

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня на примере  
предприятия ПАО «ЧТПЗ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель  
к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_/С.В. Чистякова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Автор  
студент группы ЭУ – 425  
\_\_\_\_\_/А. В. Золкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/М. Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	6
1.1 Сущность процесса формирования кадрового резерва.....	6
1.2. Зарубежный опыт формирования кадрового резерва .....	13
1.3. Отечественный опыт формирования кадрового резерва .....	18
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ЧТПЗ» .....	29
2.1 Характеристика предприятия ПАО «ЧТПЗ».....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ» .....	38
2.3 Организационно-кадровый аудит персонала на ПАО «ЧТПЗ».....	58
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНОГО УРОВНЯ НА ПАО «ЧТПЗ» .....	66
3.1 Анализ существующей системы «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ» .....	66
3.2. Предложения по совершенствованию процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»	85
3.3 Расчет стоимости проекта предложений .....	116
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	129
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	130
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	132
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Тестирование для выявления лидерских компетенций.....	132
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта для проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня».....	136
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Организационная структура ПАО «ЧТПЗ» .....	139
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Организационная структура отдела «Управление персоналом» ПАО «ЧТПЗ» .....	140

## ВВЕДЕНИЕ

Российское общество, как и любое другое, развивается поэтапно. И на данный момент наша страна находится у истоков стабилизации экономического развития. Это сложный период для многих предприятий, так как он связан с реализацией планов по стратегическому развитию организаций и модернизацией структурных подразделений.

А. П. Волгин, В. И. Матирко и А. А. Модин высказали свою точку зрения по поводу развития Российского общества. Они считают, что данная ситуация стала следствием активного мирового преобразования в политической, экономической и социальной сферах. Кроме того большое значение приобретает изучение человека как субъекта деятельности в целом и его способности к руководящей должности в частности [5, с. 100].

И это действительно так, многие предприятия согласны с такой гипотезой. Ведь от уровня профессиональной подготовки, качества правовых навыков и психологического состояния личности зависит не только успех человека как индивидуума, но и успех организации, на которую он работает.

Но каким образом обеспечить функциональные и производственные подразделения организации необходимыми сотрудниками в нужном количестве и требуемой квалификации? К этому вопросу обращались многие политические и научные деятели, такие как М. Вебер, К.Маркс, Е.А. Лановенко, С.В. Шекшня, И.А. Костенко и другие. Они пришли к мнению, что за счет эффективной кадровой политики в области найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, планирования продвижения по службе можно решить данный вопрос. Иными словами, управление кадровым резервом позволит создать подготовленную часть персонала организации, способную замещать вышестоящие должности и не только.

Кроме того компании растут, поглощают друг друга или создают обширную сеть филиалов. Такие изменения влекут за собой потребность в персонале.

Системы управления находятся в постоянной динамике, совершенствуются, чего нельзя сказать о руководящих кадрах, которые устаревают и не всегда стремятся к саморазвитию. Существует и такая ситуация, когда молодые перспективные специалисты не видят возможности для дальнейшего профессионального роста в данной организации и просто уходят. Ведь ни для кого не секрет, что многие вертикальные миграции сотрудников в организации происходят по закону «рукопожатия» или «связей».

Поэтому стратегически важной задачей для современных компаний является создание специальной системы формирования резерва кадров. Это позволит своевременно находить и подготавливать должным образом сотрудников для работы в разнообразных должностях.

Челябинский трубопрокатный завод также столкнулся с решением данного вопроса. Предприятие очень большое, численность сотрудников достигает восьми тысяч человек. Также существуют два филиала завода, расположенных в Первоуральске и Москве. Все эти факторы говорят о том, что создание кадрового резерва было необходимо для успешной работы завода и способности конкурировать на рынке металлургии. Но спустя время, после создания кадрового резерва, возник новый вопрос: «Эффективен ли отбор сотрудников в кадровый резерв? Целесообразны ли затраты на обучение немотивированных сотрудников?».

Данный дипломный проект посвящен теме совершенствования системы формирования кадрового резерва на предприятии ПАО «ЧТПЗ».

Объектом исследования является предприятие ПАО «ЧТПЗ».

Предмет исследования – система формирования кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ».

Цель дипломного проекта – реинжиниринг системы формирования кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ».

В соответствии с выдвинутой целью предусматривается решение следующих задач:

1. Рассмотреть существующие подходы в формировании кадрового резерва.
2. Рассмотреть зарубежный и отечественный опыт в формировании кадрового резерва в частности металлургической отрасли.
3. Провести анализы внутренней и внешней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ».
4. Рассмотреть существующую систему формирования кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ» и выявить ее слабые места.
5. Предложить новую, усовершенствованную систему формирования кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ», которая будет устранять недостатки выявленные ранее.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

## 1.1 Сущность процесса формирования кадрового резерва

Работа с кадровым резервом – является одним из главных направлений модернизации системы управления персоналом в настоящее время. Но не все компании справляются с задачей грамотного формирования кадрового резерва. Но если данная система существует на предприятии и хорошо работает, то это позволяет компании решить сразу несколько задач:

1. Оперативное замещение вакантных должностей в случае болезни, отпуска, командировки и увольнения работников квалифицированными специалистами, уже обладающими знаниями, необходимыми для успешной работы.
2. Сокращение периода адаптации сотрудников в новых должностях.
3. Снижение расходов на подбор персонала.
4. Предотвращение текучки кадров из-за отсутствия возможностей для профессионального развития и продвижения.
5. Мотивация сотрудников к производительному труду и профессиональному развитию.
6. Сохранение преемственности в работе.

Чтобы разобраться в вопросе правильного формирования кадрового резерва, необходимо ознакомиться с мнениями различных отечественных авторов о данной системе.

Таблица 1.1 – Определения понятия «кадровый резерв»

№	Авторы	Определение
1	Дятлов В.А., Травин В.В	Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [8, 126 с.]

## Окончание таблицы 1.1

№	Авторы	Определение
2	Силкина Н.В., Пименова Е.А.	Кадровый резерв – дополнительное профессиональное обучение в рамках повышения квалификации без повышения образовательного уровня обучающихся, но способствующее формированию, развитию и совершенствованию управленческих компетенций, необходимых в современных условиях для реального предприятия и отрасли в целом [18, 30 с.]
3	Кибанов А.Я.	Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [10, 208 с.]
4	Свергунов О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.	Кадровый резерв – сотрудники, представляющие особую ценность благодаря наличию высокого потенциала, лояльности к компании, а также способностей и возможностей передачи опыта, знаний и навыков другим сотрудникам [17, 180 с.]
5	Базаров Т.Ю.	Кадровый резерв — это 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 [2, 64 с.]
6	Веснин В.Р.	Кадровый резерв – специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятии – даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям [4, 160 с.]
7	Еремина Б.Л.	Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять места рабочих, специалистов и руководителей более высокой квалификации [9, 432 с.]

