиональные требования, без которых кандидат как потенциальный начальник службы или отдела не справится со своими обязанностями, личностные факторы и их взаимодействие со сложившейся практикой управления и корпоративной

культурой, а также другие переменные, которые могут повлиять на его эффективность в роли руководителя.

1.2 Этапы формирования кадрового резерва

Создание кадрового резерва в любой компании – процесс сугубо индивидуальный, каждое предприятие самостоятельно решает, как именно организовать эту работу. Однако каждая организация проходит несколько обязательных шагов, без которых сформировать эффективный и актуальный резерв крайне сложно.

Эта работа начинается с анализа потребности в кадровом резерве. Для этого составляется прогноз изменения организационной и управленческой структуры, модернизируется карьерное продвижение сотрудников, подсчитывается, насколько должности по номенклатуре обеспечены резервом, а также сколько резервистов готово занять определенную должность или группу должностей.

Итогом таких подсчетов является сформированное представление о потребности в резерве на сегодняшний день и в перспективе. При этом необходимо подсчитать оптимальную численность кадрового резерва. Для этого вычисляется необходимость организации в менеджерах в ближайшем или дальнейшем времени, реальное количество готовых к занятию должности резервистов на каждом из уровней управления, доля резервистов, которые могут быть исключены из кадрового резерва, количество менеджеров, которых переведут вследствие реформирования организационной структуры компании.

Все эти расчеты производятся до того, как начинается собственно формирование резерва, и в процессе работы с ним постоянно вносятся корректировки. Чтобы и дальше совершенствовать эту работу, нужно выяснить, какие из менеджерских должностей выступают основными для резервирования управленческого аппарата конкретного отдела или службы, а

также разделение резерва на уровни, в зависимости от уникальных черт компании.

Следующим шагом создается список резерва, в которых входит составление списка потенциальных кандидатов и формирование резерва на реальные должности. Сначала все кандидаты вносятся в список с учетом того, на какие из должностей может претендовать каждый из них. Затем необходимо изучить степень подготовленности резервистов, и на основе выявленной недостаточности обучения создать для каждого сотрудника индивидуальный план развития [17].

На втором шаге производится оценка потенциального резервиста, сравнение его качеств и характеристик, определяемых как ключевые для резервируемой должности. Затем сопоставляется комплекс характеристик двух или нескольких работников, претендующих на одну и ту же должность, и выбор лучшего из них (или лучших – если предполагается зачислить несколько резервистов на одну должность). В результате оценивания первоначальный перечень кандидатов уточняется, вносятся корректировки [26].

Следующим шагом становится непосредственное общение с кандидатами на замещение должностей. После согласования и внесения необходимых правок составляется окончательный список резервистов [17].

Третий, заключительный, шаг – это обеспечение готовности резервистов к работе в перспективной должности. Простого создания списка резерва недостаточно, так как практически не встречаются случаи, когда сотрудник сразу и абсолютно готов стать руководителем без какого-либо дополнительного обучения и продвижения.

Чтобы подготовить сотрудников, компании могут сформировать три вида обучающих программ: общую, специальную и индивидуальную.

Первый вид состоит из различных теоретических аспектов, например, общих вопросов теории менеджмента и управления производством, обновление и дополнение знаний резервистов в области их базовой

подготовки, а также изучение теоретических аспектов, помогающих улучшить эффективность менеджмента фирмы.

Специальная программа подразумевает дифференциацию всех резервистов по блокам профессий и включает не только теоретические, но и практические вопросы будущей работы. Резервисты решают кейсы, пытаются найти выход в реальных производственных проблемах, занимаются деловыми играми по различным направлениям.

Третий вид программ составляется персонально для каждого резервиста и состоит из конкретных заданий, направленных на повышение уровня знаний, умений и навыков. Сотрудникам предоставляется возможность попрактиковаться на других предприятиях, стажироваться на той должности, на которую он претендует [26].

Таким образом, количество этапов работы с резервом кадров может быть различным в практике каждой компании, однако можно выделить три основных этапа, без которых сформировать эффективный и актуальный резерв крайне сложно.

1.3 Методы отбора кандидатов в кадровый резерв

Определяя, какие из многочисленных методов отбора использовать, следует исходить из того, с каким именно резервом ведется работа: управленческим, резервом специалистов или резервом низшего уровня. Наиболее актуальным и проблематичным является формирование кадрового резерва на руководящие должности. Одной из ключевых проблем при этом является определение компетенций, по которым нужно оценивать потенциальных резервистов-руководителей.

Для того, чтобы правильно подобрать сотрудников для кадрового резерва, организации целесообразно разработать систему компетенций руководителей. Так, Ломбардо и Эйхирген представили руководство по управленческим компетенциям, в котором описали 67 позитивных

компетенций и 19 признаков отсутствия компетенций. Они выделили 6 факторов, к которым сводится перечень компетенций (модель «6Q»): уровень интеллекта, операционные возможности, мотивация, опыт, взаимодействие, обучение [22].

В зависимости от уровня резервируемой должности методы отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть различны. Как правило, для любой должности есть набор стандартных критериев, а методы оценки могут быть крайне широки: от тестирования до ассесмент-центра. Чем выше резервируемая должность, тем более сложные методы используются, тем подробнее компания стремится оценить потенциального резервиста.

Рассмотрим подробнее критерии отбора и методы оценки резервистов на управленческие позиции. К основным критериям можно отнести следующие.

Одним из них является возраст. Для кандидатов на позицию менеджера среднего уровня подойдет сотрудник в возрасте от 25 до 35 лет. Если резерв формируется на должности топ-менеджеров, верхнюю границу можно увеличить до 45 лет.

Уровень образования резервиста и его профиль – еще один из значимых критериев. Как правило, руководителям необходимо высшее образование. Для начальников среднего уровня управления лучше всего подходит профиль, связанный с профессией.

Очень важным, а иногда и определяющим, фактором зачисления в резерв кадров выступает стаж работы в организации на базовой должности. Зачастую преимущество отдается работникам, лояльным к компании. Этот выбор определяется сформировавшимися принципами и правилами в компании, ее организационной культурой.

Необходимо также учитывать результаты труда работника на его текущей должности. Сотрудник, который не может справиться со своими задачами, не сумеет эффективно выполнять более ответственную и серьезную работу [45].

При оценивании кандидата важно измерить и его управленческий потенциал. Шкала оценки управленческого потенциала может варьироваться, как правило, каждая фирма сама формулирует индикаторы высокого, среднего или низкого потенциала.

Популярным методом отбора выступает оценка «360°», которая предусматривает взаимные («перекрестные») оценки сотрудников и руководителей: каждого человека оценивает его руководитель, коллеги и подчиненные (иногда и партнеры/клиенты). К недостаткам этого метода можно отнести огромное количество первичной информации, и то, что он работает только в «высокоморальном» коллективе.

Технология оценки Assessment Center включает в себя кейсы, интервью, ролевые игры. Это достаточно трудоемкая и дорогостоящая технология, доступная не всем компаниям. Проводить с помощью Assessment Center оценку рядовых исполнителей, а в большинстве случаев и менеджеров среднего звена, — нецелесообразно, в то же время для оценки потенциала топ-менеджеров она отлично подходит. Опыт применения этого метода показывает, что достоверность полученных результатов может составлять 70% (а иногда и 90%) [23].

Полученные по всем методикам оценки данные целесообразно переносить на матрицу. Одна ее ось показывает эффективность сотрудника в текущей роли, другая показывает потенциал. В резерв следует зачислять работников со средним или высоким потенциалом и результатами [16].

Таким образом, спектр методов, с помощью которых можно выбрать кандидатов в резерв, крайне разнообразен. Правильно их скомбинировав, можно оценить, каких навыков или знаний у сотрудника недостаточно, чтобы быть результативным в той должности, на которую он претендует, следовательно, помочь их ему обрести. Крайне значимо, чтобы процесс развития всех резервистов носил системный характер, и каждый из них ощущал важность себя как специалиста для компании.

2 Изучение опыта работы с кадровым резервом компаний-лидеров нефтегазовой отрасли

В системе управления персоналом фирмы любой отрасли, в том числе, нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих корпораций, одним из наиболее значимых компонентов является обучение и развитие работников. Именно эти подсистемы оказывают самое весомое воздействие на эффективность труда работников, а значит, и всей компании. [29].

Для эффективного управления в современных условиях и успешной реализации социальной политики руководителю требуются не только техническая, но и социогуманитарная культура. Развитие нефтегазовой компании зависит от того, сможет ли компания создать условия для роста и развития своего человеческого капитала, носителями которого являются ее сотрудники [10].

Персонал нефтяной отрасли должен как можно лучше владеть специальным оборудованием, а также способами разведки, разработки и освоения новых нефтяных и газовых месторождений в трудных природно-климатических условиях.

Рассмотрим подробнее опыт передовых компаний нефтегазового комплекса России в области работы с кадровым резервом. Опыт работы с резервом кадров компаний был изучен на основе официальных сайтов, отчетов об устойчивом развитии, данных корпоративных институтов, корпоративных журналов, а также статей различных журналов.

