

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОАО «СЛАВНЕФТЬ-ЯНОС»



Ю.Н. Акимова
заведующая кафедрой
«Социальные и гуманитарные науки»
Академии Пастухова,
канд. психол. наук, доцент



К.М. Голенко
заместитель начальника отдела кадров
ОАО «СЛАВНЕФТЬ-ЯНОС»

В статье рассмотрены особенности формирования и работы с кадровым резервом в ОАО «Славнефть-ЯНОС», описана конкретная программа повышения квалификации резервистов по совершенствованию управленческих компетенций, реализованная преподавателями Академии Пастухова.

Ключевые слова: кадровый резерв организации, управленческие компетенции, инструменты формирования управленческих компетенций.

Эффективный персонал – важнейший стратегический ресурс и одно из главных конкурентных преимуществ современной организации. Однако у крупных компаний обнаруживается дефицит профессиональных, подготовленных сотрудников. Выход из этой ситуации один – инвестировать в обучение и развитие собственного кадрового потенциала,

т. е. формировать кадровый резерв.

ОАО «Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез» (ОАО «Славнефть-ЯНОС») является одним из крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий России. Установленная мощность по переработке сырья составляет более 15 млн. тонн в год. Последние десять лет завод работает в режиме оптимальной загрузки.

The article deals with the peculiarities of establishing and working with skill reserve of Slavneft-YANOS JSC. A specific training program for the reservists aimed at the improvement of their managerial competences delivered by the teachers of Pastukhov Academy.

Keywords: skill pool, management competencies, tools of formation of managerial competencies.

Ассортимент продукции включает высококачественные автомобильные бензины, экологически чистое дизельное топливо, авиационный керосин и топливо для реактивных двигателей, широкий спектр масел (трансмиссионные, индустриальные, турбинные, компрессорные, базовые), битумы (дорожные, кровельные, строительные), парафино-восковую продукцию, ароматические углеводороды, сжиженные газы и топочный мазут.

ОАО «Славнефть-ЯНОС» неоднократно становилось лауреатом международных, российских, областных и городских конкурсов на звание лучшего промышленного предприятия. Многие виды заводских нефтепродуктов включены в список «100 лучших товаров России».

Важнейшим направлением работы по дальнейшему развитию Общества является строительство комплекса переработки тяжелых остатков. Целью реализации данного проекта ставится увеличение глубины переработки нефти до мирового уровня.

В настоящее время в ОАО «Славнефть-ЯНОС» трудятся 3 077 человек. Высшее профессиональное образование имеют 1642 человека, среднее профессиональное образование – 841 человек, а среднее общее образование – 482 человека.

На предприятии ежегодно реализуются программы обучения и переподготовки кадров. Каждый работник имеет возможность дополнительно повысить свою квалификацию за счет предприятия. Это осуществляется согласно «Положению о подготовке, переподготовке, повышении квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов» и годового плана, который составляется на основании заявок цехов и подразделений. Обучение на производстве проводится по утвержденным главным инженером программам. Программы обучения по основным профессиям согласованы с Ростехнадзором России.

В области профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров ОАО «Славнефть-ЯНОС» тесно сотрудничает с ведущими учебными заведениями города – Государственной академией промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова, Ярославским государственным техническим университетом, Ярославским государственным университетом им. П.Г. Демидова, Ярославским промышленно-экономическим колледжем.

В программы обучения включены вопросы техники безопасности, промышленной безопасности, пожаробезопасности, спецтехнологии, обслуживания паропроводов,

обслуживания сосудов, работающих под давлением, КИПиА, трудового законодательства, экономики производства, менеджмента, систем менеджмента качества, систем экологической и промышленной безопасности.

Обучение рабочих проводится как на предприятии без отрыва от производства, так и с отрывом от работы в образовательных учреждениях на договорной основе.

Так, за 2015 год повысили квалификацию и получили вторую профессию 1689 чел., в том числе:

- на курсах целевого назначения – 617 чел.;
- на производственно-экономических курсах – 629 чел.;
- на курсах по получению 2-ой профессии – 49 чел.;
- на курсах профессиональной подготовки – 394 чел.

Повысили квалификационные разряды – 51 чел.

Кроме этого, за 2015 год повысили свою квалификацию в образовательных учреждениях на договорной основе руководящие работники и специалисты – 770 чел.

В настоящее время в кадровом резерве ОАО «Славнефть-ЯНОС» числится около 300 человек, работа с ним ведется на основании Положения «О внутреннем кадровом резерве Общества» и строится следующим образом.

Формирование резерва и работа с ним проводится в целях:

- постоянного пополнения кадров руководителей Общества высококвалифицированными работниками;
- своевременного замещения вакантных должностей руководителей;
- повышения уровня подбора и расстановки руководящих кадров, прогнозирования служебных перемещений (планирования карьеры);
- снижения рисков при назначениях руководящих работников;
- мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Достижение этих целей связано с формированием и развитием у кандидатов, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей на руководящей должности.

Работа по подбору и подготовке резерва является одной из первоочередных обязанностей руководителей структурных подразделений ОАО «Славнефть-ЯНОС» и включает в себя

следующие направления:

1. Формирование резерва:

- анализ потребности в резерве;
- выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей, квалификационный отбор;
- формирование (оформление и утверждение) списков резерва.

2. Целевая подготовка работников, включенных в списки резерва для замещения руководящей должности.

3. Анализ и ведение реестра резерва:

- систематическое (1 раз в год) обновление списков резерва с целью актуализации и пополнения;
- корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве (в течение года).

Работе по формированию резерва предшествует определение отделом кадров оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогнозируемой потребности в руководящих кадрах на ближайшую (один год) и длительную (до 5 лет) перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.

Ответственность за организацию формирования и работу с резервом возлагается на начальника отдела кадров и руководителей структурных подразделений Общества. Необеспечение подготовки резерва на предприятии рассматривается как невыполнение руководителем подразделения должностных обязанностей, результаты работы по подготовке резерва учитываются в ходе аттестации руководителей структурных подразделений.

При формировании кадрового резерва Общества в качестве источников рассматриваются следующие группы работников:

- руководители подразделений;
- заместители руководителей подразделений;
- квалифицированные специалисты;
- квалифицированные рабочие.

При отборе кандидатов в резерв обязательно учитываются: возраст (включая временные затраты на подготовку, обучение и стажировку работника); уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения); состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в

полном объеме); стаж работы по профессии; квалификационные требования по планируемой должности.

Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивной деятельности работников. При этом проводятся:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);
- собеседование по компетенциям (для выявления стремлений принять на себя большую ответственность и полномочий в работе, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производится непосредственными руководителями структурных подразделений по согласованию с директором по направлению (главным специалистом) и начальником отдела кадров.

Непосредственный руководитель работника осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в отдел кадров письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую должность и индивидуальный план подготовки. Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя.

Начальник отдела кадров на основании полученной рекомендации, с учетом потребности в резерве, включает кандидата в список резерва. Общий список резерва персонала Общества предоставляется на утверждение генеральному директору не позднее, чем 1 ноября текущего года.

Кадровый резерв формируется для назначения на должности директоров по направлениям, главного инженера, главных специалистов, начальников цехов и производств, отделов, управлений, начальников установок, механиков и технологов цехов, начальников участков, начальников секторов, руководителей групп, а также заместителей по этим должностям. Численность должна составлять не более двух кандидатов на одно штатное место по каждой категории кадрового резерва.

Исключение из состава резерва осуществляется по причинам неудовлетворительных результатов очередной аттестации, недобросовестного исполнения

должностных обязанностей, совершения в работе серьезных упущений, увольнения с предприятия.

Предложения об исключении из резерва, согласованные с директором по направлению (главным специалистом), руководители структурных подразделений направляют начальнику отдела кадров. Решение об исключении из резерва принимает генеральный директор. На основании принятого решения начальник отдела кадров готовит изменения в список резерва персонала ОАО «Славнефть-ЯНОС».

При назначении резервиста на одну из указанных руководящих должностей он автоматически исключается из списка кадрового резерва, повторное включение в кадровый резерв производится в общем порядке.

Подготовка работников, зачисленных в кадровый резерв, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по соответствующей должности резерва. При этом подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства и является составной частью комплексной программы подготовки персонала Общества и включается в годовой план подготовки отдельным разделом. Эффективность использования резерва обеспечивается, прежде всего, созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на руководящие должности.

Подготовка резерва включает теоретическую и практическую части.

Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;
- участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями науки и техники.