Проанализировав все определения, можно сделать вывод, что наиболее полное описание термина «кадровый резерв» выглядит так – это подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации, обладающих потенциалом развития для дальнейшего продвижения на горизонтальные и вертикальные перемещения на конкретные должности. В данной работе под понятием «кадровый резерв» будет использоваться именно эта формулировка. По мнению Г. В. Демешкина, существуют несколько причин формирования кадрового резерва компании. Данные причины и их толкование представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Причины формирования кадрового резерва

№	Причина	Описание
1	Предотвращение «кадрового голода»	Кадровый резерв необходим для того, чтобы избежать нехватки кадров на предприятии
2	Мотивация персонала	Возможность профессионального развития и карьерного роста мотивирует сотрудников. Поэтому благодаря кадровому резерву, компания может сократить текучесть персонала и повысить самоотдачу сотрудников
3	Возможность сохранения знаний и опыта в компании	Если использовать организацию стажировок, как инструмент работы с кадровым резервом, то можно передавать опыт от зрелых специалистов молодым
4	Диагностика персонала	Молодые специалисты имеют возможность проявить себя, свои таланты. Также кадровый резерв позволяет выявить сотрудников с неоправданно завышенной самооценкой
5	Экономия денег	Кадровый резерв позволяет снизить время (до шести месяцев) на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании [6, 132-134 с.]

Данные причины являются еще одним весомым аргументом в пользу необходимости грамотного формирования кадрового резерва в компании. Кадровый резерв позволяет сократить текучесть персонала, повысить мотивацию сотрудников, уменьшить денежные затраты, предотвратить нехватку кадров и утечку опыта сотрудников.

На предприятии ПАО «ЧТПЗ» особенно ярко выражена первая причина формирования кадрового резерва, отображенная в таблице 2, – «Предотвращение кадрового голода». На данный момент завод испытывает острую нехватку мастеров цехов.

Это связано с тем, что мастер цеха должен обладать не только профессиональными знаниями характерными именно для данного цеха и специфики производства, но и желанием, готовностью взять на себя ответственность за качество работы всего цеха.

Существуют различные типологии кадрового резерва [12, 30-32 с.]. Важно определиться с целью формирования кадрового резерва. Например, кадровый резерв может подразделяться по видам деятельности:



1. резерв развития.
2. резерв функционирования.

Резерв развития – это группа работников, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).

Резерв функционирования – группа работников, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации [11, 12 с.].

Также существует классификация кадрового резерва по времени назначения:

1. Группа кандидатов, которая может быть выдвинута уже в ближайшее время на вышестоящие должности;
2. Группа кандидатов, выдвижение которой произойдет лишь через год или три года.

Важно соблюдать принципы формирования кадрового резерва:

1. Принцип актуальности резерва – потребность в замене или передвижении того или иного должностного лица должна быть действительно необходимой;
2. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.
3. Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры.

При отборе кандидатов в кадровый резерв для конкретных должностей, а именно на должность «мастер цеха», надо учитывать следующие факты:

1. Кандидат должен обладать профессиональными знаниями, которые необходимы работнику того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д.
2. Также необходимо учитывать особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д. [4, 160-164 с.].

3. Необходимо оценить его лидерские качества, способность заставлять людей слушать и слышать себя, умение повести коллектив за собой, расположить к себе подчиненных.

Далее следует проанализировать алгоритм формирования кадрового резерва. Здесь мнение авторов расходятся. Более конкретно данные разногласия представлены в таблице 1.3. В таблице представлены мнения нескольких авторов:

1. Базаров Т.Ю., Еремена Б.Л.
2. Шекшня С.В.

Таблица 1.3 – Этапы формирования кадрового резерва

№	Автор	Этапы
1	Базаров Т.Ю.	1 этап – анализ потребности в резерве, 2 этап – формирование и составление списка резерва, 3 этап – подготовка кандидатов [2, 68 с.]
2	Шекшня С.В.	1 этап – определение ключевых должностей и плана их замещения, 2 этап – определение требований к руководителям, 3 этап – подбор кандидатов в резерв, 4 этап – определение потребностей развития, 5 этап – подготовка и реализация индивидуальных планов развития, 6 этап – оценка прогресса развития и готовность к должности (на данном этапе определяют готов ли резервист к определенной должности или нет, и если он не готов, то его исключают из списка кандидатов на вакантную должность, если он готов, то его назначают на данную должность) [20, 134-145с]

Ясно, что невозможно составить универсальный алгоритм формирования кадрового резерва. Ведь каждая организация уникальна и специфична, у каждой организации свои стратегические цели и задачи. Поэтому hr – специалисты должны составлять свой алгоритм для конкретной организации, опираясь на стандарты.

Но обобщив данные представленные в таблице 3, можно составить шаблон процесса формирования кадрового резерва. Данный пример представлен на рисунке 1.1.

Данный алгоритм представляет собой несколько обязательных пунктов:

1. Определение группы кандидатов в резерв.
2. Оценка кандидатов.
3. Анализ результатов оценки.
4. Реализация программы подготовки.
5. Оценка резерва.
6. Анализ результатов оценки.
7. Выдвижение на руководящую должность.



Рисунок 1.1 – Процесс формирования кадрового резерва

На рисунке 1.1 представлен общий план действий при формировании кадрового резерва. Критерий, который является основным при оценке

эффективности процесса формирования кадрового резерва, это успех организации, т.е. степень достижения стоящих перед ней целей.

Из многолетней практики формирования кадрового резерва сложился ряд типичных ошибок, которые допускаются руководителями. Данные ошибки представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Типичные ошибки, допускающиеся во время работы с кадровым резервом.

№	Ошибка	Пояснение
1	Формирование кадрового резерва становится формальной процедурой.	Данная ошибка может являться следствием того, что линейный руководитель ограничен во времени. То есть, ему поставлен срок, к которому открытая вакансия должна быть закрыта. Порой тот, кого выдвинули, даже не знает об этом. А бывает и так, что кандидата выдвигают исходя из личного общения с ним, что тоже является абсолютно неприемлемым
2	Кадровый резерв существует только на бумаге.	Благодаря, этой ошибки кандидат на выдвижение может находиться в этом списке годами. То есть смысл создания кадрового резерва теряется вовсе
3	Несвоевременность обучения сотрудников кадрового резерва.	Технологии развиваются с каждым днем, а вот план обучения в организациях зачастую не изменяется годами. Следствием этого является обучение сотрудников общим темам или уже устаревшим технологиям, которые не пригодятся им на новом должностном месте
4	Отсутствие мотивации сотрудников	Некоторые рабочие, имеющие хороший разряд (5 или 4) получают такую же заработную плату, как и мастера. Но на плечах рабочих не лежит никакой ответственности, в отличие от мастеров. И рабочих устраивает такая ситуация, они не хотят карьерного роста. Следовательно, не заинтересованы в обучении и вступлении в кадровый резерв предприятия [19, 120 с.]

