

4. Старченков Г.И. Проблемы занятости и миграции населения Турции: учебное пособие. – М.: Главная редакция восточной литературы издательства «Наука», 2014. – 168 с.
5. Сухов А.Н. Миграция в Европе и ее последствия: учебное пособие / А.Н. Сухов, С.А. Трыканова. – М.: Флинта, МПСИ – 2013. – 216 с.
6. Юдина Т.Н. Миграция: Словарь основных терминов. – М.: Омега, 2013. – 480 с.

УДК 331.101.262:621.6

Алехина Л.Л., Куликов С.И., Разумова В.Л.

**РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В РАМКАХ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПАО «ГАЗПРОМ»**

Алехина Лариса Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент, кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; Россия, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Куликов Сергей Игоревич, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; Россия, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: Kane1992@yandex.ru

Разумова Вера Леонидовна, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; Россия, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: razumova.vera@mail.ru

Статья посвящена рассмотрению такого элемента кадровой политики, как работа с резервом кадров. В статье изучены особенности отбора, подбора и набора в кадровый резерв ПАО «Газпром». Создание кадрового резерва обусловлено причиной конкуренции между компаниями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансии в случае ухода ключевого сотрудника.

Ключевые слова: кадровая работа, развитие персонала, ПАО «Газпром, положение, резерв, отдел кадров.

В современных условиях глобальной конкуренции и стремительного появления новых технологий персонал организации является основным фактором, определяющим ее успех в долгосрочной перспективе. Однако реальность такова, что большинство предприятий не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией производительности, качества, изобретательности и не удовлетворяют своих работников. В этой связи вопросы подготовки кадрового резерва в рамках кадровой политики организации на сегодняшний день приобретает особую актуальность.

Кадровое развитие предполагает действия, направленные на повышение конкурентоспособности персонала для достижения целей организации и личных целей в труде работника.

Управление продвижением по службе является важным нематериальным стимулом, повышающим заинтересованность работников в результатах своего труда и степень приверженности целям организации. Планирование и управление карьерой позволяет увязать цели работника, руководителей и организации, так как создает особые преимущества для каждой из этих категорий. Среди существующих форм планирования карьеры остановимся на работе с кадровым резервом.

Кадровый резерв организации является ключевым звеном и важным составляющим элементом в кадровой деятельности. Кадровый резерв организации – это специально сформированная и подготовленная группа работников, сочетающих в себе высокий уровень развития управленческих компетенций и профессиональных навыков, соответствующих корпоративным требованиям и предназначенных для выдвижения на руководящие должности бо-

лее высокого уровня.

В настоящее время во многих крупных российских негосударственных компаниях создание кадрового резерва обусловлено несколькими причинами. Основной причиной является конкуренция между компаниями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансии в случае ухода ключевого сотрудника.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что в гонке за совершенством и превосходством на рынке труда многие компании довольно часто совершенно не замечают, а, значит, и пренебрегают какими-либо незначительными оплошностями (замена старых кадров новыми, обучение и т.д.), которые в будущем могут привести к гибели компании. Компании, которые внимательно относятся к своему персоналу, следят за его развитием, адаптацией, а также своевременной заменой, являются наиболее конкурентоспособными.

Рассмотрим особенности кадровой политики в отношении работы с кадровым резервом на примере конкретного предприятия. Среди мировых компаний ПАО «Газпром» находится в тройке лучших газодобывающих и нефтеперерабатывающих компаний. Публичное акционерное общество «Газпром» – это крупнейшая газовая компания мира, занимающаяся геологоразведкой и добычей природного газа, газового конденсата, нефти, их транспортировкой, переработкой и реализацией в России и за ее пределами. ПАО «Газпром» является правопреемником имущественных прав и обязанностей Государственного газового концерна «Газпром», в том числе его прав пользования землей, недрами, природными ресурсами, а также прав и обязанностей по заключенным концерном договорам. Газпром располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет около 17 процентов, в российских – более 60 процентов. Газпрому принадлежат магистральные газопроводы, объединенные в Единую систему газоснабжения (ЕСГ) России.