2.1 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «Газпром»

ПАО «Газпром» – глобальная энергетическая компания. Ключевые направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

Важным направлением работы с кадрами в компании «Газпром» выступает подготовка кадрового резерва. Проводится работа по созданию резерва кадров, куда включаются работники компании «Газпром» с высоким уровнем развития профессиональных и управленческих компетенций, прошедших соответствующую подготовку по целевым корпоративным программам [8].

Ключевым инструментом отбора кандидатов в кадровый резерв являются заседания комитета по талантам – коллегиальные встречи команд управленцев. Кандидатуры специалистов представляются на рассмотрение по результатам ежегодной оценки их деятельности и потенциала [33].

Для резервистов составляются и реализуются планы индивидуального развития. Особое внимание уделяется показателям защищенности (количество сотрудников в резерве) и востребованности (доля назначений) кадрового резерва. Данная система формирования и использования резерва применяется и в ряде дочерних обществ [32].

В ПАО «Газпром» утверждено положение, регламентирующее подготовку, формирование, использование кадрового резерва для должностей менеджеров, и форма списка кадрового резерва, определяющая пункты, по которым ведется работа с резервистами, а также помогающая более продуктивно и комплексно организовывать работу с ними.

Состав резерва в конце года пересматривается после проведения анализа расстановки менеджеров и специалистов, который проводится каждый год. По результатам работы сотрудника-резервиста в прошлом периоде проводится оценка, вследствие которой вырабатывается решение: исключить из состава резерва кадров или оставить и продолжать развивать. В соответствии с результатами оценки индивидуальные планы развития и планы карьеры могут корректироваться.

Структура резерва кадров ПАО «Газпром» включает 6 уровней, и для каждого из них предусмотрены определенные целевые программы подготовки. Для 1 и 2 уровней (резерв высших управленческих кадров ПАО

«Газпром» и резерв высших управленческих кадров организаций) применяются программы «Управление глобальной энергетической компанией», «МВА Газпром «Управление человеческими ресурсами». На 3 и 4 уровнях (резерв кадров администрации ПАО «Газпром» и резерв управленческих кадров организаций) применяется образовательная программа «Управление международными проектами». На 5 и 6 уровнях (резерв кадров администраций организаций и резерв кадров филиалов организаций) резервистов обучают современным технологиям управления предприятием нефтегазового комплекса [39].

Компания также формирует внешний кадровый резерв из числа кандидатов, обладающих необходимыми навыками и компетенциями. Включение в состав внешнего кадрового резерва и обновление его состава производится на регулярной основе, по мере прохождения внешними кандидатами процедур собеседования и отбора с сотрудниками отдела по работе с персоналом.

Для обеспечения компании квалифицированными кадрами в настоящем и будущем «Газпром Нефть» развивает систему формирования кадрового потенциала «школа – ссуз/вуз – предприятие». Программа работы с выпускниками и молодыми специалистами включает привлечение выпускников школ на профильные специальности, программы профессионального развития, и, наконец, включение в кадровый резерв [33].

Для соблюдения альтернативы замещения ключевых должностей, кадровый резерв может комплектоваться из нескольких человек на каждую должность. Одно из дочерних предприятий ПАО «Газпром» формирует внешний кадровый резерв на руководящие должности по таким направлениям, как техническое обслуживание газового оборудования, метрология, эксплуатация средств электрохимзащиты и так далее [35].

Согласно исследованиям, в которых были проанализированы показатели системы управления кадрового резерва на соответствие с рекомендуемыми значениями, в работе с кадровым резервом компании (на

примере одного из дочерних предприятий) были выявлены такие основные проблемы, как назначение на руководящую позицию не резервистов, бюрократичный и формализованный подход при отборе и включении кандидатов в резерв кадров, приглашение на должность необученных резервистов, несоответствие возраста резервистов [51].

2.2 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «НК Роснефть»

«Роснефть» – это компания, которая занимает первое место среди нефтяных компаний России и является одной из самых крупных нефтегазовых корпораций во всем мире. Приоритетные направления, в которых «Роснефть» осуществляет свою деятельность, – это разведка и добыча природного газа и нефти, их переработка, выпуск нефтехимии и нефтепродуктов и реализация всех видов выпущенной продукции.

Один из ключевых приоритетов организации — повышение кадрового потенциала. В «Роснефти» ведется целенаправленная работа с кадровым резервом, его формированию, развитию и применению. В резерв кадров зачисляются работники, которые показывают наилучшие результаты и являются самыми перспективными. Программа резерва данной компании предполагает подготовку и назначение самых перспективных работников на важнейшие менеджерские позиции. Для организации резерв кадров – это способ защиты бизнеса в области кадрового потенциала, а для сотрудников – предоставление возможности для саморазвития и построения карьеры [27].

Для резервистов проводится специальное обучение; при назначении на вакантные должности менеджеров они обладают приоритетом перед другими кандидатами.

Организация создает кадровый резерв для первого, второго и третьего эшелонов управления.

Кадровый резерв первого эшелона управления компании утверждается на уровне центрального аппарата управления ПАО «НК «Роснефть» [37].

Кадровый резерв на должности управленцев второго эшелона включает менеджеров низового звена на должности менеджеров среднего уровня (начальников нефтедобывающих и газодобывающих управлений, цехов, служб, отделов, департаментов и их заместителей). Кадровый резерв управленцев третьего эшелона включает специалистов (в том числе и молодых) на резервируемые должности менеджеров нижнего уровня.

Чтобы стать резервистом, необходимо пройти систему отбора, состоящую из нескольких этапов: отбор по формальным критериям, оценка мотивации, навыков анализа информации, управленческого потенциала, компетенций и текущей результативности. Резервисты активно привлекаются к участию в важнейших проектах организации, в развитии и планировании карьеры им помогают кураторы [43].

Большое значение придается молодым специалистам организации. Ежегодно компания устраивает Межрегиональную научно-техническую конференцию молодых специалистов ПАО «НК «Роснефть», благодаря которой, с одной стороны, организация получает технологическую и экономическую выгоду от внедрения предложенных проектов, а с другой – выделяет наиболее перспективных молодых сотрудников [27].

Не менее эффективным решением задачи подготовки квалифицированных кадров стала созданная в 2005 году корпоративная система непрерывного образования «Школа-вуз-предприятие». Формирование внешнего кадрового резерва начинается в старших классах общеобразовательных организаций. В регионах производственной деятельности организации при поддержке дочерних обществ группы создаются и функционируют 10-е и 11-е «Роснефть-классы» на базе лучших общеобразовательных организаций: школ, лицеев, гимназий. В настоящее время при поддержке Компании в 50 городах и поселках страны (25 субъектов Российской Федерации) созданы 105 «Роснефть-классов» в 57 школах, в них обучаются более двух с половиной тысяч учащихся.

Работа по формированию внешнего кадрового резерва продолжается в образовательных организациях высшего образования. ПАО «НК «Роснефть» и Общества Группы сотрудничают на основе долгосрочных комплексных соглашений с 54 высшими учебными заведениями страны [43].

Следовательно, НК «Роснефть» формирует надежный внешний кадровый резерв и создает прилив очень образованных молодых специалистов, выпускников самых престижных высших учебных заведений страны, которые могут обеспечить решение самых трудных задач бизнеса.

2.3 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «Татнефть»

«Татнефть» – это компания, которая входит в список лидеров среди нефтяных компаний России и является одной из самых крупных нефтегазовых корпораций во всем мире. Приоритетные направления, в которых «Роснефть» осуществляет свою деятельность, – это разведка и добыча природного газа и нефти, их переработка, выпуск нефтехимии и нефтепродуктов, шинный комплекс, различные сервисные структуры, сеть автомобильных заправочных станций, а также реализация всех видов выпущенной продукции. Кроме того, компания участвует в капитале организаций банковской сферы и страховой сферы.

На сегодняшний день в мире все более важным становится обучение и развитие персонала, а также формирование кадрового потенциала компании. Именно поэтому «Татнефть» создала корпоративный университет в электронной форме. Главными задачами этого передового образовательного ресурса выступают определение и подбор талантливых сотрудников организации в перспективный резерв предприятия, а также развитие специалистов в профессиональной и интеллектуальной плоскости [38].

При формировании управленческого кадрового резерва используется комплекс оценочных процедур, выбор которых определяется степенью отбора: отсеивание кандидатов происходит поэтапно.

Первый этап призван оценить фактические достижения работников и его ожидания. Кандидатам необходимо рассказать о собственных целях и планах, все делится своими представлениями. Затем каждый должен представить свои настоящие внедренные разработки, направленные на усовершенствование функционирования организации. В результате некоторая доля желающих будет отсеяна.

Для второго этапа используются кейсы в письменной форме, которые создаются сторонними консультантами. Они созданы на базе фактических проблем бизнеса, и потенциальным резервистам необходимо показать навык выделения главных и второстепенных задач, умения анализировать сложную проблему и видеть несколько выходов. Кандидат должен написать план, в соответствии с которым будут реализованы его предложения, а также распланировать развитие какого-либо из направлений деятельности компании.

Заключительный этап позволяет увидеть, насколько у участников развиты навыки коммуникации, умения работать и вырабатывать решения в группе, способность влиять на других и выстраивать эффективное взаимодействие с людьми [42].