Для того чтобы избежать данных ошибок, необходимо проводить отборочное интервью с каждым кандидатом, а также процедуры оценки, планировать профессиональный и карьерный рост сотрудника, связывать результаты обучения и стажировок с системой мотивации персонала в компании [15, 90-93с.].

В данном параграфе были рассмотрены разные точки зрения авторов о том, что такое «кадровый резерв» и почему данная система необходима на предприятии. Также были разобраны способы, этапы и принципы формирования кадрового резерва. Для того чтобы не допустить типичных ошибок в создании

данного проекта, в параграфе 1.1. представлен перечень наиболее часто встречающиеся «промахов» в формировании кадрового резерва. Дальнейшая работа будет согласована с данным анализом теории, что поможет в создании качественного проекта.

## 1.2. Зарубежный опыт формирования кадрового резерва

Зарубежные компании давно уже озаботились выстраиванием системы кадрового резерва, так как это приносит колоссальную пользу предприятию. Организации тратят значительные средства на формирование кадрового резерва с целью оперативное замещение вакантных должностей и снижения расходов на подбор персонала, сокращения периода адаптации и предотвращения текучести кадров. Однако в современных российских компаниях данным вопросом в серьез начали интересоваться не так давно. Опрос, проведенных среди российских HR-менеджеров, подтвердил тот факт, что компании мало уделяют внимания процессу формирования кадрового резерва.

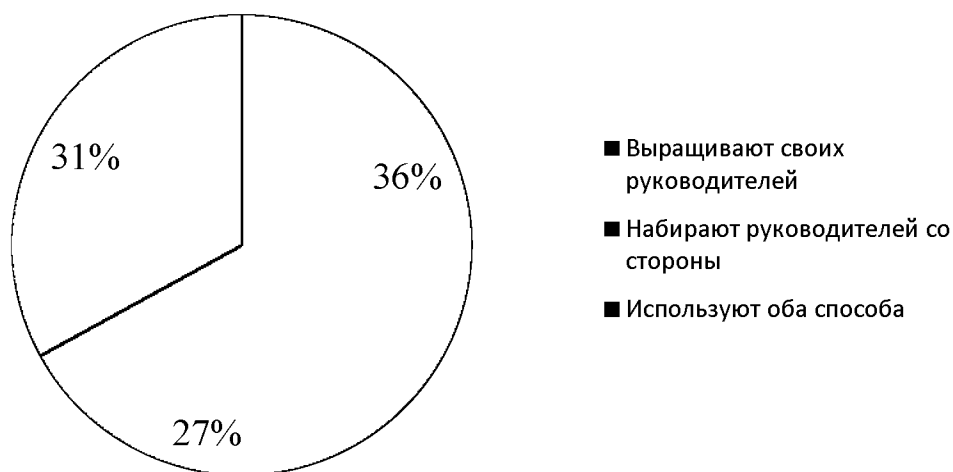


Рисунок 1.2 – Набор руководителей в российских компаниях

На диаграмме видно, что 36% компаний предпочитают выращивать руководителей из числа своих сотрудников, 27% – набирают персонал.

31% компаний считают целесообразным использование и первого и второго варианта набора руководящего персонала. И все-таки большая масса отечественных компаний (84%) занимаются формированием кадрового резерва, в основном опираясь на зарубежный опыт.

Но помимо содержания кадрового резерва в организации, необходимо заниматься его правильным формированием. В США в 1980 году было проведено исследование, которое показало, что 40% компаний, делающих самые высокие затраты на подготовку кадрового резерва, имеют наибольшую уровень текучести кадров. Была выявлена и причина такого несоответствия – неправильная организация работы с кадровым резервом, которая в основном выражается в неверной оценки кандидатов или должности, на которую их готовят, в недостаточной мотивации персонала и в отсутствие реальных карьерных перспектив у сотрудников или возможности в полной мере использовать свои знания и навыки. Поэтому во многих западных корпорациях большое внимание уделяется грамотной организации работы по подготовки кадрового резерва, которая помогает избежать таких ошибок [16, 320-321 с.].

С такой же проблемой столкнулось предприятие ПАО «ЧТПЗ». Интересен тот факт, что в России первыми стали практиковать подготовку кадрового резерва филиалы западных корпораций и компании с западным капиталом. Но важно понимать то, что российская действительность и западная несколько различны. Технологии и методики, которые хорошо функционируют за рубежом, возможно, не приживутся у нас. Поэтому необходимо обращать внимание на следующие факты:

1. Формирование традиции ведения бизнеса – для российских работодателей подготовка кадрового резерва должна стать прописной истиной.

2. Зачастую уровень подготовки российских менеджеров различен, некоторым требуется повысить первоначальные знания о бизнесе – это усложняет процесс их профессионального развития и продвижения.

3. Бизнес в России весьма непредсказуем, поэтому долгосрочное планирование связано с риском серьезных просчетов, так как отсутствует длительный опыт ведения бизнеса.

Не маловажное влияние на процесс формирования кадрового резерва оказывает менталитет человека, поэтому целесообразным будет обращать внимание и на национальность при подборе резервистов на должность руководителей начального уровня. Ведь в каждой стране свои обычаи и порядки, традиции в работе и семье. Например, в Таиланде люди никуда не торопятся. Они могут опоздать на работу на несколько часов, но никакого дисциплинарного наказания за этот проступок не будет. Так как все в этой стране живут по принципу «сабай - сабай», что в переводе означает комфорт, удовольствие и удобство физического тела. Поэтому, наняв тайца, не стоит удивляться, а тем более сердиться, если в середине рабочего дня он покинет свой пост на несколько часов для того, чтобы просто отдохнуть. Следовательно, руководитель – таец не станет требовать четкой пунктуальности и жесткой дисциплинированности от своих подчиненных, чего не скажешь о немецких начальниках. Именно поэтому в таблице 6 я составила список требований к кандидатам на должность руководителя начального уровня в ведущих странах мира.