Данная компания имеет более сотни дочерних предприятий, расположенных как в каждом регионе Российской Федерации, так и за ее пределами. На каждом дочернем предприятии работают тысячи и более сотрудников, обслуживая определенный регион, который закреплен за данной компанией. И чтобы компания работала как часы и не останавливалась ни на секунду, не замедляя своего темпа, в компаниях ведется набор в кадровый резерв. Работник, который в необходимый момент займет место предыдущего управляющего, поведет свою компанию вперед к достижению новых целей.

В ПАО «Газпром» разработана своя уникальная система работы с кадровым резервом, которая отражена в положении о работе с резервом кадров предприятия. Данное положение разработано с учетом действующих локальных нормативных актов на базе ПАО «Газпром». К ним относятся: Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций, утвержденная Правлением ПАО «Газпром» от 7 ноября 2006 года №49; Стратегии информатизации ПАО «Газпром», утвержденные постановлением Правления ПАО «Газпром» от 18 января 2008 года № 4; Комплексная программа реализации Политики управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций на период 2011 – 2016 гг., утвержденная постановлением Правления ПАО «Газпром» от 6 декабря 2010 года №979/К; положение о Системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром» от 19 ноября 2010 года № 295; положение об управлении персоналом по компетенциям в дочерних обществах и организациях от 18 февраля 2012 года № 1299/К; Концепция корпоративной языковой подготовки работников ПАО «Газпром» и его дочерних организаций от 18 февраля 2010 № 07 – 219; Комплексная целевая программа ООО «Газпром трансгаз Москва» по работе с молодежью и работниками, состоящими в резерве кадров на 2013 – 2018 гг. от 23 декабря 2013 года.

Положение о работе с резервом кадров ПАО «Газпром» является основным и главным документом при подборе и формировании резервного состава кадров, а также при его обучении и подготовке, еще оно определяет порядок назначения из резерва кадров на должности. Резерв кадров является основным источником для назначения на руководящие должности ПАО «Газпром».

Существует несколько основных целей для создания резерва кадров. Это такие цели, как обеспечение преемственности процесса управления и корпоративной культуры ПАО «Газпром»; обеспечение планомерного замещения вакантных руководящих должностей кандидатами, которые обладают высоким уровнем профессиональной и управленческой компетентности; минимизация риска, связанная с ошибками при назначении на вакантные должности. Также одной из важных целей для кадрового резерва является то, что при его существовании заметно сокращается период адаптации работника при назначении на вакантную руководящую должность, чем при приеме на ту же должность постороннего человека. Еще одной немаловажной целью является такая цель, как повышение уровня мотивации работников на профессиональное и личностное развитие как необходимое условие карьерного роста.

В зависимости от должностного уровня работников резерв кадров подразделяется на три основные категории. Каждая категория, в свою очередь, подразделяется по степени подготовленности работников к управленческой деятельности и по направлениям деятельности организации. По должностному уровню в ПАО «Газпром» резерв кадров делится на следующие категории.

Первая категория – это резерв кадров уровня ПАО «Газпром». В него входят резерв высших управленческих кадров ООО «Газпром трансгаз Москва», а также резерв управленческих кадров ООО «Газпром трансгаз Москва». Резерв высших управленческих кадров подразумевает под собой должность генерального директора ПАО «Газпром». Резерв управленческих кадров ПАО «Газпром» формируется для таких должностей, как главный инженер (он является первым заместителем генерального директора Общества), заместители генерального директора по направлениям деятельности и главный бухгалтер ПАО «Газпром».

