

## Совершенствование формирования кадрового резерва в ПАО «Уралкалий»

*Полякова А.А., старший преподаватель  
Вольвач К., студент кафедры  
«Менеджмент»*

*ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный  
исследовательский университет»*

*e-mail: [polyakova7@bk.ru](mailto:polyakova7@bk.ru)*

*Россия, Пермь*

Аннотация: Проанализированы сильные и слабые стороны кадрового резерва в компании ПАО «Уралкалий».

Ключевые слова: кадровый резерв, ПАО «Уралкалий», развитие, анализ, обучения, специалисты, резервист, рекомендация

В современных условиях одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Сегодня необходимо в каждой организации четкое построение системы формирования кадрового резерва.

Актуальность данной темы обусловлена следующими причинами. Наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаевают старые системы управления и старые руководящие кадры, отсутствие на предприятиях молодых перспективных сотрудников, способных прийти на смену. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее. До недавнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходили не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия.

Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются сегодня важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной.

ПАО «Уралкалий» – ведущий вертикально интегрированный мировой производитель калия, одного из важнейших элементов, необходимых для развития всех живых организмов. На долю компании приходится около 20% мирового производства калийных удобрений. Компания контролирует всю

производственную цепочку – от добычи калийной руды до поставок хлористого калия покупателям.

Производство компании: активы компании расположены в городах Березники и Соликамск Пермского края. ПАО «Уралкалий» также принадлежат лицензии на разработку трех участков месторождения – Усть-Яйвинского, Романовского и Половодовского.

Цель компании – построение крепких долгосрочных отношений с покупателями.

Миссия компании: производить калийные удобрения для обеспечения людей продуктами питания, ответственно разрабатываем уникальные калийные месторождения для обеспечения роста компании, благополучия работников и общества в целом.

С 2003 года «Уралкалий» реализует программу создания кадрового резерва на позиции руководителей различных уровней.

Для формирования резерва «Уралкалий» выявляет талантливых сотрудников, обладающих высоким потенциалом и необходимым набором качеств. Для сотрудников, зачисленных в резерв, реализуются программы развития.

Кадровый резерв в «Уралкалий» предполагает как целенаправленную подготовку на ключевые управленческие позиции, так и развитие сотрудников на той должности, которую они занимают в данный момент, для того чтобы в будущем они могли претендовать на другие, в том числе и вышестоящие должности.

Программа развития руководителей и кадрового резерва:

1) дает сотрудникам «Уралкалий» возможность получить системные сведения о бизнес-процессах, современных подходах к управлению предприятием;

2) помогает развить деловые и профессиональные качества, необходимые для того, чтобы быть успешными руководителями;

3) реально способствует карьерному росту — за время существования программы повышение получили более 150 резервистов.

Объективность отбора в кадровый резерв:

1) отбор сотрудников с лидерскими качествами является наиболее сложным этапом в работе с перспективным резервом, так как требуется не только оценить состояние работника на сегодняшний момент, но и спрогнозировать его потенциал.

2) в компании «Уралкалий» для выявления сотрудников с высоким потенциалом и отбора в кадровый резерв используют современные методы оценки персонала. Первый этап включает в себя оценку мотивации сотрудника к профессиональному и карьерному развитию и отсеивает не заинтересованных. На следующем этапе используются тесты либо Ассессмент-Центры (при формировании резерва на ключевые позиции).

3) данные инструменты оценки позволяют избежать субъективного отношения к сотрудникам и позволяют определить сильные и слабые

стороны. По результатам оценки в участники оценочных мероприятий се получают обратную связь и рекомендации для дальнейшего развития.

Охватывая специалистов всех уровней, программа позволяет создать единую информационную среду, в которой руководители и подчиненные говорят на одном языке, и позволяет улучшить качество управления компанией в целом.

Цели создания системы кадрового резерва в ПАО «Уралкалий»:

1. Повышение кадровой защищенности Общества за счет наличия кандидатов для оперативного назначения на позиции, значимые для бизнеса;
2. Выявление и развитие перспективных сотрудников с целью максимального использования их потенциала в соответствии с целями общества;
3. Удержание перспективных сотрудников в обществе за счет возможности карьерного роста;
4. Мотивация всех сотрудников компании возможностью развития и карьерного роста при выполнении четко определенных требований;
5. Формирование привлекательного имиджа общества как работодателя.

Процессы системы кадрового резерва:

- планирование кадрового резерва.
- отбор в кадровый резерв
- планирование замещений и карьеры
- развитие резервистов
- назначение

Недостатки формирования кадрового резерва в ПАО «Уралкалий» являются:

1) В настоящее время не ведется промежуточный контроль выполнения программы развития для кадрового резерва. По завершению оценки каждый сотрудник проходивший процедуру оценочных мероприятий получает обратную связь от экспертов. Каждый сотрудник зачисленный в кадровый резерв при методологической помощи специалистов по подбору персонала составляет план индивидуального развития. План включает различные методы обучения и развития от чтения специально литературы, до конкретных проектов рекомендованных для участника. План утверждается руководителем и храниться у сотрудника и дирекции по персоналу. В текущей ситуации он реализуется стихийно, кто-то выполняет рекомендации, кто-то про них забывает. Оценка реализации плана происходит по завершению срока развития резервиста. Большая часть людей выполняет работу по развитию не в плановом режиме, а от случая к случаю. На сегодняшний день в компании Уралкалий выполнение индивидуального плана развития оценивается только после реализации всей программы. Итоговая оценка призвана максимально объективно оценить успешность подготовки резервиста и его соответствие ключевым позициям, но благодаря такой оценке руководитель не знает, какие знания на промежуточных этапах

у резервиста. В компании не хватает процедуры промежуточной оценки резервистов. За счет нее руководитель сможет оценить у резервиста знания на текущем этапе.