Таблица 1.5 – Сопоставление требований к кандидатам на должность руководителя начального уровня в разных странах

Германия	США	Франция	Япония	Голландия
- Строгая дисциплина и строгий контроль; - Безусловное подчинение сотрудников руководителям;	- Ориентация на отдельную личность; - Требование максимального соответствия работника критериям организации;	- Ориентация на отдельную личность; - Требование максимального соответствия работника предъявляемым требованиям;	- Ориентация на группу. Основное внимание на «моральное» состояние работников, т.к. отсутствие энтузиазма к работе и своей компании может привести к ее гибели.	- Коллегиальные методы работы; - Деловитость ценится выше, чем диплом, выдающиеся достижения значат больше, чем опыт;

### Окончание таблицы 1.5

<p>- Внимание на биографию</p>	<p>- Очень важны специальные знания, навыки, практический опыт; - Если во время проверки претендента на рабочее место обнаружится, что он выходит за установленные рамки или не дотягивает до них, его обычно отвергают</p>	<p>- Особое внимание на чувство профессионального долга, стремления к автономии</p>	<p>- профессиональный опыт часто рассматривается как препятствие; - Качество образования (престижность вуза, личностный потенциал)</p>	<p>- Особое внимание обращается на пунктуальность</p>
--------------------------------	---	---	--	---

Далее необходимо ознакомиться с интересным опытом формирования кадрового резерва американской компании «Бетлехем Стил» (Bethlehem Steel ). Это металлургическая организация, основанная в 1904 году. «Bethlehem Steel» занимается выпуском промышленного оборудования и военной техники, а также добывает железную и марганцевую руду. Данный завод поделен на цеха, занимающиеся своим этапом производства. Кадровый резерв существует на предприятии достаточно давно, с момента основания, но лишь в 2000 году данный процесс начал функционировать эффективно.

Кадровый резерв в данной компании имеет два направления функционирования:

1. Воспитание приемников, то есть кандидатов на замещение конкретных позиций высшего звена. Они способны занять их сразу или через какое-то время.

2. Отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом, которых готовят не к определенной топ-позиции, а к руководящей работе вообще. В ближайшей перспективе они могут стать менеджерами среднего звена, а в более отдаленной – занять ключевые посты. Эту группу специалистов называют «хай-по» (от английского high-potentials).



В основном сотрудники попадают в кадровый резерв по итогам аттестации, которая проводится один раз в год. В каждом цеху она проходит по-разному, но обязательным компонентом является выполнение профессиональных тестов, разработанных специалистами компании «Bethlehem Steel». Например, в цеху, отвечающем за энергоснабжение предприятия, тест состоит из 200 вопросов, а в отделе проектного планирования – из 10 конкретных задач.

По итогам аттестации каждый сотрудник получает определенный балл, и после сложной статистической обработки (включая факторный анализ) специалистов делят на три группы: самые успешные, средне успешные и менее успешные. В кадровый резерв попадают не обязательно люди только из первой группы, так как это не целесообразно. Ведь сотрудник может прекрасно чувствовать себя на своем рабочем месте, а руководитель из него не получится или просто нет такого желания. Поэтому помимо результатов аттестации на формирование кадрового резерва влияет рекомендация непосредственного руководителя. В конце концов, в финальном списке остается примерно 5% от общего числа сотрудников. Данную цифру здесь считают оптимальной. Так как нельзя сказать, что на предприятии большая масса сотрудников ориентирована на рост. К тому же избыток карьеристов может внести ненужную дезорганизацию в работу предприятия, но у каждого сотрудника есть шанс попасть в данный список.

Проанализировав опыт формирования кадрового резерва компании «Bethlehem Steel», можно сделать следующие выводы:

1. Для больших предприятий целесообразным является разделение кадрового резерва по нескольким направлениям. Это помогает более точно подбирать сотрудников на конкретные должности.

2. Взаимодействие процесса «Аттестации персонала» и процесса «Формирования кадрового резерва» является эффективным тандемом и способствует качественному набору резервистов.

3. Не следует набирать сотрудников в кадровый резерв в большом количестве, это ведет к дезорганизации в работе предприятия.

4. Программа отбора резервистов должна создаваться индивидуально для каждого производственного подразделения.

### 1.3. Отечественный опыт формирования кадрового резерва

С необходимостью в формировании эффективного кадрового резерва столкнулось и руководство предприятия АО «Чусовской металлургический завод» (АО «ЧМЗ»). Это одно из крупнейших промышленных предприятий Пермского края [1, 140-152 с.]. Продукция АО «ЧМЗ» экспортируется как за рубеж, так и в другие города России. 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. Решение данной задачи, а именно «Формирование кадрового резерва» (КР), представлено в виде бизнес-процесса.

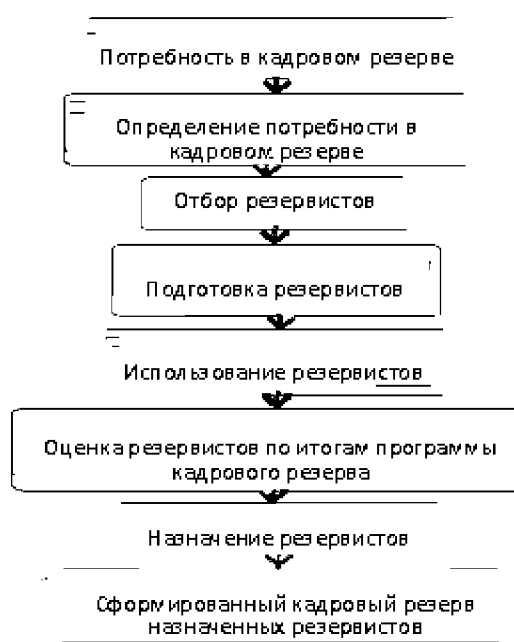


Рисунок 1.3 – Основные этапы работы бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва на предприятии АО «ЧМЗ»»

На рисунке представлены лишь основные этапы бизнес-процесса без входов и выходов. Это позволяет более целостно увидеть картину именно процесса формирования кадрового резерва. Более подробный разбор каждого процесса представлен в таблице 5.

Таблица 1.6 – Этапы бизнес-процесса формирования кадрового резерва на предприятии АО «ЧМЗ»

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Ответственный
1	Определение потребности в управленческом кадровом резерве на все уровни управления	Ежегодное определение потребности в управленческом кадровом резерве на уровни управления В, С, Д.	Потребность в руководящих кадрах	Потребность в конкретных сотрудниках определена	Начальник цеха
2	Отбор резервистов в КР	Ежегодный отбор, оценка резервистов, составление планов развития резервистов	Потребность в конкретных сотрудниках определена	Резервисты отобраны	Нг – менеджер отдела кадрового резерва
3	Подготовка резервистов	Подготовка резервистов (в течение трех лет) – развитие управленческих компетенций, профессиональных знаний и навыков резервиста	Резервисты отобраны	Резервисты подготовлены	Руководитель группы подготовки кадрового резерва
4	Использование резервистов	Использование резервиста на этапе подготовки: адаптация/ наставничество новых сотрудников, включение в группы по реализации проектов	Резервисты подготовлены	Включение резервистов в работу	Руководитель группы подготовки кадрового резерва

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Ответственный
5	Оценка резервистов по итогам программы управленческой подготовки резервистов	Оценка резервистов по итогам программы управленческой подготовки резервистов, по итогам выполнения индивидуальных планов развития и индивидуальных планов стажировок	Включение резервистов в работу	Сформированный кадровый резерв	Нг – менеджер по оценке резервистов
6	Назначение резервистов	Назначение резервистов (по мере появления вакантных управленческих должностей)	Сформированный кадровый резерв	Резервисты назначены на вакантные руководящие должности	Руководитель кадрового резерва

Из данной таблицы видно, что основная ответственность за реализацию формирования кадрового резерва ложится на плечи следующих сотрудников:

- Нг – менеджер отдела кадрового резерва,
- руководитель группы подготовки кадрового резерва,
- Нг – менеджера по оценке резервистов.