Вторая категория – это резерв кадров уровня ООО «Газпром трансгаз Москва». В данную категорию включены работники из резерва кадров администрации ПАО «Газпром» и резерва управленческих филиалов. В свою очередь, резерв кадров администрации ПАО «Газпром» формируется из должностей структурных перечней Общества и при его администрации и утверждается генеральным директором. Так, резерв управленческих филиалов основывается на таких должностях, как руководитель филиала, заместитель руководителя филиала, главный инженер филиала, руководитель УКГ (установка компримирования газа) – главный бухгалтер филиала. Заместитель главного бухгалтера утверждается генеральным директором ПАО «Газпром».

По степени подготовленности к управленческой деятельности каждая группа резерва кадров делится на оперативный и перспективный резерв. Оперативный резерв кадров формируется из руководителей и специалистов, которые имеют необходимый опыт практической работы. Такие специалисты обязательно должны пройти целевое обучение, практическую подготовку, а также быть готовыми для успешного выполнения управленческой деятельности на планируемом уровне руководства. Перспективный же резерв кадров основывается на руководителях и специалистах, которые имеют необходимый опыт практической работы. Однако, в отличие от кадров, находящихся в оперативном резерве, данные специалисты еще не прошли целевое обучение и практическую подготовку, которая необходима для успешного выполнения управленческой деятельности на планируемом уровне руководства.

Резерв кадров формируется по некоторым направлениям. В них входят производственная деятельность (кандидаты на должности руководящих работников в области транспорта газа и электроэнергетики), автоматизация и связь (кандидаты на должности руководящих работников в области автоматизации производства, средств связи, информационно-управляющих систем и инженерно-технического обеспечения), бухгалтерский учет и налоги (кандидаты на должности руководящих работников в области бухгалтерского и налогового учета), экономика и финансы (кандидаты на должности руководящих работников в области финансовой и планово-экономической деятельности), ремонт и капитальное строительство (кандидаты на должности руководящих работников в области организации ремонта, реконструкции и строительства основных фондов), общее управление (кандидаты на должности

руководящих работников в области материально-технического снабжения, социального транспорта и хозяйственной части), персонал, медицина и корпоративная защита (кандидаты на должности руководящих работников в областях, обслуживающих основное производство: управление персоналом, здравоохранение и санаторно-курортное лечение, юридическое обеспечение деятельности и др.).

При отборе в кадровый резерв ПАО «Газпром» потенциальные работники должны иметь следующие характеристики: возраст работников не должен превышать 30 лет; молодые специалисты, которые вошли в первую десятку рейтинга по итогам их оценки в работе адаптационного семинара; победители конкурса «Лучший молодой работник»; молодые работники, принимающие активное участие в изобретательской и рационализаторской деятельности и т.д.

Отбор происходит путем заседания экспертной комиссии по формированию резерва кадров, какого-либо филиала ООО «Газпром трансгаз Москва». На таком заседании проводятся комплексную оценку кандидатов в резерв кадров филиала, а также заслушивают отчеты по индивидуальным планам подготовки. Затем в конце заседания экспертная комиссия принимает решения о зачислении или исключении кандидата в резерв кадров. Также на данном мероприятии окончательно формируется список наставников кандидатов. Далее по проделанной работе составляется протокол заседания экспертной комиссии по формированию резерва кадров филиала ООО «Газпром трансгаз Москва», который подписывается председателем комиссии (обычно им является начальник филиала) и секретарем (чаще это ведущий специалист по кадрам). Затем оформляется справка на кандидатов в резерв управленческих кадров филиала общества на конкретный период (табл. 1).

Таблица 1 – Справка на кандидатов в резерве управленческих кадров филиала общества на 2016 год

СПРАВКА НА КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ФИЛИАЛА ОБЩЕСТВА НА 2016 ГОД							
Название филиала							
№	Должность в резерве	ФИО	Дата рожд.	Занимаемая должность	Уровень резерва (опер/персп.)	ФИО рук-ля на резервной должности	Дата рожд. рук-ля
1	начальник филиала			главный инженер	перспективный		
2	начальник филиала			заместитель начальника филиала	перспективный		
3	главный инженер			начальник компрессорной станции №1	перспективный		

Подобная справка подписывается начальником филиала. На основании данной таблицы можно сделать вывод, что кандидаты резерва, находящиеся на конкретный момент в разных занимаемых должностях, могут претендовать на одну должность, а также кандидаты, находящиеся в одной должности в резерве, могут претендовать как на одну должность, так и на различные.

