

УДК 331.108

О.В.Ушакова (6 курс, каф. политэкономии), Н.Г.Иванова, к.э.н., доц.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В настоящее время важнейшей задачей для современного российского бизнеса является максимально эффективное использование кадрового потенциала, а также решение проблемы недостаточной квалификации и мотивации управленческого персонала. В современных условиях происходит изменение структуры и приоритетности задач управления персоналом. Современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения, будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление ими как стратегически важную задачу. Достигнуть наиболее эффективного использования кадрового потенциала можно путём внутрифирменного развития работников (управляя их карьерой), где центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним (актуальность выбранной темы).

Цель работы – выявить специфику формирования кадрового резерва в российской компании. Объектом исследования является ОАО «Ленэнерго», предметом – формирование и работа с кадровым резервом на руководящие должности в ОАО «Ленэнерго».

Сущность кадрового резерва заключается в формировании группы специалистов, прошедших специальный отбор, и определённой работы с ними для замещения в дальнейшем руководящих должностей. Формирование кадрового резерва проходит несколько этапов: поиск кандидатов в резерв, оценка профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, формирование списка кадрового резерва (обычно на срок от 1 года до 2 лет) и его корректировка. Как правило, на предприятиях формируют два списка резерва: оперативный и стратегический [1]. Оперативный резерв формируется из кандидатов, которые готовы занять руководящую должность в ближайшее время (в течение одного – двух лет). Формирование стратегического резерва происходит на долгосрочную перспективу, в списки которого зачисляются молодые перспективные сотрудники с возможным занятием резервной должности через 10-15 лет.

Для объективного анализа личных и деловых качеств специалистов, зачисляемых в резерв, используются следующие методы и процедуры:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т.д.);
- интервью или собеседование для выявления стремлений, потребностей, мотивов поведения кандидатов и др.;
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности методами тестирования и экспертных оценок (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий) за определённый период, обычно 2 года, при ежеквартальном заполнении листа оценки деятельности кандидатов начальниками подразделений (в баллах);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

Организация работы с резервом кадров включает в себя: учёбу в системе повышения квалификации руководящих работников (теоретическая, специальная и индивидуальная подготовки); стажировку в должности, на которую зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта; участие в преподавательской работе в

системе повышения квалификации; участие в проверках производственной деятельности организации и её подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

В ОАО «Ленэнерго», которое является крупнейшей энергосистемой Северо-Запада России (по итогам 2002 г. производит более 3,5% ВВП России), кадровый резерв формируется на руководящие должности директоров и главных инженеров структурных подразделений (2 - 4 кандидата на место по каждой категории должностей), что связано со спецификой энергетического производства [2]. При этом важными считаются характеристики кандидатов: возраст, уровень образования, состояние здоровья, стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории, квалификационные требования по планируемой должности. Для более глубокого изучения резервистов в ОАО «Ленэнерго» проводится комплексная социально-психологическая оценка их профессиональных и личных качеств.

Подготовка кадрового резерва на руководящие должности в компании предусматривает теоретическую и практическую части. На работников, зачисленных в кадровый резерв на руководящие должности ОАО «Ленэнерго», составляется индивидуальный план подготовки. С целью повышения эффективности кадрового резерва ОАО «Ленэнерго» проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразность продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключения из резерва.

Анализ эффективности работы с резервом кадров на руководящие должности в ОАО «Ленэнерго» выражается через расчёт:

- показателей эффективности подготовки руководителей внутри организации, приёма руководителей со стороны, текучести кадров, готовности резерва (взятых из мировой практики);
- коэффициентов корректировки списка резерва, остатка списка резерва на конец периода, пополнения списка резерва, сокращения (выбытия) списка резерва (разработанных самостоятельно).

Кадровый резерв в ОАО «Ленэнерго» существует несколько лет и недостаточную практику работы с ним подтверждают высокие проценты корректировки резерва, пополнения и выбытия из списка резерва. Используемый в компании мировой опыт формирования и работы с резервом кадров свидетельствует о необходимости адаптации его к условиям современной России.

В качестве рекомендаций, повышающих эффективность работы с резервом кадров на руководящие должности в ОАО «Ленэнерго» и других российских компаниях выделены:

- 1) применение разработанной самостоятельно группы технических коэффициентов улучшающей процедуру оценки работы с кадровым резервом руководителями;
- 2) необходимость учёта качественных показателей личности руководителя исходя из мнения коллектива, вытекающая из исторически сложившейся в России системы приоритета моральных ценностей.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998.
2. Годовой отчёт ОАО «Ленэнерго» за 2002г. – СПб.: ООО «Гелиос-медиа», 2003.