Остальные участники процесса выполняют вспомогательные роли, таковыми являются:

- начальник цеха,
- производственный персонал (резервисты).

Далее необходимо рассмотреть окружение данного бизнес – процесса. Это поможет разобраться в правильности формирования этапов кадрового резерва. Ведь на данный процесс влияет множество других факторов внутренних и внешних. Кроме этого сам бизнес – процесс формирования кадрового резерва оказывает определенное влияние на другие процессы компании.

Окружение бизнес – процесса «Формирование кадрового резерва» изображено на рисунке 1.4 ниже.



Рисунок 1.4 – Окружение бизнес – процесса «Формирование кадрового резерва» на предприятии АО «ЧМЗ»

Проанализировав данную схему, можно сделать вывод о том, какой вклад вносит каждый из участников окружения в данный процесс, и за какую долю работы он несет ответственность:

1. Работники предприятия проявляют инициативу, то есть пишут заявление о самовыдвижении в кадровый резерв.
2. Руководители подразделений составляют списки кандидатов в кадровый резерв.
3. База данных резервистов предоставляет данные об уже имеющихся резервистах.
4. Бизнес – процесс «Организационное проектирование» способствует доступу к таким данным как структурные схемы, штатное расписание и изменения их.

5. Бизнес – процесс «Оценка персонала» предоставляет информацию об управленческом потенциале, профессиональной компетентности работников.

6. Бизнес – процесс «Подбор персонала» информирует о новых кандидатах на прием (иногда для формирования кадрового резерва приходится прибегать к внешнему подбору).

7. Рынок труда – это информация о внешних соискателях.

8. Бизнес – процесс «обучение и развитие персонала» отвечает за управленческую подготовку резервистов.

9. Бизнес – процесс «Стимулирование персонала» мотивирует резервистов к совершенствованию собственной деятельности, повышению лояльности.

10. Бизнес – процесс «Адаптация персонала» привлекает резервистов в качестве в качестве наставников новых сотрудников.

11. Бизнес – процесс «Управление проектами» занимается включением резервистов в группы проектов.

12. Кадровый архив занимается документированием и ведением кадрового учета.

Сопоставив все факторы влияния внутренней и внешней среды, разобрав весь бизнес – процесс «Формирования кадрового резерва», было принято решение о проведении ряда мероприятий:

1. Так как были найдены точки соприкосновения бизнес – процесса «Формирование кадрового резерва» и бизнес – процесса «Стимулирование персонала», то стало возможным объединение программы «Кадровый резерв» и мотивационной программы материального стимулирования – «Ключевой персонал», существующей на предприятии АО «ЧМЗ». Материальное стимулирование повышает привлекательность программы «Кадровый резерв», работники начинают активно самовыдвигаться на управленческие позиции, стремиться к профессиональному и управленческому развитию. Растет показатель обеспеченности кадровым резервом.

2. Было выявлено, что БП «Формирования КР», БП «Адаптация персонала» и БП «Управление проектами» можно связать по принципу системы «Управления талантами». Данная взаимосвязь будет способствовать возможности уже на начальном этапе подготовки резервистов использовать их потенциал. Например, резервисты могут выполнять функции наставника при адаптации нового персонала. Кроме того, исходя из первого мероприятия, наставничество оплачивается. Также резервисты могут входить в состав проектных групп или являться временными сотрудниками, замещающими руководителей проектов. Это способствует повышению эффективности всего процесса «Управления персоналом», текучесть сокращается, а лояльность персонала, наоборот, идет вверх.

3. Для того чтобы требования и желания внутренних клиентов были максимально удовлетворены, а результат процесса формирования КР не вызывал нареканий, необходимо привлекать руководителей подразделений. Их можно задействовать не только в согласовании и утверждении состава резервистов, но и в формировании критериев отбора, процедур оценки и составлении программ управленческой подготовки.

4. Необходимо разработать контрольные точки для того, чтобы контролировать ход реализации процесса, вовремя реагировать и устранять проблемы. Такими точками могут быть ежеквартальные и годовые отчеты о функционировании процесса, отчеты о назначениях и перемещениях резервистов, учетные формы контроля за замещением руководителей резервистами.

Таким образом, выстраивание бизнес – процесса по формированию кадрового резерва с учетом окружающих бизнес – процессов позволяет достичь следующих преимуществ:

1. Рост уровня вовлеченности персонала.
2. Рост уровня лояльности персонала.
3. Поэтапное и методичное выстраивание эффективного процесса работы с результативными работниками, имеющими потенциал к управлению.

Они настроены на развитие долгосрочных трудовых отношений внутри предприятия, готовыми к поиску новых решений, направленных на повышение эффективности предприятия еще до назначения на управленческую должность.

Далее рассмотрим опыт формирования кадрового резерва на примере завода Дивинила и Углеводородного сырья ОАО «Нижнекамскнефтехим» [1, с. 286-289].

Основные виды производимой на заводе продукции: фракции углеводородов - сырье для подразделений ОАО «Нижнекамскнефтехим», технические газы.

Дата ввода в эксплуатацию – 1967 год.

Область применения основных видов продукции: бутадиен – для производства синтетических каучуков; газы углеводородные сжиженные – для использования в качестве моторного топлива для автомобильного транспорта; изопентан – для производства изопрена и каучука.

Процесс управления персоналом на заводе Дивинила и углеводородного сырья ОАО «Нижнекамскнефтехим» осуществляется в рамках общей политики всего объединения. Большое значение придается формированию руководящего состава ОАО «Нижнекамскнефтехим», для чего сформирован кадровый резерв.

Идея кадрового управленческого резерва в том виде, в каком мы ее знали до сих пор, переживает серьезный кризис. Ценность резерва вроде бы всем очевидна, но способ ее реализации зачастую не дает необходимых результатов. Поэтому возникла необходимость всерьез задуматься о реформировании процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня».

Было проведено исследование, которое позволило разобраться и увидеть, как формируется управленческий резерв на заводе ДБ и УВС ОАО «Нижнекамскнефтехим». На основе анализа документов было выявлено, что формирование кадрового управленческого резерва на заводе ДБ и УВС происходит согласно разработанному и утвержденному стандарту предприятия «Подбор, расстановка и адаптация кадров. Порядок определения и подготовки резерва кадров для замещения должностей руководителей и специалистов». Принцип подбора кандидатов в резерв базируется на совокупности качеств.



Претенденту их предъявляют требования по новой должности. Резерв комплектуется по категориям должностей и с учетом специфики производства.

Итоги исследования (опроса сотрудников):

1. Опрашиваемые сотрудники (100%) отдела кадров, отдела труда и заработной платы завода ДБ и УВС ответили, что существует формально документированная система формирования управленческого кадрового резерва.

2. На заводе ДБ и УВС средний период ожидания составляет более трех лет. Так ответили 66,7% опрошенных респондентов, 1-2 года ответили 28% опрошенных. Следовательно, на заводе нет четкого времени ожидания «резервистом» повышения по должности.

3. Ни один из респондентов – работников завода не ответил, что система кадрового управленческого резерва является эффективной. Лишь 60% опрошенных респондентов ответили, что «скорее да, чем нет», а 40% - «скорее нет, чем да».

Так как проблема эффективности формирования системы кадрового управленческого резерва напрямую связана с успехом развития бизнес-процессов предприятия, его развития и удержания позиций на конкурентном рынке производителей продукции, то было необходимым решить данную проблему оперативно, а главное – эффективно.

Работа с кадровым резервом на предприятии выглядит следующим образом:

- с каждым работником, состоящим в резерве, ведется индивидуальная работа, проводится тестирование для определения его управленческого и профессионального потенциала;
- обучение резерва проводится по целевым направлениям, согласно утвержденным программам;
- относительно данной группы постоянно проводится анализ развития карьеры.

Для того чтобы процесс формирования кадрового резерва был более эффективным и положительно сказывался на развитии бизнес – процессов

предприятия, было принято решение о введении в практику формирования управленческого кадрового резерва на ОАО «НКНХ» метода «Assessment Center».

Выгоды от внедрения «Assessment Center»:

1. Качественная оценка сотрудников по компетенциям.
2. Подбор и обучение резерва руководящего состава в компании.
3. Высокая достоверность результатов оценки.
4. Инструмент для подготовки программ по обучению и развитию персонала.

Ассесмент-центры можно хорошо комбинировать с другими новыми инструментами (система обратной связи «360°», менеджмент-аудит) и создавать всеобъемлющую основу для принятия решений.

Поэтапная программа формирования кадрового управленческого резерва предприятия состоит из девяти этапов:

- первый этап «Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва»;
- второй этап «Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию»;
- третий этап «Профилирование целевых должностей»;
- четвертый этап «Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва»;
- пятый этап «Разработка положения о кадровом резерве»;
- шестой этап «Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)»;
- седьмой этап «Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций)»;
- восьмой этап «Оценка результатов подготовки резервистов»;
- девятый этап «Планирование дальнейшей работы с кадровым управленческим резервом».

Таким образом, рассмотренный опыт и предложенные мероприятия позволят сделать процесс формирования кадрового резерва более эффективным, прозрачным, доступным для широкого круга работников.

## ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

В данной главе были представлены основные понятия и определения термина «кадровый резерв», проанализирован отечественный опыт формирования кадрового резерва руководителей начального уровня предприятий АО «ЧМЗ» и ОАО «Нижнекамскнефтехим», а также рассмотрен зарубежный опыт в рамках данной темы на примере американской компании «Бетлехем Стил» (Bethlehem Steel).

Проведенные исследования показали, что российские компании относительно недавно осознали необходимость и важность процесса «Формирования кадрового резерва». Поэтому во многих организациях данная система носит формальный характер или функционирует в тандеме с грубыми ошибками, что недопустимо, так как бизнес- процесс «Формирования кадрового резерва» ориентирован на такие цели как:

1. Своевременное замещение вакантных должностей.
2. Повышение качества подбора и расстановки руководящих кадров.
3. Планирование карьеры персонала.
4. Снижение рисков при назначениях сотрудников на управленческие должности.
5. Стимулирование карьерного роста и обучения.

Таким образом, можно сделать вывод, что формирование кадрового резерва – одна из необходимых составляющих политики управления персоналом в любой компании. Разумеется, решение этих задач невозможно без повышения уровня знаний, развития умений, личностных и деловых качеств самих сотрудников. Кроме того бизнес- процесс «Формирования кадрового резерва» тесно связан с окружающими его процессами, такими как «Оценка персонала», «Обучение персонала», «Мотивация персонала», «Отбор персонала» и многое другое. Это зависит от специфики предприятия и рода деятельности. Поэтому система «Формирования кадрового резерва» должна быть уникальна и индивидуальна для каждой организации и должности. Например, формирование кадрового резерва

руководителей начального уровня отличается от кадрового резерва руководителей высшего звена. Так как задачи, которые предстоит решать, например, мастеру цеха, то есть руководителю начального уровня, отличны от задач начальника цеха. Поэтому содержание обучения должно быть различно и направлено на навыки и умения, необходимые конкретному уровню руководства.

Итак, для того чтобы проект по формированию кадрового резерва руководителей начального уровня был успешным нельзя забывать о следующих вещах:

- значимость влияния окружающих процессов на систему формирования кадрового резерва чрезвычайно велика;

- нельзя недооценивать взаимосвязи окружающих процессов;

- должности, для которых создается кадровый резерв, должны быть подвергнуты качественному анализу;

- следует проанализировать и подобрать соответствующие инструменты оценки отбора и обучения персонала.

Все эти факторы позволяют хорошо проработать и сформировать кадровый резерв предприятия и добиться результатов:

1. Повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала.

2. Выстраивание эффективного процесса работы с результативными работниками.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ЧТПЗ»

### 2.1 Характеристика предприятия ПАО «ЧТПЗ»

ПАО «ЧТПЗ» - базовое предприятие трубного дивизиона компании ЧТПЗ, крупнейшей отечественной компании-производителей трубной продукции с общей долей рынка около 20%. Также в группу ЧТПЗ входят: Первоуральский новотрубный завод, складской комплекс, осуществляющий реализацию трубной продукции Группы в регионах, компанию по заготовке и переработке металлолома «МЕТА»; предприятия по производству магистрального оборудования «СОТ», «ЭТЕРНО», MSA (Чехия); нефтесервисный бизнес представлен компанией «Римера» [21].

Основной целью Группы ЧТПЗ является комплексное удовлетворение потребностей российских и мировых компаний топливно-энергетического комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений для магистрального и внутрипромышленного трубопроводного транспорта.