2) При оценке кандидатов в кадровый резерв используется дорогостоящий метод Ассессмент-центр. На этот метод уходит очень много времени, а так же финансовые затраты. В компании Уралкалий уделялось большое внимание работе с кадровым резервом. Для реализации проекта выделяли большой бюджет, это позволяло привлекать лучшие компании для оценки персонала и использовать самые дорогостоящие инструменты для оценки потенциала. На сегодняшний день разработаны менее дорогостоящие инструменты позволяющие сделать прогноз по потенциалу работника, оценить его компетенции менее затратным способом.

3) В компании не предусматривается ротация между пяти рудниками. За счет этого не происходит обмен опыта между сотрудниками рудников, снижается эффективность. Если на одном руднике компании бизнес-процессы и технологии по переработки калия выстроены хорошо, а на других нет, то почему бы не поделиться «фишками» с другими сотрудниками своей же компании.

Рекомендации по улучшению слабых сторон формирования кадрового резерва:

1) В качестве контроля результатов развития кадрового резерва автор предлагает применить периодическую оценку с участием непосредственного и вышестоящего руководителя. Основной акцент оценки делать на оценку прогресса в уровне управленческих знаний и навыков резервистов, т.е. то, как сотрудник развивает свой потенциал. Результаты работы в сегодняшней должности очень важны для оценки прогресса, позволяют внести изменения в план развития сотрудника или принять решение о бесперспективности его дальнейшей подготовки к руководящей должности и исключению его из резерва.

2) В качестве альтернативного метода оценки кандидата можно использовать опросник SHL (оценка потенциала — повышение эффективности программ высокопотенциального сотрудника, определение и развитие талантов). Этот опросник позволяет сделать оценку потенциала сотрудника дешевле для компании и менее затратное по времени. Успешные организации понимают, что персонал является ключевым фактором высокой эффективности и устойчивого развития бизнеса. В действительности, согласно результатам исследований, высокопотенциальный сотрудник в два раза ценнее для организации. Выявление будущих лидеров, их удержание и адекватное развитие, планирование преемственности и управление «скамейкой запасных» менеджерского состава — сегодня эти стратегические задачи выходят на первый план для организаций из самых разных отраслей и стран мира.

Глубокий анализ и исследования четко указывают на три основных компонента, которые помогают достоверно определить нужных кандидатов: стремление к достижениям, способности, вовлеченность.

3) Включить в индивидуальный план развития ротацию между пяти рудниками управления компании. В каждой компании есть сотрудники, которые могут транслировать свой опыт своим коллегам. Но немногие организации это используют. А ведь компания собирает и накапливает знания годами и не пользоваться ими будет как минимум неправильно. Благодаря созданию внутренних площадок по обмену опытом в компании можно сформировать корпоративную базу знаний, стимулировать развитие коммуникаций между подразделениями рудников. Это особенно актуально для крупных и территориально распределенных организаций, как «Уралкалий», которым сложно найти «готовых» специалистов на рынке труда. За счет ротации компания получает конкурентные преимущества. В среднесрочной перспективе это даёт возможность сократить и сделать более комфортным период адаптации новых сотрудников, создать работающую систему повышения квалификации и развития талантов внутри компании, оптимизировать затраты на обучение сотрудников, быстро интегрировать новые подходы и технологии в производственные процессы.

Первая рекомендация по периодической оценке развития кадрового резерва требует дополнительных инвестиций и проводится силами специалистов по обучению и оценке персонала. При реализации мероприятий увеличивается нагрузка на специалистов по обучению и оценке персонала, потребуется ввод дополнительной штатной единицы для реализации предложенной оценки реализации программы развития. В среднем ежемесячная зарплата ведущего специалиста с учетом районного коэффициента 15% и отчислений в фонд социального страхования составляет 46500 рублей. В год затраты составят  $46500 \times 12 = 558000$  рублей.

Вторая рекомендация по альтернативному методу оценки кандидата с помощью опросника SHL. Этот метод от компании потребует дополнительных вложений. В среднем оценку в кадровый резерв проходят 150 человек в год. Стоимость опросника на одного человека составляет 32000 рублей. Следовательно, в год компания будет тратить на такой метод обучения  $150 \times 32000 = 4800000$  рублей.

Для компании метод Ассессмент-Центр выходит гораздо дороже, чем опросник SHL. Оценка одного сотрудника методом Ассессмент-Центра выходит компании на сумму 50000 рублей. Следовательно, компания в год будет тратить на метод  $150 \times 50000 = 7500000$  рублей.

Экономический эффект выражается в экономии 2700000 рублей.

Данные затраты рассчитаны с учетом раз в три года, так как кадровый резерв оценивается и формируется 1 раз в три года.

Третья рекомендация по обмену опытом не требует от компании дополнительных финансовых затрат. За счет этого опыта сотрудники больше смогут понимать, как они могут легко и быстро построить свой карьерный рост в компании, следовательно, появится мотивация работать продуктивнее и приносить прибыль своей компании, снизиться текучка кадров среди сотрудников и они не будут уходить к конкурентам.

Внедрение мероприятий влияет на повышении лояльности сотрудников, ведет к снижению текучести персонала, что в свою очередь снижает затраты на подбор персонала.

Кадровый резерв - группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Для специалистов службы управления персоналом наибольший интерес представляет именно внутриорганизационный аспект карьеры работника, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач бизнеса предприятия. Формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля.