

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-6>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN615.pdf>

DOI: 10.15862/15EVN615 (<http://dx.doi.org/10.15862/15EVN615>)

УДК 331.1

Кухтинская Юлия Александровна

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Россия, Пермь¹

Аспирант кафедры «Менеджмент и маркетинг»

E-mail: Kuhtinskaya_yua@chmz.ru

Леушина Жанна Леонидовна

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Россия, Пермь

Аспирант кафедры «Менеджмент и маркетинг»

E-mail: Leushina_zhl@chmz.ru

Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии

¹ 618204, Пермский край, г. Чусовой, ул. Трудовая, д. 13

Аннотация. Падение спроса на российском и мировом рынках на стальную продукцию стало проверкой на прочность для всех российских и металлургических компаний. Высокий уровень затрат таких компаний составляют затраты на сырье и персонал, а так как возможности их снижения в большинстве компаний уже исчерпаны, единственной возможностью преодоления кризиса авторам видится сосредоточение над повышением собственной эффективности. Для этого нужна команда эффективных менеджеров, профессионально подготовленных, способных к всестороннему анализу и разработке инновационных решений, понимающих друг друга с полуслова. Основная возможность для компании подготовить такую команду - это брать лучших не на внешнем рынке труда, а формировать и растить внутри компании. Преимущество продвижения внутренних сотрудников позволяет не только уменьшить затраты на подготовку, развитие и повышение эффективности, но и сохранить корпоративные ценности, традиции, принципы, повысить вовлеченность и лояльность всего персонала, повысить эффективность бизнес-процессов внутри самой организации. В настоящее время активно реализуется процессный подход к управлению, при котором предприятие рассматривается не как совокупность разнонаправленных структурных подразделений, а как совокупность бизнес-процессов. В статье авторами представлено описание работы с кадровым резервом металлургического предприятия как бизнес-процесс, раскрывается подход к детализации и формализации его составляющих.

Ключевые слова: бизнес-процесс; кадровый резерв; структура бизнес-процесса; показатели бизнес-процесса.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кухтинская Ю.А., Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/15EVN615

Статья опубликована 25.11.2015.

Формирование эффективной команды управленцев на всех уровнях управления организации выступает важнейшей задачей современных предприятий, ориентированных на устойчивый рост и развитие [9; 11; 12], поэтому качественная и своевременная подготовка кадрового резерва становится стратегически значимой функцией службы управления персоналом.

С точки зрения науки и практики управления персоналом управление преемственностью рассматривается как системная деятельность организации по воспроизводству когорты руководителей, включающая выявление, развитие и эффективное использование кандидатов на целевые управленческие позиции, способных вносить существенный вклад в развитие организации [8; 9]. При этом под кадровым резервом понимается резерв для замещения всех управленческих должностей, имеющихся в настоящее время или вводимых в обозримом будущем, включающий группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору, прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [3; 7].

Анализ научной литературы позволил выделить следующие цели создания и управления кадровым резервом:

- Обеспечение планомерного (в будущем) и внепланового (сейчас) замещения управленческих вакансий, непрерывности руководства [6; 7; 10; 12];
- Минимизация элементов случайности в кадровой работе [7; 10];
- Исключение снижения показателей работы, обусловленное уходом предыдущего руководителя, и минимизация периода адаптации нового руководителя – снижение временных и финансовых затрат на поиск и заполнение вакансии [7];
- Достижение большей гибкости в использовании персонала [6; 11];
- Обеспечение большей независимости от внешнего рынка труда, повышение престижа предприятия на рынке труда [6; 7];
- Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который позволит им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь [10];
- Мотивация работников на достижение лучших результатов, удержание лучших сотрудников, талантливых людей [6; 9-12].

Успешная реализация на практике эффективного подхода к управлению кадровым резервом зависит от выбора модели создания, подготовки и использования группы руководителей, обладающих потенциалом роста и развития [8].

Современные условия работы большинства компаний таковы, что проведение изменений и реструктуризации превратилось из чрезвычайного события в постоянный, планомерный процесс. Поэтому в настоящее время активно внедряется процессный подход к управлению, при котором предприятие рассматривается не как совокупность разнонаправленных структурных подразделений, а как совокупность бизнес-процессов [2]. Преимуществами процессного подхода перед традиционным функциональным подходом являются большая согласованность действий работников, быстрая реакция на изменения, происходящие во внешней среде, более высокая мотивация работников.

Работу по формированию кадрового резерва также можно представить в качестве бизнес-процесса. В связи с тем, что в этой работе задействованы несколько структурных подразделений, а потребителями (клиентами процесса) являются руководители всех уровней управления, такой подход позволяет исключить основные проблемы во взаимодействии и коммуникациях, дублирование функций, повысить эффективность реализации программы [5]. Перед многими кадровыми подразделениями в настоящее время ставится задача организации работы с кадровым резервом как бизнес-процесса, однако в научной литературе трудно найти готовые решения, а практика реализации данного подхода не так широко распространена.

АО «Чусовской металлургический завод» (АО «ЧМЗ») – одно из крупнейших промышленных предприятий Пермского края. Продукция АО «ЧМЗ» экспортируется в страны ближнего и дальнего зарубежья, предприятие является лидером по производству рессорной продукции на российском рынке. В целях удержания и наращивания конкурентных преимуществ менеджмент предприятия уделяет особое внимание подготовке руководителей всех уровней управления. Для решения этой задачи нами был реализован подход к организации работы с кадровым резервом, опираясь на алгоритмы, представленные в бизнес-литературе [1; 4].

Описание бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» АО «ЧМЗ»

Владельцем процесса «Формирование кадрового резерва» в АО «Чусовской металлургический завод» является начальник управления по персоналу, ответственность за успешное функционирование процесса несет начальник отдела кадров.

По положению о формировании и использовании кадрового резерва (КР) временные рамки процесса определены в 3 года, то есть предполагается, что в течение этого периода будут осуществлены все действия процесса от определения потребности до назначения резервистов на вышестоящую должность. Однако в связи с «вымываемостью» кадрового резерва (назначения, перемещения, увольнения резервистов) потребность в КР устанавливается 1 раз в год (вход процесса), поэтому длительность процесса можно определить от 1 до 3 лет.

1. Цель описания бизнес процесса: повышение эффективности реализации программы формирования и использования управленческого кадрового резерва, снижение кадровых рисков.

2. Тип бизнес-процесса: обеспечивающий.

3. Входы, выходы, поставщики и клиенты бизнес-процесса.

Выходы и клиенты бизнес-процесса

Первичные выходы	Первичные клиенты
Заполненная управленческая должность	Профильное подразделение
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Приказ о назначении, трудовая книжка, личное дело, карточка Т-2	Кадровый архив
Информация о готовности резервиста занять управленческую должность	Общая база резервистов предприятия

Входы и поставщики бизнес-процесса

Первичные входы	Первичные поставщики
Установленная потребность в кадровом резерве	Структурное подразделение
Штатное расписание, орг. структуры	БП «Организационное проектирование»
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Заявления о самовыдвижении работников в КР	Работники предприятия
Результаты оценки кандидатов в КР	БП «Оценка персонала»
Рекомендации руководителей подразделений	Общая база резервистов предприятия
Внешние соискатели	Рынок труда
	Бизнес-процесс «Подбор персонала»

4. Основные этапы (работы) бизнес-процесса (рис. 1).

1. Определение потребности в управленческом кадровом резерве на все уровни управления.
2. Отбор резервистов в кадровый резерв.
 - 2.1. Подготовка резервистов.
 - 2.2. Использование резервистов.
4. Оценка резервистов по итогам программы управленческой подготовки резервистов.
5. Назначения резервистов.

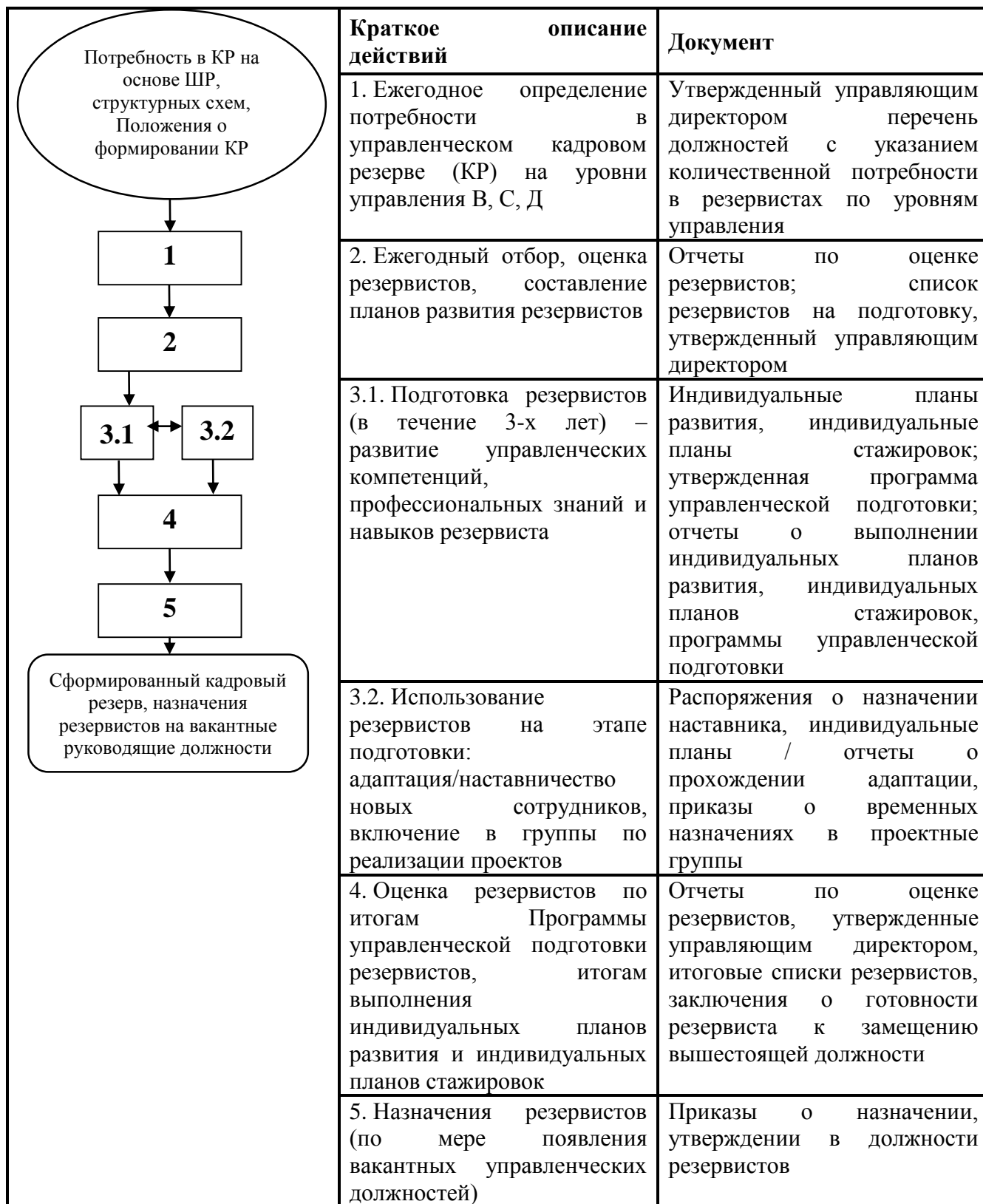


Рис. 1. Блок-схема бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва»

5. Событийные границы бизнес-процесса:

Начало бизнес-процесса: установлена потребность в кадровом резерве (потребность в резерве рассчитывается 1 раз в год).

Окончание бизнес-процесса: резервист назначен на вышестоящую должность.

6. Окружение бизнес-процесса (рис. 2).



Рис. 2. Окружение бизнес-процесса

Связи и отношения:

- Работники предприятия – заявление о самовыдвижении в КР.
- Руководители подразделений – списки кандидатов в КР.
- База данных резервистов – информация об имеющихся резервистах.
- БП «Организационное проектирование» - структурные схемы, штатное расписание и их изменения.
- БП «Оценка персонала» - информация об управленческом потенциале, профессиональной компетентности работников.
- БП «Подбор персонала» - информация о новых кандидатах на прием (иногда для формирования КР приходится прибегать к внешнему подбору).
- Рынок труда – внешние соискатели.
- БП «Обучение и развитие персонала» - управленческая подготовка резервистов.
- БП «Стимулирование персонала» - мотивация резервистов к совершенствованию собственной деятельности, повышение лояльности.

- БП «Адаптация персонала» - привлечение резервистов в качестве наставников новых сотрудников.
- БП «Управление проектами» - включение резервистов в группы по реализации проектов.
- Кадровый архив – документы по кадровому учету.

В целях определения результативности процесса «Формирование кадрового резерва» используются целевые показатели, представленные в табл.

Таблица

Целевые показатели процесса

Наименование	Расчет показателя	Целевое значение
Обеспеченность КР	Общая численность резервистов / численная потребность в КР (%)	100±20
Востребованность КР	Количество назначений резервистов за период / общее количество назначений за период (%)	80
Использование КР	Количество назначений резервистов за период / общая численность резервистов (%)	20

Описание работы по формированию кадрового резерва в виде бизнес-процесса и его анализ позволяет осуществлять следующие мероприятия по совершенствованию процесса:

1. Нахождение точек соприкосновения БП «Формирование кадрового резерва» и БП «Стимулирование персонала». Это стало возможным, благодаря объединению программы «Кадровый резерв» и мотивационной программы «Ключевой персонал», существующей на ЧМЗ. Эта программа предполагает отбор (через оценку персонала), а также дополнительное материальное стимулирование работников, рабочие функции и результаты труда которых наиболее значимы для предприятия. Материальное стимулирование повышает привлекательность программы «Кадровый резерв», активное самовыдвижение работников на управленческие позиции, стремление работников к профессиональному и управленческому развитию, повышает показатель обеспеченности кадровым резервом.

2. Нахождение точек соприкосновения БП «Формирование КР» и БП «Адаптация персонала», БП «Управление проектами» по принципу системы «Управления талантами» позволило использовать потенциал резервистов уже на этапе управленческой подготовки, например, при адаптации новых работников, выполнении функции наставников (при этом надо учесть, что за наставничество осуществляется доплата), включения резервистов в проектные группы, в т.ч. назначения на временные должности руководителей проектов. За счет этого повышается эффективность всего процесса «Управление персоналом», происходит сокращение текучести, повышение лояльности персонала и т.д.

3. Для повышения удовлетворенности внутренних клиентов результатами процесса рекомендуется привлекать руководителей подразделений не только к согласованию и утверждению состава резервистов, но и к формированию критериев отбора, оценочным процедурам, составлению программы управленческой подготовки. Это позволяет более точно понимать требования руководителей к результату процесса формирования КР, повышает показатель востребованности КР.

4. В целях контроля за ходом реализации процесса, обнаружения и устранения проблемных участков были разработаны контрольные точки, например, ежеквартальные и годовые отчеты о функционировании процесса (отслеживание целевых показателей), отчеты о

назначениях/перемещениях резервистов, учетные формы контроля за замещением руководителей резервистами.

Проектирование и внедрение бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» в АО «Чусовской металлургической завод» позволили получить следующие преимущества:

- Определение границ бизнес-процесса, а также поставщиков и потребителей, позволило обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований всех заинтересованных сторон, которые следует удовлетворить;
- При управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, снижается риск субоптимизации;
- При назначении владельцев процессов, ответственных за весь процесс, удается избежать распределения ответственности по фрагментам;
- Управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Таким образом, выстраивание бизнес-процесса по формированию кадрового резерва с учетом окружающих бизнес-процессов позволяет повысить вовлеченность и лояльность всего персонала предприятия, поэтапно и методично выстроить эффективный процесс работы с результативными работниками, имеющими потенциал к управленческой деятельности, настроенными на развитие долгосрочных трудовых отношений внутри предприятия, готовыми к поиску новых решений, направленных на повышение эффективности предприятия еще до назначения на управленческую должность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П. Реинжиниринг бизнес-процессов. Москва: ЭКСМО. 2007.
2. Ахметова С.Г. Исследование систем управления. Учеб. пособие. Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та. 2005.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009.
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению, моделирование бизнес-процессов. Москва: Стандарты и качество. 2008.
5. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. СПб.: Питер. 2009.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело. 2003. 272 с.
7. Управление персоналом. Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ. 2002.
8. Эсаулова И.А., Кузмич А.А., Кухтинская Ю.А. Лига «корпоративных талантов» – для кадрового резерва: из опыта ОАО «Чусовской металлургический завод» // Кадровик. 2012, №5.
9. Эсаулова И.А., Невская Л.В., Кухтинская Ю.А. Управление преемственностью в организации: история и современная практика / В моногр.: Управление персоналом в России: история и современность / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 2015. 240 с.
10. Armstrong M. Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice. 11-th edition. London-Philadelphia. Kogan Page. 2010.
11. Collings D.G., Mellahi K. Strategic Talent Management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. 2009. №19: 4.
12. Pfeffer J. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health // Organizational Dynamics. 2001. №29 (4). P. 248-259.

Рецензент: Талтынов Сергей Михайлович, к.э.н., доцент кафедры «Управления персоналом», Воронежский государственный университет.

Kuhtinskaya Yuliya Alexandrovna
Perm National Research Polytechnic University
Russia, Perm
E-mail: Kuhtinskaya_yua@chmz.ru

Leushina Zhanna Leonidovna
Perm National Research Polytechnic University
Russia, Perm
E-mail: Leushina_zhl@chmz.ru

Design of business process "Formation of personnel reserve" at metallurgical enterprise

Abstract. The drop in demand for steel products in the Russian and the world markets has become a challenge for all Russian metallurgical companies. The high level of costs in such companies comprises the costs for raw materials and personnel, and because of exhausting the possibilities for cost cutting in the majority of companies, the only possibility to overcome the crisis, according to the opinion of the authors, is focusing on improving the internal efficiency. This requires a team of managers who are efficient, professionally trained, capable for the comprehensive analysis and the development of innovative solutions, managers who understand each other perfectly. The main opportunity for the company preparing a team – take the best personnel not at the external labor market, but to form and grow it within the company. The advantage of promoting internal personnel allows not only reduce the costs of training, development and improvement of efficiency, but also to preserve corporate values, traditions, principles, increase engagement and loyalty of all personnel, improve the efficiency of business processes within the organization. Nowadays the process-based approach to management, when the enterprise is considered not as a number of functional departments but as a system of business processes, became more and more popular. This article reviews the description of replacements and succession planning as a business process, it also reveals the approach to specification and formalization of its components.

Keywords: business process; personnel reserve; replacements and succession planning; business-process structure; business-process indicators.

REFERENCES

1. Abdikeev N.M., Dan'ko T.P. Reinz hiring biznes-protsessov. Moskva: EKSMO. 2007.
2. Akhmetova S.G. Issledovanie sistem upravleniya. Ucheb. posobie. Perm': Izd-vo Perm. gos. tekhn. un-ta. 2005.
3. Vesnin V.R. Upravlenie personalom. Teoriya i praktika: ucheb. – M.: Prospekt, 2009.
4. Repin V.V., Eliferov V.G. Protssesnyy podkhod k upravleniyu, modelirovanie biznes-protsessov. Moskva: Standarty i kachestvo. 2008.
5. Rudavina E.R., Ekomasov V.V. Kniga direktora po personalu. SPb.: Piter. 2009.
6. Travin V.V., Dyatlov V.A. Menedzhment personala predpriyatiya: Ucheb.-prakt. posobie. 5-e izd. M.: Delo. 2003. 272 s.
7. Upravlenie personalom. Uchebnyk / Pod red. Bazarova T.Yu., Eremina B.L.; 2-e izd., pererab. i dop. M.: YuNITI. 2002.
8. Esaulova I.A., Kuzmich A.A., Kukhtinskaya Yu.A. Liga «korporativnykh talantov» – dlya kadrovogo rezerva: iz opyta OAO «Chusovskoy metallurgicheskiy zavod» // Kadrovik. 2012, №5.
9. Esaulova I.A., Nevskaya L.V., Kukhtinskaya Yu.A. Upravlenie preemstvennost'yu v organizatsii: istoriya i sovremennaya praktika / V monogr.: Upravlenie personalom v Rossii: istoriya i sovremennost' / Pod red. A.Ya. Kibanova. M.: INFRA-M. 2015. 240 s.
10. Armstrong M. Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice. 11-th edition. London-Philadelphia. Kogan Page. 2010.
11. Collings D.G., Mellahi K. Strategic Talent Management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. 2009. №19: 4.
12. Pfeffer J. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health // Organizational Dynamics. 2001. №29 (4). R. 248-259.