Обладая достаточным количеством мощностей по производству сварных и бесшовных труб широкого сортамента, развитой системой складов, ЧТПЗ позиционирует себя как эффективного универсального игрока на трубном рынке России и стран СНГ, специализирующегося на изготовлении трубной продукции для всех основных секторов экономики.

Сегодня основной продукцией компании являются:

- трубы электросварные диаметром 12 – 76 мм,
- трубы сварные большого диаметра 508 – 1422 мм (в том числе с покрытием: наружным и внутренним антикоррозионным, внутренним гладкостным),
- трубы бесшовные горячедеформированные диаметром 32 – 550 мм, в т.ч. нержавеющие диаметром 89 – 159 мм,

— трубы бесшовные холоднодеформированные диаметром 0,3 – 426 мм, в т.ч. нержавеющей диаметром 0,3 – 426 мм,

— насосно-компрессорные трубы диаметром 60 – 114 мм, обсадные трубы диаметром 114 – 178 мм и 245 – 426 мм, муфты к ним,

— профильные трубы,

— баллоны для сжатых газов,

— керамические флюсы для сварки и наплавки.

В рамках стратегии непрерывного совершенствования Группа ЧТПЗ продолжает укреплять лидирующие позиции на российском трубном рынке и стремится стать ключевым поставщиком комплексных решений для добычи и транспортировки нефти и газа.

Для достижения этих целей компания ЧТПЗ провела модернизацию и реконструкцию существующих мощностей по производству стальных труб, реализовала три крупных инвестпроекта – построила Финишный центр и электросталеплавильный комплекс "Железный Озон 32" на Первоуральском новотрубном заводе и один из самых больших в Европе цех по производству труб большого диаметра "Высота 239" на Челябинском трубопрокатном заводе.

Присутствие в составе Группы ЧТПЗ заводов магистрального оборудования, нефтяного машиностроения, центра геофизических исследований и сети нефтесервисных предприятий позволяет компании предложить нефтегазовому комплексу услуги по разведке и обустройству месторождений, а также проектированию и строительству трубопроводов.

С запуском высокотехнологичных производств, ставших прорывными для трубной отрасли, связано зарождение понятия Белая металлургия. На новейших высокотехнологичных производствах компании впервые в стране был сформирован и применен новый подход к организации и оформлению производственного пространства, построению рабочей среды и главное - к созданию уникальной корпоративной культуры, в центре которой лежит человеческая личность. Призванная нести позитивные изменения и внедрять

новые стандарты, Белая металлургия, ставшая образом жизни для "белых" цехов и шагнувшая за пределы предприятий, получила определение философии преобразования - личности, рабочей среды, производственного пространства и социума. Прочным фундаментом Белой металлургии является производственная система с одноименным названием, созданная на основе собственного многолетнего опыта трубных заводов ЧТПЗ с применением лучших мировых практик, в том числе бережливого производства и практики непрерывного совершенствования.

Понятие "Белая металлургия" ассоциируется со сферами высоких технологий - медициной, микроэлектроникой, где приоритетными являются точность и ответственность, а рабочей одеждой персонала традиционно являются белые халаты. Благодаря использованию новейших технологий, Белая металлургия ЧТПЗ разрушает один из наиболее устойчивых в прошлом стереотипов о том, что работа с металлом никак не может ассоциироваться с чистой одеждой и белым цветом, традиционно относится к "черным", грязным производствам.

Миссия Группы ЧТПЗ - разделяя идеи Белой металлургии - философии преобразования - мы несем успех и процветание нашим клиентам и обществу.

ПАО «ЧТПЗ» в лице генерального директора заявляет Политику в области интегрированной системы менеджмента, направленную на выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя на российском и мировом трубных рынках, на постоянное снижение техногенного воздействия на окружающую среду, на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, на обеспечение информационной безопасности.

Главными целями деятельности ПАО «ЧТПЗ» являются:

1. Полное удовлетворение возрастающих требований и ожиданий потребителей продукции.

2. Сбалансированный учет требований акционеров, интересов персонала ПАО «ЧТПЗ» и общества в целом; снижение техногенного воздействия на окружающую среду и предотвращение её загрязнения.

3. Осуществление своей деятельности в соответствии с требованиями нормативных документов и законодательных актов в области охраны окружающей среды, охраны здоровья, труда и обеспечения промышленной безопасности.

4. Предотвращение и минимизация возникновения чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и ухудшения здоровья персонала.

5. Повышение информационной безопасности.

Достижение поставленных целей осуществляется внедрением и непрерывным улучшением интегрированной системы менеджмента, соответствующей требованиям ISO 9001; ГОСТ ISO 9001; API Spec Q1; PED 97/23/EC; ISO 14001; OHSAS 18001; СТО Газпром 9001.

Для достижения поставленных целей должны быть решены задачи:

1. Установление и развитие взаимовыгодных партнерских отношений с заказчиками и поставщиками.

2. Повышение ответственности и вовлечение персонала в процесс постоянного улучшения качества продукции, своей работы и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов.

3. Обеспечение оптимальными ресурсами выполнение мероприятий, направленных на снижение вредного техногенного воздействия ПАО "ЧТПЗ" на человека и окружающую среду, на охрану здоровья, труда и обеспечение промышленной и информационной безопасности.

4. Увеличение реальных доходов работников ПАО "ЧТПЗ" за счет увеличения объема продаж, повышения производительности труда, снижения себестоимости продукции.

5. Улучшение условий труда за счет реализации программы технического перевооружения основных фондов и реализации предложений сотрудников; организация процесса постоянного обучения менеджеров современным методам управления и инструментам оптимизации, повышения квалификации персонала.



6. Создание эффективной системы мотивации для повышения производительности труда и удовлетворенности персонала.

7. Соблюдение принципов и ценностей философии Белой металлургии.

Выполнение заказов и услуг с высоким уровнем качества и точно в срок – принцип работы Группы ЧТПЗ. Высшее руководство ПАО "ЧТПЗ" берет на себя обязательства осуществлять реализацию Политики в области интегрированной системы менеджмента и ее актуализацию в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, потребителей, общества, вовлекая персонал компании.

Операционная структура ПАО «ЧТПЗ» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Операционная структура ПАО «ЧТПЗ»

На рисунке 2.1 изображена операционная структура ПАО «ЧТПЗ». Основные элементы данной схемы:

— Первоуральский новотрубный завод («ПНТЗ») – один из ведущих производителей стальных труб в России. На ПНТЗ производится свыше 25 000 типоразмеров труб и трубных профилей из 200 марок стали. Среди ключевых клиентов ПНТЗ – Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск», «КамАЗ».

А также крупными клиентами являются “Авто-ВАЗ”, “Группа ГАЗ”, “Роствертол”, “Роснефть”, “Татнефть”, “Лукойл”, “ТНК-ВР”. На заводе работает свыше 10 тысяч человек.