Следующим этапом в работе с кадровым резервом является составление плана работы с резервом кадров на год. Такой план составляется индивидуально для каждого работника, утверждается начальником филиала и подписывается он ведущим специалистом по кадрам (табл. 2).

Таблица 2 – План работы с кадровым резервом на 2016г.

ПЛАН РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ КАДРОВ НА 2016 ГОД				
№	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Результат
1	Первичный сбор документов	до 30.09 ежегодно	1. Руководители структурных подразделений филиала 2. Кадровая служба филиала	
2	Работа экспертной комиссии	до 01.01- ежегодно	1. Кадровая служба филиала 2. Резервисты	
...				

Аналогичный план обычно имеет 10 и более мероприятий, в которых ответственными являются руководители структурных подразделений филиала, кадровая служба филиала, резервисты, руководители-наставники и т.д. Очень важно соблюдать план и порядок выполнения его пунктов, так как сроки мероприятий четко ограничены. При этом невыполнение их приводит к дисквалификации резервиста.

Затем после утверждения плана работы с резервом кадров составляется план стажировок и ротации кадров ООО «Газпром трансгаз Москва» на год (табл. 3).

Таблица 3 – Индивидуальный план подготовки сотрудников

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ							
Фамилия, инициалы: _____							
Должность, организация (подразделение) _____							
Группа резерва (планируемая должность) _____							
Риск проявления вакансии по должности резерва _____ (высокий – до 1 года, средний – до 3 лет, низкий – свыше трех лет)							
Планируемый период выполнения плана _____							
Руководитель _____							
№	Мероприятие	Название развивающей компетенции	Фактический уровень развития компетенции	Развиваемый мероприятием уровень компетенции	Планируемая дата начала выполнения	Планируемая дата окончания выполнения	Отчет о выполнении, оценка степени достижения
Программы обучения:							
1							
1.1							
1.2	...						

В данном плане четко распределены роли каждого резервиста, срок его стажировки или ротации, а также место стажировки. В графе место стажировки указывается, в каком филиале или структурном подразделении администрации должен стажироваться определенный резервист, а также указывается должность ротации. Данный план утверждается заместителем начальника филиала и ведущим специалистом по кадрам.

Одним из немаловажных документов в работе с резервом кадров является индивидуальный план подготовки. Этот документ составляется резервистами при непосредственном участии кураторов. План должен обязательно соответствовать определенной форме. Данный документ должен быть предоставлен в течение тридцати дней с момента зачисления в резерв. Индивидуальный план подготовки имеет ряд мероприятий, которые четко должны быть прописаны в нем. Причем все мероприятия должны быть раскрыты полностью, то есть в них должно быть пояснено, что резервист должен сделать в определенном мероприятии.

Далее идет название развивающей компетенции, то есть в данной графе поясняется, в каких конкретных областях должен развиваться резервист, его умения, способности и навыки. В следующей графе обозначается, какой фактический уровень развития компетенции резервист должен достичь при выполнении индивидуального плана. Обычно фактический уровень бывает нескольких видов: низкий, ниже среднего, средний, выше среднего и высокий. Резервист выбирает тот уровень, который он может преодолеть. Помимо фактического уровня есть развиваемый мероприятиями уровень компетенции. Он так же, как и фактический, подразделяется на низкий, ниже среднего, средний, выше среднего и высокий. Как и в плане работы с кадровым резервом, в индивидуальном плане подготовки резервиста существуют определенные рамки выполнения каждого мероприятия, которые должны быть в самом плане. Затем следует отчет о выполнении, оценка степени достижения в каждом мероприятии. Такую графу заполняет сам резервист. Путем самооценки на момент выполнения задания индивидуального плана резервист должен оценить свои способности, навыки и умения. Данный документ подписывается руководителем подразделения или непосредственным руководителем, руководителем, на должность которого формируется резерв, и исполнителем, то есть самими кандидатом на выдвижение. Затем ставится дата, и только потом начальник филиала, ознакомившись с планом, утверждает его.

В конце года резервист пишет отчет о проделанной за год работе, то есть о том, чем он занимался весь год согласно индивидуальному плану подготовки. Данный отчет выглядит следующим образом (табл. 4).

Таблица 4 – Отчет по индивидуальному плану сотрудника

ОТЧЕТ ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ ПЛАНУ					
Фамилия, инициалы: _____					
Должность, подразделение _____					
Группа резерва (планируемая должность или уровень руководства) _____					
Планируемый срок _____					
Руководитель _____					
№ п/п	Содержание работ, заданий, стажировки	Сроки выполнения	Что сделано, в какие сроки	Оценка работы, подпись руководителя	Примечание
1. Повышение образовательного уровня, необходимого для исполнения обязанностей по вышестоящей должности.					
1.1					
1.2	...				
2. Участие в семинарах, конференциях, проводимых Обществом.					
2.1					
2.2	...				
3. Приобретение навыков работы по должности, включенной в кадровый резерв.					
3.1					
3.2	...				

Данный отчет подписывается руководителем подразделения или непосредственным руководителем и исполнителем, то есть самими кандидатом на выдвижение. Затем ставится дата и только потом начальник филиала, ознакомившись с планом, утверждает его. Как показано в таблице 4, отчет по индивидуальному плану имеет 3 основных блока, которые раскрывают, чем занимался на протяжении всей стажировки резервист. Первый блок называется «Повышение образовательного уровня, необходимого для исполнения обязанностей по вышестоящей должности» и является он самым большим, так как в нем описывается, что изучил резервист за год нахождения в резерве, а также на какие курсы повышения квалификации, стажировки и профессиональной подготовки был направлен. Второй блок имеет название «Участие в семинарах, конференциях, проводимых Обществом». В нем указывается, в

каких мероприятиях участвовал резервист в рамках Общества. В третьем разделе «Приобретение навыков работы по должности, включенной в кадровый резерв» указывается, какие навыки приобретены резервистом за период нахождения в кадровом резерве. Во всем отчете сроком выполнения задний обычно является срок пребывания в кадровом резерве, реже в период временного отсутствия. Однако в блок номер два срок выполнения не ставится. Также в нем подробно описано, что выполнил резервист, затем происходит оценивание проделанной работы руководителем и при необходимости заполняется раздел «Примечание», если какое-то из заданий было выполнено некорректно.

Эффективность работы с резервом кадров ПАО «Газпром» оценивается по количеству резервистов, назначенных на руководящие должности, в процентном соотношении к общему числу назначений. А ответственные за эффективную работу с кадрами заместители генерального директора по направлениям деятельности и управление по работе с персоналом.

Таким образом, создание группы резерва обеспечивает не только преемственность в управлении, но и повышает уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что способствует оптимизации кадровой политики предприятия и его конкурентоспособности.

Список литературы:

1. О Газпроме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/>.
2. Комплексная программа реализации Политики управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций на период 2011 – 2016 гг., утвержденные постановлением Правления ПАО «Газпром» от 6 декабря 2010 года №979/К. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innovation.gov.ru/sites/default/files/documents/2016/15708/4146.pdf>.
3. Стратегии информатизации ПАО «Газпром», утвержденные постановлением Правления ПАО «Газпром» от 18 января 2008 года № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innovation.gov.ru/sites/default/files/documents/2016/15708/4146.pdf>.