В ПАО «Татнефть» с 2011 года впервые в нашей стране была внедрена централизованная система «Управление кадровым резервом предприятия на базе NAKISA». Благодаря этой системе «Татнефть» смогла упорядочить представление информации, повысить темп получения данных, помочь при принятии решений в области управления и сумела сделать возможным распознавание отклонений в различных системах и процессах на первых этапах [24].

Это решение помогло компании осуществить быстрое и качественное закрытие вакансий важнейших уровней управления благодаря персоналу самой компании, быстрое и продуктивное предоставление высококвалифицированных специалистов в недавно организованные дочерние предприятия и отделы компании, готовность сотрудников к

выполнению сложных производственных заданий в будущем, развитие и удержание лучших менеджеров корпорации за счет их своевременного продвижения и планирования карьеры.

Руководитель службы персонала «Татнефти» Р. Хамадьяров отметил, что система облегчила получение информации о требованиях к компетенциям резервистов, определение степени их подготовленности, формирование действующего и перспективного кадрового резерва. Компания реализовала обучающие программы для сотрудников и создала профили должностей и работников для менеджеров различных уровней и важнейших сотрудников [20].

2.4 Опыт работы с кадровым резервом ПАО «ЛУКОЙЛ»

«ЛУКОЙЛ» — российская компания нефтяной отрасли, входящая в пятерку лидеров данной отрасли, которая добывает более двух процентов нефти в мире и обладает примерно сотой частью доказанных запасов углеводородов. Деятельность организации преимущественно сконцентрирована в Приволжском, Южном, Уральском и Северо-Западном федеральных округах, где трудятся более чем сто тысяч работников [36].

Вложения в своих работников организация видит как вложения в собственное будущее, потому что квалифицированные сотрудники – залог динамично развивающейся корпорации. Программа «Кадровый резерв» делает возможным для персонала развитие карьеры, приобретение необходимых навыков и знаний, без которых невозможно обойтись в работе [34].

Работа на формирование кадрового резерва призвана выявлять и удерживать работников, имеющих высокий потенциал. С ее помощью самые квалифицированные работники могут продвинуться по служебной лестнице, кроме того, укрепляется организационная культура, провозглашающая

персональную ответственность, приверженность, ориентацию на результат работы, а также создание общих ценностей компании [7].

Чтобы сотрудника включили в резерв менеджеров компании или менеджеров какого-либо из предприятий компании, ему необходимо иметь высокие результаты труда, деловые качества, потенциал и способности к управлению.

Для всех резервистов создаются индивидуальные планы развития на 3 года, каждый год результаты их выполнения анализируются и могут быть откорректированы [34].

Сотрудники, которые включены в кадровый резерв компании, имеют возможность посещать курсы, семинары, тренинги, которые проводятся как в учебном центре, так и вне организации. Сегодня ряд руководителей, которые включены в кадровый резерв на руководящие должности организаций группы «ЛУКОЙЛ», повышают свою квалификацию по программе MBA «Мастер делового администрирования». Это наиболее известная квалификация в сфере управления бизнесом, подтверждающая наличие у ее обладателя ключевых управленческих компетенций.

Сотрудников, включенных в резерв, обучают в лучших учебных заведениях нашей страны и за рубежом, применяют широкий спектр передовых форм подготовки: тренинги, программы MBA, участие в работе конференций, симпозиумов, в проектной деятельности компании, прохождение стажировок [2].

Система кадрового резерва, создаваемая и используемая в компании, состоит из двух уровней. Работа с кадровым резервом организации включает в себя предварительный набор кандидатов в резерв в соответствии с определенными критериями, оценку деловых, профессиональных и личностных качеств кандидата, формирование состава резерва кадров, составление целевых планов развития, реализацию планов развития резервистов. При внутреннем отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей учитывается не только общие требования, профессиональные,

опытные, но и преданность к организации, то есть, сколько лет сотрудник проработал в организации [5].

В компании также работают комиссии по подбору кадрового резерва «мобильного персонала» для международных проектов ПАО «ЛУКОЙЛ». К реализации наиболее важных международных проектов привлекаются самые грамотные и перспективные специалисты. Именно из их числа и формируется кадровый резерв «мобильного персонала».

Кандидаты для включения в кадровый резерв «мобильного персонала» помимо технических знаний должны знать особенности страны, быть психологически готовыми к местному менталитету и знать иностранный язык. В отборе кандидатов принимают участие руководители; специалисты по добыче нефти и газа, бурению; специалисты по механике, энергетике; экономисты и финансисты; специалисты по геологии и разработке нефтегазовых месторождений. Включение в состав кадрового резерва «мобильного персонала» открывает широкие перспективы для специалистов и дает шанс сделать хорошую карьеру [49].

Таким образом, работа с резервом – одна из приоритетных задач нефтяных компаний, поэтому в них внедрена система, при которой сотрудники могут систематически развивать свой потенциал.

Проанализированные нефтяные предприятия активно применяются две основных формы развития: практические и обучающие. Практические включают в себя: получение опыта, который персонал получает в ходе своей повседневной работы; повышение квалификации на рабочем месте – ведется на постоянной основе и включает: коучинг (тренирование); консультации различных работников, разрешение реальных проблем в работе; наставничество; тренинги на рабочем месте (овладение практическими навыками работы); передача опыта сотрудниками, в том числе руководителями [46].

Таким образом, можно отметить, что крупные нефтяные предприятия, такие как ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Татнефть», ПАО

«ЛУКОЙЛ» осознают важность и значимость процесса формирования кадрового резерва и используют передовые технологии в работе с персоналом.

Как показывает проведенный анализ документов компаний и результаты иных исследований, руководство нефтегазовых компаний уделяет внимание подготовке резерва кадров не только для высшего эшелона управления предприятиями отрасли, но и подготовке резерва менеджеров для среднего и низового уровня управления, а также подготовке резерва специалистов. В этих целях используются возможности отраслевых высших и средних учебных заведений, отраслевых учебных центров, курсов переподготовки и повышения квалификации при вузах, факультетов и центров дистанционного обучения, научно-практических конференций, узкоспециализированных семинаров и тренингов, стажировок и деловых поездок и так далее [41].

Особенность подбора персонала в российских компаниях НТК состоит в широком использовании внутреннего резерва кадров на выдвижение. Данный инструмент используется не только для подбора персонала, но и как фактор удержания сотрудников, которому способствует: степень востребованности профессиональных навыков и знаний сотрудника; степень соответствия планов организации и самого сотрудника относительно его карьерного продвижения; степень уверенности сотрудника в своем будущем карьерном продвижении в рамках организации [9].

3 Изучение системы формирования кадрового резерва предприятия N

3.1 Задачи и методы исследования

Для изучения системы формирования кадрового резерва на предприятии N необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить процесс работы с кадровым резервом, в том числе документы, его регламентирующие, и фактический порядок работы на предприятии N;
2. Сопоставить документарный и фактический порядок работы с кадровым резервом на предприятии N, выявить основные особенности;
3. Исследовать мнения руководителей, менеджера по персоналу, ответственного за работу с резервом, и самих резервистов о проблемах формирования резерва кадров на предприятии N;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва менеджеров предприятия N.

Для решения задач 1 и 2 использовался анализ документов. Были проанализированы такие основные документы как «Политика управления персоналом», положение «О формировании и развитии программ мотивации персонала», регламент «О порядке подбора и отбора персонала», а также положение «Об основных подходах к формированию и подготовке резерва кадров».

Решение задач 3 и 4 проводилось с помощью интервью. Были опрошены сотрудники, имеющие непосредственное отношение к изучаемой проблеме. Выборка составила 8 человек: 3 работника-резервиста, 3 руководителя, в подчинении которых есть резервисты, менеджер по персоналу, ответственный за работу с кадровым резервом, и штатный психолог. Интервью было составлено в 3 вариантах: для менеджера по персоналу, для резервистов и для их руководителей.

Интервью, составленное для менеджера по персоналу, проводилось с целью выявления основных различий между формально закрепленными процедурами и фактической работой с кадровым резервом. Вопросы, касающиеся компетенций и личностных качеств потенциальных резервистов, были заданы психологу, так как именно он занимается организацией оценки и развития этих показателей. Интервью включало, например, следующие вопросы (полный перечень вопросов представлен в Приложении А):

1. Каковы критерии отбора в резерв менеджеров?
2. Какими компетенциями должен обладать «идеальный» резервист, претендующий на должность менеджера?
3. Какие из них являются необходимыми (без которых зачисление в резерв невозможно)?
4. Какова роль руководителя, в подчинении которого есть резервисты (что он должен делать)?
5. Что Вы хотели бы изменить в технологии формирования кадрового резерва?

На следующем этапе проводилось интервью с сотрудниками компании, включенными в кадровый резерв, и с их руководителями. При составлении интервью учитывались наиболее распространенные проблемы, упоминаемые в литературе (отсутствие у руководителей желания участвовать в данном процессе, излишняя бюрократизация [1], неэффективность системы подготовки резервистов [44], отсутствие у работников мотивации на обучение и развитие после зачисления в резерв кадров). При составлении интервью учитывались также суждения менеджера по персоналу и психолога. В итоговую версию интервью вошли следующие вопросы (полная схема интервью представлена в Приложении Б):

1. Вы посещали тренинги, направленные на повышение Вашей эффективности как потенциального руководителя. Как Вы считаете, насколько это было полезно для Вас лично?
2. Как фактически Ваш руководитель участвует в работе с резервом?

3. Как Вы считаете, почему после зачисления в резерв одни работники продолжают интересоваться профессией, а другие расслабляются и просто ждут назначения?

4. Как Вы считаете, что можно было бы улучшить в организации работы с резервом в данной компании?

Интервью, проводимое с руководителями резервистов, было направлено на выявление желания участвовать в работе с кадровым резервом, исследование суждений о мотивации резервистов на обучение и развитие, а также степени формализации в работе с резервом. В итоговую версию интервью вошли следующие вопросы:

1. Кто, на Ваш взгляд, должен заниматься работой с резервистами?

1.1 Если не называет руководителя: должен ли непосредственный руководитель заниматься этой работой?

1.1.1. Если нет: Почему? На кого следует возложить эти функции?

2. Мешают ли Вам обязанности по работе с резервистами выполнению Вашей основной работы?

2.1 Если да: Какие из этих функций излишни (перечень функций представлен на отдельной карточке)? Считаете ли Вы нужным дополнить этот перечень?

3. Много ли отчетности Вам приходится составлять?

3.1 Если да: Можно ли сказать, что составление отчетов отнимает больше сил и времени, чем непосредственная работа с резервистами?

4. Во многих компаниях существует мнение, что многие работники, которых зачисляют в резерв, теряют мотивацию на обучение, развитие. Разделяете ли Вы его?

5. Справедливо ли это суждение для ваших подчиненных-резервистов?

6. Как Вы считаете, что можно было бы улучшить в организации работы с резервом в данной компании?

Функции руководителя резервистов были перечислены на отдельной карточке для удобства респондентов. К ним мы отнесли составление

индивидуального плана развития совместно с работником, организацию работы, контроль и составление отчетов о его выполнении, выдвижение кандидатов в резерв кадров.

3.2 Результаты и обсуждение исследования

Изучив внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ», мы выделили основные принципы и процедуры, регламентирующие работу с резервом кадров. Преимущественно они изложены в положении «Об основных подходах к формированию и подготовке резерва кадров».

Согласно данному положению резерв кадров определяется как специально подобранная группа работников из числа кандидатов, обладающих потенциалом для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня. В него включаются работники, предназначенные на замещение должностей руководителей и заместителей подразделения, руководители и специалисты коммерческого персонала, менеджеры АЗС (МАЗС), начальников отделов, служб центрального аппарата управления.

В целях обеспечения необходимого количественного и качественного резерва для занятия управленческих должностей различных уровней, способного занять лидерские позиции в компании, переходящей на новую ступень развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе, организация осуществляет активное управление и планирование преемственности руководящего звена, включающее:

- определение качеств, характеристик и компетенций будущих руководителей исходя из стратегических потребностей бизнеса, стратегии и корпоративных ценностей;
- выявление работников с высоким лидерским потенциалом, их всестороннюю оценку;
- составление индивидуальных программ развития для этих работников, включающих структурированное обучение, стажировки,

ротацию, назначения на специальные проекты, выделение наставника (или спонсора) из числа руководящих работников (топ-менеджеров);

- всестороннюю оценку работников на каждой из занимаемых должностей и в различных ситуациях;

- процесс отбора и назначения на руководящие должности, основывающийся на результативности, полученном опыте и продемонстрированном потенциале работника.

Резерв кадров формируется сроком на 3 года. Предприятие формирует резерв с 2013 года, соответственно, за это время данная процедура происходила дважды (резерв 2013-2015 и 2016-2018 гг.). Сотрудники, которые в течение этих трех лет не были назначены на должность, могут быть включены в резерв на основании успешного освоения программы индивидуального плана развития. Кадровый резерв комплектуется по 1 кандидату на каждую резервную должность.

Работа по формированию резерва кадров включает два основных этапа. На подготовительном этапе определяется перечень должностей, на которые формируется резерв кадров, определяются основные критерии отбора кандидатов, и организовывается разъяснительная работа по вопросам формирования резерва кадров. Основные критерии отбора кандидатов в состав резерва кадров определяются на основании стратегических задач развития компании и предприятия, а также результатов деятельности работников, профессионализма, деловых качеств, потенциальных возможностей для управленческой деятельности, в том числе – результаты оценки деятельности работника, аттестации.

На втором этапе создается комиссия и формируется предварительный список работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров. Комиссия создается в целях информирования кандидата о его правах и обязанностях при условии зачисления в состав резерва кадров, а также для обеспечения объективности при формировании резерва кадров. Ее состав утверждается приказом (проект приказа подготавливает отдел по работе с

персоналом). В комиссию включают председателя (как правило, это директор предприятия), его заместителя, членов комиссии (заместители директора по направлениям, с которыми будет связана работа резервиста) и секретаря (им выступает специалист отдела кадров, ответственный за работу с кадровым резервом; он формирует предварительные списки кандидатов).

Основанием рассмотрения кандидатов на комиссии может являться:

- решение аттестационной комиссии;
- итоги оценки деятельности работников (в соответствии с локальными нормативными актами, регламентирующими порядок оценки деятельности работников, молодых специалистов);
- победа в конкурсе «Лучший молодой специалист года» и другие достижения в работе;
- письменные рекомендации руководящих работников;
- свободное волеизъявление работника.

Председатель комиссии утверждает график заседаний в течение трех дней со дня получения от секретаря предварительных списков кандидатов. Заседания проводятся в соответствии с утвержденным графиком под руководством председателя, а в его отсутствие (например, в случае болезни, командировки или отпуска) – заместителя председателя комиссии. На нем должно присутствовать не менее половины от общего состава комиссии.

Решения принимаются простым большинством голосов от общего состава членов комиссии. При равенстве голосов решение выносится в пользу кандидата. Отсутствующие на заседании члены комиссии вправе изложить свое мнение по рассматриваемым кандидатам в письменном виде, которое учитывается при принятии решений.

Один работник может быть включен только на одну должность по линейному или функциональному направлению. При необходимости (на усмотрение комиссии) работник обязан предоставить справку – объективку (предоставляется в установленном порядке отделом по работе с персоналом), копию протокола аттестационной комиссии (при рекомендации

аттестационной комиссии о зачислении в состав резерва кадров), выписку из сводных результатов оценки деятельности (при проведении оценки деятельности кандидата), представление непосредственного руководителя, личное заявление кандидата (при свободном волеизъявлении работника), а также другие документы, имеющие значение при принятии решения о зачислении в резерв кадров.

При необходимости комиссия может вызывать кандидата на собеседование. По результатам заседания комиссия, в зависимости от принятого решения, вправе рекомендовать работника для зачисления в состав резерва кадров, отказать в зачислении или повторно рассмотреть кандидатуру после аттестации или проведения оценки деятельности кандидата. Аттестация и оценка деятельности работников проводится в сроки и в соответствии с действующим положением об аттестации работников предприятия.

Значительную роль в принятии решения о зачислении работника в кадровый резерв играет опыт работы в компании. При этом опыт работы по профессии в целом не считается важным критерием; кроме того, как правило, резервисты управленческого опыта не имеют.

Рекомендации комиссии о зачислении работника в состав резерва кадров оформляются списком работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров. До 1 апреля списки работников, рекомендованных для зачисления в состав резерва кадров, направляются генеральному директору для согласования, сводный список утверждается приказом. Выписки из утвержденного резерва кадров в недельный срок направляются отделом по работе с персоналом в структурные подразделения организации.

При необходимости состав резерва кадров уточняется путем внесения изменений через год после утверждения. После того, как резерв кадров сформирован, работника направляют на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку. Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер, ее

организация направлена на обеспечение качественной профессиональной подготовки работника, зачисленного в состав резерва кадров, к самостоятельной деятельности в новой должности.

Ежегодные объемы финансирования подготовки резерва кадров включаются в бюджет предприятия в установленном порядке.

Подготовка работника, зачисленного в состав резерва кадров, осуществляется на основе индивидуального плана развития по установленной форме. Индивидуальный план развития составляется работником, совместно с непосредственным руководителем в двухнедельный срок на три календарных года. В нем могут предусматриваться конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение работником необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им навыков предстоящей деятельности.

Индивидуальный план развития утверждается заместителем генерального директора по направлению деятельности по согласованию с заместителем генерального директора по персоналу, хранится в отделе по работе с персоналом, а его копия передается работнику.

Контроль за выполнением индивидуального плана развития осуществляется непосредственным руководителем работника, зачисленного в состав резерва кадров и заместителем генерального директора по направлению деятельности.

Ежегодно работники, зачисленные в состав резерва кадров, по запросу отдела по работе с персоналом представляют отчет о выполнении индивидуальных планов развития. На их основании отдел по работе с персоналом готовит сводный отчет о выполнении индивидуальных планов развития работниками, зачисленными в состав резерва кадров, и предоставляет его на рассмотрение комиссии. При несоблюдении сроков резервистом без уважительных причин, а также при невыполнении мероприятий, предусмотренных индивидуальным планом развития, комиссия

вправе внести предложение об исключении этого работника из состава резерва кадров.