Государственной академией промышленного менеджмента имени Н.П.Пастухова в ноябре 2016 года осуществлялась подготовка резервистов по программе повышения квалификации «Социально-психологические инструменты формирования управленческих компетенций» с целью получения резервистами управленческих знаний и умений, развитие управленческих компетенций. Обучение проводили преподаватели кафедры «Социальные и гуманитарные науки» Академии Пастухова.

Задачами реализации данной программы повышения квалификации являлись:

- понимание резервистами целей и задач

Общества по подготовке кадрового резерва;

- осознание резервистами сути внутрифирменной подготовки квалифицированных кадров и значения собственной роли в этом процессе;
- развитие у резервистов необходимых качеств для работы на управленческих должностях;
- осознание резервистами необходимости самообразования для достижения более высоких карьерных целей;
- придание сотрудникам, состоящим в кадровом резерве, определенного статуса, повышающего их престижность в Обществе.

Применяемые методы обучения: кейс-метод, групповые дискуссии, работа фокус-групп.

При реализации программы повышения квалификации использовались следующие инструменты формирования управленческих компетенций:

1. Инструменты личного брендинга, задачи применения которых:

- развитие умения самодиагностики;
- развитие стремления к самообразованию;
- использование различных моделей формирования имиджа;
- применение эмоционально-волевого потенциала для формирования личного бренда «Я-бренд»;
- овладение техниками формирования личного бренда «Я-бренд».

2. Инструменты управления стрессом, задачи применения которых:

- расширение возможностей сопротивления стрессовым факторам;
- отработка навыков четкого определения и дифференциации своего эмоционального состояния;
- активизация процесса самопознания и самоактуализации;
- расширение диапазона творческих способностей и применение их в борьбе со стрессом;
- формирование стереотипа эффективного эмоционального поведения в стрессовой ситуации.

3. Инструменты тайм-менеджмента, задачи применения которых:

- обучение использованию техник развития личностных качеств резервистов для самообразования;
- развитие умения анализировать проблемную ситуацию с точки зрения временного ресурса;
- развитие навыков рационального использования времени при выполнении конкретных

задач;

– развитие умения использовать инструменты самообразования для решения производственных задач.

4. Инструменты коммуникативных технологий, задачи применения которых:

– развитие эристических умений (умений убеждать);

– демонстрация особенностей восприятия информации и ее возможных искажений;

– развитие умения наиболее полно передавать содержание услышанного;

– совершенствование техники запоминания услышанного материала;

– формирование навыков невербального этикета.

5. Инструменты управления конфликтом, задачи применения которых:

– совершенствование техники эффективных стратегий поведения в конфликте;

– формирование навыков, с помощью которых находятся конструктивные пути решения разногласий;

– формирование умений производить оценку возникшей ситуации и особенностей личности партнера по взаимодействию;

– совершенствование рефлексивных механизмов.

6. Инструменты культуры производства, задачи применения которых:

– совершенствование знаний о составляющих элементах культуры производства на предприятии;

– формирование навыков определения и применения критериев оценки культуры производства;

– формирование умений осуществлять контроль состояния культуры производства;

– формирование умений разрабатывать мероприятия по повышению культуры производства.

Для получения более полных знаний о культуре производства всей нефтегазовой промышленности работник, зачисленный в резерв, может быть направлен на стажировку.

Стажировка является важным видом практической подготовки резерва и предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в резуль-

тате теоретической подготовки. Стажировка организуется для изучения российского и зарубежного передового опыта, приобретения организаторских навыков для выполнения работником новых должностных обязанностей.

Смена видов деятельности резервиста позволяет лучше узнать способности работника к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

Основными видами стажировки на ОАО «Славнефть-ЯНОС» являются:

– исполнение обязанностей в подразделениях Общества на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;

– стажировка в подразделениях Общества на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;

– стажировка в других организациях и учреждениях по профилю, соответствующему профилю должности резерва;

– участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах аварий и технологических сбоев; инспекции, проверки и т. п.;

– стажировка по изучению зарубежного опыта (участие в международных программах).

Сектор технического обучения и подготовки кадров определяет и рекомендует возможные программы обучения, сроки и образовательные учреждения и включает план подготовки резерва в общий план подготовки персонала Общества.

С целью повышения эффективности использования кадрового резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключения из резерва.

Копии откорректированных списков резерва и индивидуальных планов подготовки представляются заинтересованными сторонами ежегодно в сектор технического обучения и подготовки кадров в целях формирования годового общесистемного плана подготовки резерва.