Ежегодно в конце текущего года комиссия совместно с отделом по работе с персоналом проводит анализ подготовки, движения и эффективности использования резерва кадров. Для этого проводится анализ выполнения работниками индивидуальных планов развития и последующая общая оценка подготовки резервистов для замещения резервных должностей.

Именно общая оценка комиссией подготовки работников, зачисленных в состав резерва кадров, становится основанием для принятия решения о готовности работника к выполнению обязанностей в должности, на замещение которой он зачислен в состав резерва кадров, о необходимости продолжения подготовки или об исключении из состава резерва кадров.

Во всех случаях основным критерием кадровых назначений является их объективная целесообразность и потенциальная или доказанная результативность кандидата, его профессиональный уровень. Поэтому если работник готов к назначению, то при замещении вакансии при прочих равных условиях компания отдает предпочтение «внутреннему» кандидату, расширяя таким образом возможности для развития карьеры работников различных подразделений компании. А согласно регламенту «О порядке подбора и отбора персонала» одним из таких «внутренних» источников является резерв кадров, что дает преимущество резервистам при назначении на вакантную должность.

Исключение работника из состава резерва кадров осуществляется в случае назначения на резервируемую должность, на должность того же уровня, что и резервируемая, на иную вышестоящую (по отношению к резервируемой) должность, письменного отказа работника от пребывания в составе резерва кадров, повторного отказа от назначения на должность, неудовлетворительных показателей деятельности, неудовлетворительной оценки подготовки в резерве кадров, нарушения трудовой дисциплины, по состоянию здоровья или в связи с увольнением.

Зачисление в кадровый резерв организации используется также как один из методов стимулирования работников с профессиональным типом мотивации.

Таким образом, основным документом, регулирующим работу с кадровым резервом на предприятии – это положение «Об основных подходах к формированию и подготовке резерва кадров», которое, по большей части, определяет порядок работы с резервом кадров и является своеобразной пошаговой инструкцией его формирования и подготовки. Основные принципы работы с резервом проявляются преимущественно в политике управления персоналом. Особенность работы с кадровым резервом на предприятии состоит в том, что оно ориентировано на подбор менеджеров внутри компании и предоставление сотрудникам возможностей карьерного роста. Это осуществляется посредством предоставления преимущественного права занимать вакантную должность.

По результатам интервью с работниками-резервистами и их руководителями были выявлены три основные проблемы.

Программа подготовки резерва должна содержать конкретные мероприятия, направленные на развитие компетенций, необходимых на соответствующей должности. Резервисты компании посещают тренинги, направленные на развитие 4 групп качеств:

- управленческих (к ним относят лидерство, планирование и организованность, ориентацию на качество, влияние);
- деловых (проявляются через понимание коммерческих принципов, творчество и инновационность, решительность, стратегию);
- личностных (это такие качества, как межличностное понимание, гибкость, устойчивость, мотивированность);
- профессиональных (то есть наличие специальных знаний, анализа и решения проблем, навыков устной и письменной коммуникации).

Однако существующие программы подготовки резерва нуждаются в совершенствовании. Опрос показал, что сотрудники в целом положительно

относятся к тренингам. Но многие не понимают, как эти знания можно применить на практике, сомневаются, что приобретенные знания помогут в реальной работе руководителя (рисунок 1). Высказывалось мнение, что необходимо больше внимания уделять развитию управленческих компетенций, обучать эффективному взаимодействию с людьми.

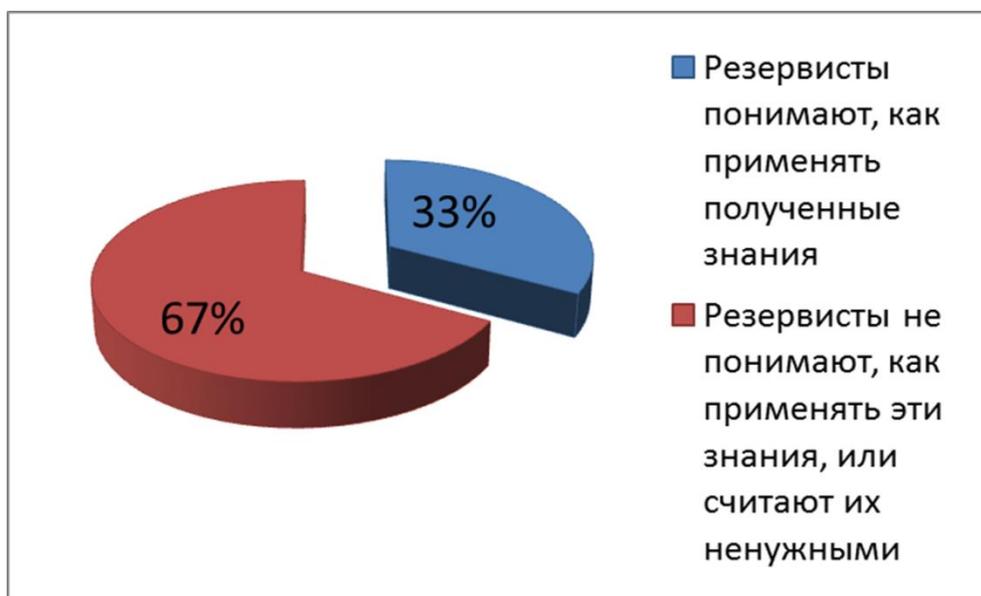


Рисунок 1 – Результаты опроса работников об их мнении о применимости управленческих тренингов

По результатам оценки самой компанией знаний и компетенций резервистов было выявлено, что тренинги не помогли развить до требуемого уровня компетенции «влияние», «межличностное понимание» и «устойчивость» (рисунок 2). Развитие компетенций или качеств делится на 5 уровней: низкий (1 балл), ниже требуемого (2 балла), требуемый (3 балла), выше требуемого (4 балла) и высокий (5 баллов). Компетенция «влияние» (в среднем составила 2,7 балла) трактуется компанией через такие индикаторы, как интерес к участию в переговорах и продажах, твердость собственных взглядов, уверенность при публичных выступлениях, готовность к оказанию влияния. Компетенция «Межличностное понимание» оценена компанией в 2,8 балла и определяется через оказание поддержки и помощи коллегам, проявление интереса к другим мнениям, открытую критику или воздержание высказываний, в зависимости от ситуации, сотрудничество. Наименее

развита компетенция «Устойчивость» – 2,3 балла. Она трактуется через такие индикаторы, как внутреннее напряжение, восприятие критики, выражение чувств и эмоций, оптимистичный или пессимистичный настрой. Тренинг, направленный на развитие данных компетенций, был проведен в конце 2017 года, поэтому в настоящее время данные программы только планируется усовершенствовать.

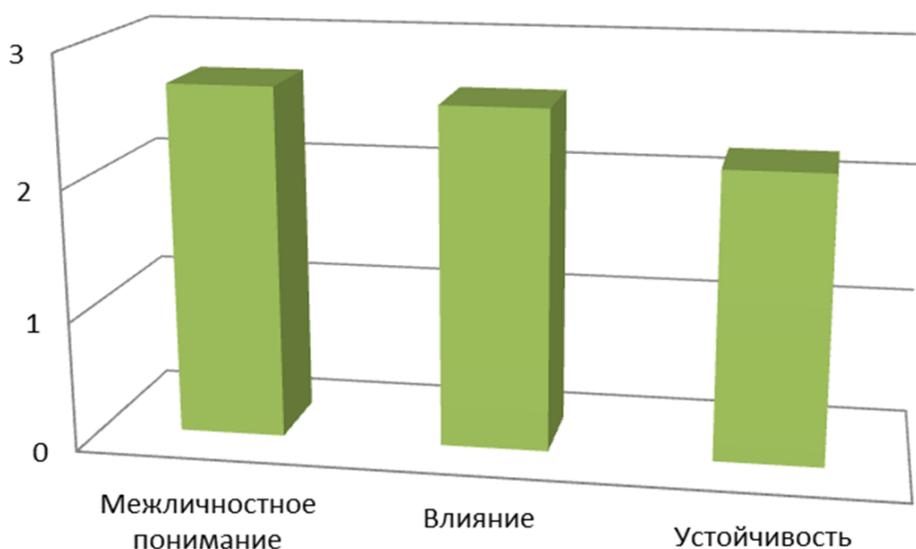


Рисунок 2 – Компетенции резервистов, которые по результатам тренинга оказались развитыми недостаточно

Обучение должно планироваться так, чтобы работник, зачисленный в кадровый резерв, сумел приобрести именно те знания и умения, которые будут необходимы при переходе на новую должность. Однако в организации профессиональному обучению работников в резерве уделяется недостаточно внимания. Эту проблему отметили и сами резервисты, и их руководители. Респонденты указывали на необходимость стажировки резервистов на других предприятиях компании, курсов повышения квалификации, работу с непосредственным руководителем и иных мероприятий (рисунок 3). О недостатках сложившейся системы обучения может свидетельствовать и мнение некоторых работников о том, что в данный момент они не смогли бы справиться с должностью руководителя, несмотря на срок пребывания в кадровом резерве более трех лет.



Рисунок 3 – Виды обучения, которых не хватает резервистам (по их мнению)

Исследование выявило проблемы в системе продвижения резервистов. Чтобы избежать демотивации сотрудников, необходимо следить за тем, чтобы работники не находились в резерве слишком долго. В литературе допустимый временной период обозначается по-разному: от года до полутора лет, от года до трех лет или от двух до пяти лет [15]. Интервью с сотрудниками-резервистами изучаемого предприятия показывают, что многие из них не могут назвать примерного срока, в течение которого может случиться их повышение. Эту проблему иллюстрирует график (рисунок 4), на котором прослеживается зависимость: чем дольше работники находятся в резерве, тем сложнее им представить свое повышение. Интервью показывают, что сотрудники, находящиеся в резерве более четырех лет, уже не могут назвать примерного срока, в течение которого может случиться их повышение. Причиной проблем в системе продвижения может являться относительно стабильный состав менеджеров, из-за чего вакансии возникают нечасто. Однако при открытии менеджерской вакансии должность обычно предлагается в первую очередь резервистам.

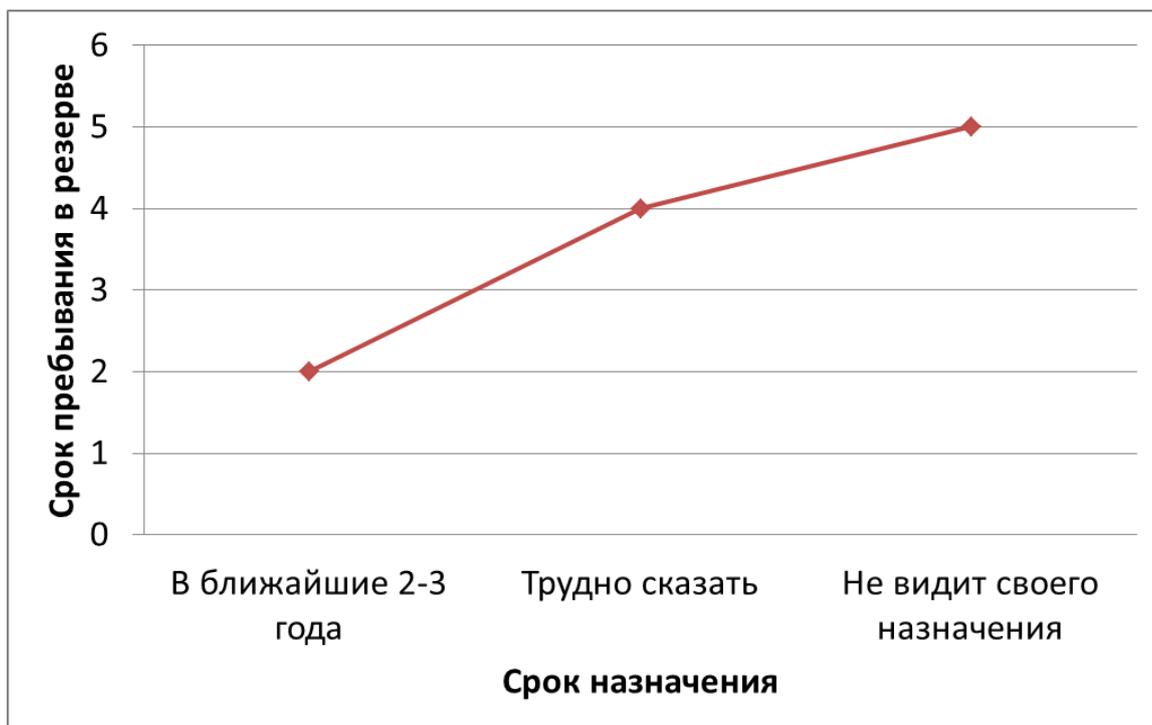


Рисунок 4 – Связь мнения резервистов о предполагаемом назначении на должность со сроком пребывания в резерве

Таким образом, опрос выявил наличие таких проблем формирования кадрового резерва как недостаточная эффективность тренингов, направленных на развитие управленческих компетенций, профессионального обучения, а также непроработанная система продвижения резервистов.

3.3 Пути совершенствования системы формирования кадрового резерва ПАО «ЛУКОЙЛ»

Для создания действенной системы по формированию кадрового резерва необходимо решать все возникающие проблемы. Рассмотрим возможные варианты решения вышеперечисленных проблем.

Помимо профессиональных знаний, которыми должен обладать хороший специалист, потенциальному руководителю необходим и набор управленческих компетенций, деловых, личностных и профессиональных качеств, позволяющих эффективно организовывать работу подразделения и успешно выполнять другие функции руководителя. Компания понимает это, и пытается развить в резервистах все четыре группы качеств. Каждая группа,

в свою очередь, включает еще по четыре компетенции или качества, поэтому в общей сложности их получается 16. Однако рекомендуемое количество компетенций составляет 5-7 штук [25], что позволяет сделать вывод о чересчур громоздкой модели компетенций компании. Таким образом, количество развиваемых компетенций превышает норму в 2-3 раза, и в стремлении улучшить как можно больше показателей компании не удастся достаточно развить наиболее важные из них.

В данном случае можно порекомендовать сокращение количества развиваемых компетенций. Необходимо выделить наиболее значимые и развивать только их, или сконструировать систему таким образом, чтобы развитие всех этих компетенций было постепенным (например, развитие только определенных 5 компетенций в текущем периоде, еще 5 – в следующем, и регулярная их оценка и поддержание).

Компания использует общую для всех резервистов программу менеджерской подготовки, которая включает в себя тренинги, направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, важных на любой управленческой должности в компании. Однако даже если считать все существующие компетенции важными, то уровень их развития у всех резервистов не может совпадать. Следовательно, когда компания проводит один и тот же тренинг для всех резервистов, для одних это может быть совершенно необходимым, а для других не иметь смысла, потому что определенная компетенция и до тренинга была на достаточном уровне.

В этом случае можно порекомендовать проведение оценки уровня компетенций резервистов перед тем, как проводить тренинг. Тогда всех оцененных работников можно будет разделить на группы и развивать компетенции только у тех из них, кому это необходимо.

При развитии резервистов самое главное – получение ими опыта выполнения задач целевой должности, поэтому крайне важно обучать резервистов в необходимом объеме. По словам представителей компании, проблема недостатка обучения резерва кадров возникает из-за трудной

финансовой ситуации компании. Следовательно, решение этой проблемы кроется в уменьшении расходов на обучение резервистов или перераспределении бюджета.

Учитывая, что при подготовке резерва необходимо преимущественно полагаться не на тренинги, а на стажировки, обмен опытом и другие формы практического развития, можно порекомендовать перераспределить бюджет, сократив, например, затраты на тренинги и за счет этого увеличив затраты на обучение резервистов. Ранее предложенные рекомендации по усовершенствованию системы развития компетенций можно рассматривать еще и как один из способов решения данной проблемы. Сократив количество развиваемых компетенций, компания не только повысит результативность тренингов, но и сэкономит средства за счет сокращения численности работников, направляемых на них.

Если решать эту проблему посредством уменьшения расходов на обучение резервистов, то при выборе программ можно отдать предпочтение совместной работе кандидата на руководящую должность и наставника (руководителя), временному исполнению обязанностей отсутствующих руководителей, работе в проектах и исполнению полномочий, делегированных непосредственным руководителем. Одним из самых эффективных методов может стать «обучение действием», при котором ищется решение реальной проблемы, стоящей перед предприятием, и не имеющей однозначного решения в ходе обучения. Обучаемые решают актуальную проблему, используя необходимые знания и приобретая новые, необходимость в которых возникает в процессе обучения. При этом обучение и переподготовка кадров является результатом их собственных усилий, сотрудники занимаются саморазвитием и добиваются реальных результатов в своей профессиональной деятельности уже в процессе обучения [30].

Проблемы в системе продвижения резервистов могут повлечь за собой снижение мотивации и потерю ценных сотрудников. Решения этих проблем можно добиться с помощью планирования резерва кадров. В настоящее

время резерв кадров формируется в количестве одного претендента на должность. Однако крайне многие факторы не учитываются. При планировании кадрового резерва необходимо определить не только то, какие должности являются ключевыми для организации сегодня, но и как их список будет выглядеть через год, два или пять лет. Точно определить будущую структуру персонала не удастся, однако можно спрогнозировать масштаб расширения бизнеса и, следовательно, определить, какие должности будут особенно важны для деятельности организации.

Для решения не только этой проблемы, но и той, что была изложена ранее, можно уменьшить количество резервистов, а следовательно, сократить затраты на работу с резервом кадров и обеспечить более быстрое продвижение персонала. В таком случае, для того, чтобы при освобождении должности не остаться без кандидата, необходимо избегать жесткого разделения будущих должностей, тогда будет возможность выбрать достойнейшего кандидата из всех при освобождении руководящей должности. Также можно будет найти применение хорошо подготовленному резервисту даже в том случае, если запланированная ему вакансия так и не откроется.

Таким образом, предложенные рекомендации помогут улучшить результативность тренингов, направленных на развитие управленческих компетенций, сократить затраты на работу с резервом кадров, сделать более доступным профессиональное обучение работников, а также улучшить систему продвижения резервистов, тем самым повышая их мотивированность и интерес к работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение стратегических целей предприятия зависит напрямую от уровня квалификации руководящего персонала, так как управленцы — это ключевой ресурс, от которого зависит не только рост и развитие, но и само ее существование. Поэтому работа с кадровым резервом предприятия является важной составной частью системы развития персонала.

Кадровый резерв – это часть коллектива или человеческого ресурса предприятия, которая по своим качественным характеристикам подходит для замещения ключевых должностей. Цель формирования кадрового резерва – создание специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации.

Среди основных принципов работы с кадровым резервом выделяют принцип актуальности резерва, принцип соответствия кандидата должности и типу резерва и принцип перспективности кандидата.

Количество этапов работы с резервом кадров может быть различным в практике каждой компании, однако можно выделить три основных этапа, без которых сформировать эффективный и актуальный резерв крайне сложно: анализ потребности в кадровом резерве, формирование списка резерва и обеспечение готовности резервистов к работе в перспективной должности.

Спектр методов, с помощью которых можно выбрать кандидатов в резерв, крайне широк. В зависимости от уровня резервируемой должности методы отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть различны. Для отбора руководителей наиболее эффективными методами выступают 360 градусов и ассесмент-центр, а критериями отбора может выступать возраст, образование, профессиональный стаж и уровень потенциала работника.

Изучив опыт работы с резервом кадров компаний-лидеров нефтяной отрасли, можно отметить, что крупные нефтяные предприятия, такие как

ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Татнефть», ПАО «ЛУКОЙЛ» осознают важность и значимость процесса формирования кадрового резерва и используют передовые технологии в работе с персоналом.

Как показывает проведенный анализ документов компаний и результаты иных исследований, руководство нефтегазовых компаний уделяет внимание подготовке резерва кадров не только для высшего эшелона управления предприятиями отрасли, но и подготовке резерва менеджеров для среднего и низового уровня управления, а также подготовке резерва специалистов.

Резерв кадров в компаниях нефтеперерабатывающей отрасли используется не только для подбора персонала, но и как фактор удержания сотрудников, которому способствует: степень востребованности профессиональных навыков и знаний сотрудника; степень соответствия планов организации и самого сотрудника относительно его карьерного продвижения; степень уверенности сотрудника в своем будущем карьерном продвижении в рамках организации.

Исследовав документы, регламентирующие работу с резервом кадров предприятия, мы выявили, что основным документом, регулирующим работу с кадровым резервом на предприятии – это положение «Об основных подходах к формированию и подготовке резерва кадров», которое, по большей части, определяет порядок работы с резервом кадров и является своеобразной пошаговой инструкцией его формирования и подготовки. Основные принципы работы с резервом проявляются преимущественно в «Политике управления персоналом».

Особенность работы с кадровым резервом на предприятии состоит в том, что оно ориентировано на подбор менеджеров внутри компании и предоставление сотрудникам возможностей карьерного роста. Это осуществляется посредством предоставления преимущественного права занимать вакантную должность.

Опрос сотрудников компании выявил наличие таких проблем формирования кадрового резерва как недостаточная эффективность тренингов, направленных на развитие управленческих компетенций, профессионального обучения, а также непроработанная система продвижения резервистов.

Для решения проблемы неэффективности тренингов было предложено сокращение количества развиваемых компетенций за счет выделения наиболее значимых из них, а также проведение оценки уровня компетенций резервистов перед проведением тренингов с целью выявления потребности в них и последующем целенаправленном обучении.

Решение проблемы недостатка обучения резервистов было предложено исходя из суждения о финансовых трудностях в компании. Для этого рекомендуется перераспределить бюджет резерва кадров, например, путем сокращения затрат на тренинги. Для решения этой проблемы можно использовать альтернативный вариант – уменьшить расходы на обучение резервистов, отдавая предпочтение совместной работе кандидата на руководящую должность и руководителя, работе в проектах и другим наименее затратным методам.

Проблемы в системе продвижения рекомендуется решать с помощью планирования резерва кадров. Для этого необходимо оптимизировать численность резерва, а также ориентироваться на подготовку мобильных резервистов.

Предложенные рекомендации помогут улучшить результативность тренингов, направленных на развитие управленческих компетенций, сократить затраты на работу с резервом кадров, сделать более доступным профессиональное обучение работников, а также улучшить систему продвижения резервистов, тем самым повышая их мотивированность и интерес к работе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алимйрзоева, В. Ф. Необходимость и проблемы формирования кадрового резерва в организациях в современных условиях / В. Ф. Алимйрзоева // Экономические науки. – 2016. – № 44-3.
- 2 Астафурова, В. ЛУКОЙЛ-Нижевожск-нефтепродукт: Учиться надо всегда / В. Астафурова // газета «Волга и Дон» – корпоративное издание ПАО «ЛУКОЙЛ» в Нижевожском регионе. – 2015. – № 4.
- 3 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2014 – 381 с.
- 4 Викулова, Е. А. Цели работы с кадровым резервом предприятия / Е. А. Викулова // Молодой ученый. – 2017. – №35. – 210 с.
- 5 Виниченко, М. В. Кадровый резерв учебного центра ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт» / М. В. Виниченко, Н. И. Лисовец // Новое поколение. – 2015. – № 6.
- 6 Волгин, А. П. Управлением персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Волгин. – М.: Просвещение. 2009.
- 7 Все внимание кадрам // Корпоративный журнал ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» «Южный регион». – 2015. – № 1. – 16 с.
- 8 «Газпром» проводит эффективную кадровую политику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/press/news/2016/october/article289055/>, свободный. (Дата обращения: 17.02.2018).
- 9 Гайсина, Л. М. Управление персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса: современные социальные приоритеты: дис. канд. социол. наук: 22.00.08 защищена 27.02.2009: утв. 16.08.2009 / Люция Мугтабаровна Гайсина. – Уфа, 2009. – 161 с.
- 10 Гайсина, Л. М. Управление персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса: социологический аспект / Л. М. Гайсина, Ю. Н. Дорожкин // Вестник Башкирск. ун-та. – 2009. – №1.

- 11 Генкин, Б.М. Основы управления персоналом / Б. М. Генкин. - М.: Высшая школа. - 2006. – 439 с.
- 12 Гордеева, Е. С. Кадровый резерв как эффективная система / Е. С. Гордеева // Учебник по управлению персоналом. – 2012. – № 11.
- 13 Давыдова, Е. А. Формирование кадрового резерва как источника мотивации / Е. А. Давыдова // Учебник по управлению персоналом. – 2014. – № 1.
- 14 Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер, под общ. ред. д. э. н., проф. Ю. В. Шленова. – Пер. с англ. — М.: Издательство БИНОМ, 1997. — 432 с.
- 15 Донской, Д. А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации / Д. А. Донской // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2 (часть 12) – С. 2662-2666.
- 16 Ильенко, О. Как оптимально сформировать кадровый резерв компании [Электронный ресурс] / О. Ильенко. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-optimalno-sformirovat-kadrovuyu-rezerv-kompanii>, свободный. (Дата обращения: 23.12.2017).
- 17 Кадровый резерв: формирование и управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9581-kadrovuyu-rezerv-formirovanie-i-upravlenie>, свободный. (Дата обращения: 5.01.2018).
- 18 Карташова, Л. В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка её эффективности / Л. В. Карташова. – М.: Информ-знание, 2008.
- 19 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
- 20 Короткова, Т. Energy Consulting: первый в России проект по автоматизации управления кадровым резервом на базе Nakisa [Электронный ресурс] / Т. Короткова. – Режим доступа: http://corp.cnews.ru/news/line/energy_consulting_pervuj_v_rossii, свободный. (Дата обращения: 10.03.2018).

21 Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. – Пер. с англ. – М.: Вершина, 2004.

22 Кудрявцева, Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография / Е. И. Кудрявцева. – Сев.-Зап. ин-т упр. – фил. РАНХиГС. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. – 340 с.

23 Либерова, Т. Как подготовить кадровый резерв [Электронный ресурс] / Т. Либерова. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-podgotovit-kadrovuyu-rezerv>, свободный. (Дата обращения: 30.10.2017).

24 Малышева, О. Л. Инновационные кадровые технологии привлечения персонала в условиях современных реалий рынка труда (на примере ОАО «Татнефть») / О. Л. Малышева // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №1. (Дата обращения: 10.02.2018).

25 Машков, Д. Универсальная модель компетенций при оценке персонала [Электронный ресурс] / Д. Машков, М. Радаева. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/universalnaya-model-kompetenciy-pri-ocenke-personala>, свободный. (Дата обращения: 22.03.2018).

26 Методика формирования и работы с кадровым резервом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/doki/metodika-formirovaniya-i-raboty-s-kadrovym-rezervom>, свободный. (Дата обращения: 24.11.2018).

27 Молодые специалисты – расширение горизонтов // Научно-технический вестник ОАО «НК «Роснефть». – 2015. – № 1. – 97 с.

28 Монди, У. Управление персоналом / У. Монди, Р. Уэйн, М. Ноу, Р. Шейн, Р. Премо. – Пер. с англ. – СПб.: Изд. дом Нева, 2004.

29 Москаленко, А. А. Обучение и развитие персонала нефтяных компаний: тенденции, проблемы, пути решения / А. А. Москаленко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 2 (44) Часть 1. – 139 с.

30 Обучение и подготовка кадрового резерва: методы повышения квалификации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65690-qqq-15-m9-obuchenie-i-podgotovka-rezerva-kadrov?ustr=W>, свободный. (Дата обращения: 22.03.2018).

31 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: "Академический проект", 2005. – 1088 с.

32 Отчет компании «Газпром нефть» о деятельности в области устойчивого развития (Отчет об устойчивом развитии) за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://csr2014.gazprom-neft.ru/hr-development/talent-pool/>, свободный. (Дата обращения: 17.02.2018).

33 Отчет о деятельности ПАО «Газпром нефть» в области устойчивого развития. – 2016 г. – 144 с.

34 Отчет о деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» в области устойчивого развития 2015-2016 гг.

35 Официальный сайт АО "Газпром газораспределение Владимир" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://institute.gazprom.ru/about/news/>, свободный. (Дата обращения: 20.02.2018).

36 Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile>, свободный. (Дата обращения: 19.03.2018).

37 Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/Development/personnel/reserve/>, свободный. (Дата обращения: 27.02.2018).

38 Официальный сайт ПАО «Татнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tatneft.ru/korporativnoe-upravlenie/upravlenie-personalom/razvitie-i-obuchenie-personala?lang=ru>, свободный. (Дата обращения: 4.03.2018).

39 Печенкин, Е. А. Корпоративный институт – ключевой элемент в развитии персонала [Электронный ресурс] / Е. А. Печенкин. – Режим доступа: <http://institute.gazprom.ru/about/news/>, свободный. (Дата обращения: 18.02.2018).

40 Полунин, В. Ю. Управление формированием и развитием кадрового резерва (на примере компаний нефтегазового комплекса России): дис. канд. экон. наук 08.00.05: защищена 23.05.2012: утв. 30.11.2012 // Владимир Юрьевич Полунин. – М, 2012. – 202 с.

41 Полунин, В. Ю. Формирование и развитие компетенций кадрового резерва нефтегазового комплекса России на основе инновационных обучающих технологий / В. Ю. Полунин // Народное образование. Педагогика. – 2012. – № 18.

42 Проект по формированию управленческого кадрового резерва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://talent-lab.ru/projects/tatneft>, свободный. (Дата обращения: 12.03.2018).

43 Путеводитель молодого специалиста ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docplayer.ru/62967382-Rosneft-putevoditel-molodogo-specialista-pao-n-k-rosneft.html#show_full_text, свободный. (Дата обращения: 20.02.2018).

44 Сапрыкина, В. С. Основные проблемы формирования кадрового резерва / В. С. Сапрыкина // Сборник Оренбургского гос. ун-та. – 2015.

45 Селезнев, Д. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] / Д. Селезнев. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovaya-instrukciya>, свободный. (Дата обращения: 23.12.2017).

46 Сутулова, Ю. О. Специфика формирования кадрового резерва предприятий нефтяной отрасли / Ю. О. Сутулова, Т. Н. Патрахина // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXXVI междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 7(36).

47 Турчинов, А. И. Кадровый резерв власти: проблемы создания / А. И. Турчинов // Образование и общество. – 2016. – № 5 (58).

48 Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холифорд. – Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2003. – 244 с.

49 Усанова, С. Кадровый резерв «мобильного персонала» / С. Усанова // газета «Волга и Дон» – корпоративное издание ПАО «ЛУКОЙЛ» в Нижневолжском регионе. – 2015. – № 1.

50 Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К. Б. Фокин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 277 с.

51 Хафизов, А. М. Разработка технологии управления кадровым резервом на примере ПАО «Газпром Нефтехим Салават» / А. М. Хафизов [и др.] // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-2. – 634 с.

52 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", 2012. – 368 с.

53 Яковлев, А. Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: дис. канд. эк. наук 08.00.05: защищена 13.04.2006: утв. 29.10.2006 / Андрей Яковлевич Яковлев. – М., 2006. – 150 с.

54 Ясько, Б. А. Кадровый резерв организации здравоохранения: основы отбора и развития: монография / Б. А. Ясько, В. А. Порханов, Л. А. Сизова. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2017. – 269 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема интервью с менеджерами, организующими формирование кадрового резерва и работу с резервом

В Вашей компании уже несколько лет формируется кадровый резерв. Чтобы усовершенствовать его, отсеять ненужные процедуры, мы проводим исследование, и ключевую роль здесь играет Ваше мнение. Я задам вам несколько вопросов о сложившейся в компании практике работы с резервом, а также о Вашей точке зрения на нее. Исследование полностью анонимно, ответы будут использованы в обобщенном виде. Наша беседа займет около 10 минут. Вы готовы начать?

1. Кто и как принимает решение о зачислении сотрудников в кадровый резерв?
2. Каковы критерии отбора в резерв менеджеров?
3. Какими компетенциями должен обладать «идеальный» резервист, претендующий на должность менеджера?
4. Какими личностными качествами должен обладать «идеальный» резервист, претендующий на должность менеджера?
5. Какие из них являются необходимыми (без которых зачисление в резерв невозможно)?
6. Учитывается ли управленческий потенциал сотрудников при внесении их в резерв? Как он оценивается?
7. Какие методы отбора кандидатов в резерв используются?
8. Как Вы думаете, насколько они эффективны? Хотели бы Вы их изменить, убрать, добавить новые?
9. Каков процент сотрудников-резервистов, которых приходится дополнительно обучать, готовить?
10. Какие формы подготовки применяются?
11. Как оцениваются результаты подготовки (обучения) резервистов?
12. Что происходит в случае, если подготовка не дала требуемых результатов?

13. В каких случаях сотрудник может быть исключен из резерва?
14. Какова роль руководителя, в подчинении которого есть резервисты (что он должен делать)?
15. Охотно ли руководители участвуют в этом процессе?
16. Как информируют сотрудников о работе с резервом?
17. Насколько активно сотрудники пытаются попасть в резерв?
18. Ведется ли работа по предотвращению недовольства, конфликтов, снижению мотивации с теми, кто не вошел в резерв или не был назначен на должность?
19. По каким критериям оценивается эффективность резерва?
20. Какой процент вакансий заполняется из резерва?
21. Как Вы считаете, насколько целесообразно формирование кадрового резерва в данной организации?
22. Что Вы хотели бы изменить в технологии формирования кадрового резерва?

На этом мои вопросы исчерпаны. Хотите ли Вы что-то добавить к сказанному? Спасибо, что уделите мне время.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Схема интервью, проводимого с резервистами

В Вашей компании уже несколько лет формируется кадровый резерв. Чтобы усовершенствовать его, отсеять ненужные процедуры, мы проводим исследование, и ключевую роль здесь играет Ваше мнение. Я задам вам несколько вопросов о сложившейся в компании практике работы с резервом, а также о Вашей точке зрения на нее. Исследование полностью анонимно, ответы будут использованы в обобщенном виде. Наша беседа займет около 10 минут. Вы готовы начать?

Вы посещали тренинги, направленные на повышение Вашей эффективности как потенциального руководителя.

1. Как Вы считаете, насколько это было полезно для Вас лично?
2. Пригодятся ли эти знания в реальной работе?
 - а) если ответ «да»: как их можно применить?
 - б) если ответ «нет»: какие быгодились (и почему)?
3. Если соотнести затраченное на тренинги и обучение время и приобретенные при этом знания, то как бы Вы оценили эффективность по десятибалльной шкале (1 – не получил никакой пользы, время потрачено впустую, 10 – нисколько не жалею о потраченном времени, это было совершенно необходимо)?

А сейчас я хочу поговорить о сложившейся практике взаимодействия с работниками, включенными в резерв.

4. Как фактически Ваш руководитель участвует в работе с резервом?
5. На Ваш взгляд, нужно ли вообще привлекать непосредственных руководителей к этой работе?
 - а) если ответ «да»: Как Вы считаете, почему руководители не хотят участвовать в работе с резервом (приведите 3 наиболее вероятные причины)?

А теперь давайте обсудим Ваше личное видение проблем кадрового резерва.

6. Во многих компаниях существует мнение, что многие работники, которых зачисляют в резерв, теряют мотивацию на обучение, развитие. Разделяете ли Вы его?

7. Как Вы считаете, почему после зачисления в резерв одни работники продолжают интересоваться профессией, а другие расслабляются и просто ждут назначения?

8. На рынке труда, как правило, большой конкурс на руководящие должности, внутри компании тоже немало желающих их занять, а вот текучесть среди руководителей достаточно небольшая. Учитывая эти и другие факторы, в течение какого реального срока, на Ваш взгляд, повышение может случиться?

9. Как Вы считаете, что можно было бы улучшить в организации работы с резервом в данной компании?

На этом мои вопросы исчерпаны. Хотите ли Вы что-то добавить к сказанному? Спасибо, что уделите мне время.