— Складской комплекс компании ЧТПЗ - ЗАО ТД "Уралтрубосталь". Включает в себя 15 филиалов и 19 складов в крупнейших регионах страны, за счет чего обеспечивает максимально удобную приближенность продукции компании ЧТПЗ к клиентам, сбалансированный сортамент и наличие продукции на складах. Штат насчитывает более 500 сотрудников.

— УК «МЕТА» занимается разработкой стратегических планов и тактических действий, направленных на достижение амбициозных целей компании; контролем эффективности деятельности, своевременной консультационной поддержкой дочерних компаний; взаимодействием со структурами группы ЧТПЗ по вопросам повышения прозрачности деятельности, распространением философии Белой металлургии на рынке металлургического сырья, реализации комплексной маркетинговой стратегии.

Более подробная структура завода ЧТПЗ представлена в приложении В.

Организационная структура состоит из 10 дирекций: Коммерческая дирекция, Дирекция по управлению цепью поставок, Техническая дирекция, Дирекция по финансам, Дирекция по персоналу, Дирекция по работе с государственными органами, Дирекция по безопасности, Дирекция по маркетингу и коммуникациям, Дирекция по правовым и корпоративным вопросам, Дирекция по финансам и экономике. Кроме этого организационная структура делится на департаменты различных направлений деятельности: продажи, закупки, проектная деятельность и стратегические взаимодействия, техническое продвижение и поддержка продаж, продажа запорной арматуры и соединительных деталей трубопровода, стратегия и развитие бизнеса, информационные технологии, внутренний аудит, корпоративные вопросы, реализация приоритетных правовых проектов, управление проектами, экономика, финансовая отчетность, корпоративные финансы и связи с инвесторами, налоги.

Глядя на организационную структуру предприятия, видно, что завод очень большой и развитый в плане функционирования различных подсистем. В организационную структуру входят: 7 департаментов, 8 дирекций, 7 цехов.

Далее углубимся в организационную структуру отдела «Управление персоналом» (приложение Г). Данный отдел состоит из нескольких подразделений:

- управление методологии организации и оплаты труда,
- управление по работе с персоналом,
- управление развития персонала,
- управление реализации проекта «Будущее Белой металлургии»,
- отдел организационного управления.

Общая численность отдела «Управление персоналом» составляет 118 человек.

В это число входят:

1. Руководителей – 30 человек.
2. Специалистов – 78 человек.
3. Служащих – 10 человек.

Данное количество считается оптимальным и нареканий не вызывает. Некоторые специалисты работают не только на заводе «ЧТПЗ», но и на «ПНТЗ», так как служба «Управление персоналом» едина для обеих организаций.

Дирекция по персоналу состоит из пяти основных направлений:

1. Управление методологии организации и оплата труда.
2. Управление по работе с персоналом.
3. Управление развития персонала.
4. Управление по реализации проекта «Будущее белой металлургии».

Данные направления делятся на отделы, отвечающие за различные функции работы Дирекции по персоналу. Например, Отдел подбора персонала, Отдел методологии программ развития и оценки персонала, Отдел организационного управления, Отдел компенсаций и льгот, Отдел кадров, Отдел бюджетирования и т.д.

Более подробно данную структуризацию можно рассмотреть в приложении Г, на котором изображена организационная структура отдела «Управление персоналом» ПАО «ЧТПЗ».

Глядя на организационную структуру ясно, что отдел «Управление персоналом» достаточно большой. Общая численность всех сотрудников составляет 70 человек. Некоторые ведущие специалисты работают не только на заводе ПАО «ЧТПЗ», но и в первоуральском, московском филиалах.

Корпоративные ценности: созидание, надежность, сопричастность и здоровье. Компания действительно старается следовать данным установкам. Например, это выражается в благотворительности.

Основными направлениями благотворительной деятельности компании являются:

1. Формирование благоприятного социального климата.
2. Поддержка гуманитарных ценностей.
3. Сохранение и поддержка традиций отечественной культуры.
4. Содействие возрождению нравственных и эстетических идеалов, сохранению, созданию и распространению общемировых культурных ценностей.
5. Поддержка и развитие театрального, музыкального и киноискусства, художественного искусства, спорта в России, в том числе — поддержка молодых дарований, заслуженных деятелей культуры и искусства.
6. Защита материнства и детства.

Среди крупных благотворительных проектов компании ЧТПЗ – ежегодный детский благотворительный фестиваль "Снежность" (в Челябинской и Свердловской областях, республике Татарстан) и программа поддержки и развития детского дворового спорта в г. Первоуральске.

Также корпоративные ценности компании выражаются в программах охраны окружающей среды.

"Политика в области качества и охраны окружающей среды" направлена выпуск трубной продукции и минимизацию возможного техногенного воздействия на окружающую среду.

В 2007 году ЧТПЗ получил санитарно-эпидемиологическое заключение Роспотребнадзора Челябинской области, в котором сказано об отсутствии техногенного воздействия на близлежащий жилой массив.

При запуске инвестиционного проекта "Железный Озон 32" на ПНТЗ, компания ЧТПЗ инвестировала более 1 млрд. рублей на закупку оборудования и внедрение природоохранных мероприятий.

Здоровье – является еще одной заявленной ценностью компании. Поэтому на ЧТПЗ и ПНТЗ реализуется программа добровольного медицинского страхования, гарантирующая работникам поликлиническое и санаторно-реабилитационное обслуживание, экстренную и плановую стационарную помощь.

Помимо этого, на предприятиях действуют цеховые здравпункты, а в 2006 году в Челябинске, на берегу озера Смолино, открыт Медицинский центр ЧТПЗ, в 2007-м начал работу его филиал в Первоуральске.

Под руководством ПАО «ЧТПЗ» находятся несколько объектов социального назначения:

- санаторий-профилакторий "Изумруд",
- Дворец культуры ЧТПЗ,
- спортивная школа "Восход",
- база отдыха "Лесная сказка",
- детский оздоровительный лагерь "Еланчик".

Все это говорит о том, что компания заботится о своих сотрудниках и заинтересована в налаживании положительных связей с внешней средой.

Кадровый резерв – тоже своего рода проявление заботы о сотрудниках компании. Заинтересованность в развитии работников, их карьерном росте и благополучии. Но так как система формирования кадрового резерва

руководителей начального уровня плохо развиты на предприятии ПАО «ЧТПЗ», то это идет в разрез с ценностями компании, чего быть не должно.

В параграфе 2.1 приведена характеристика организации ПАО «ЧТПЗ», подробно расписана деятельность, миссия, задачи и цели компании. Также описаны организационные структуры завода ПАО «ЧТПЗ» и подразделения «Управление персоналом». Проанализировав данные характеристики, ясно, что компания в рамках своей миссии выполняет поставленные задачи и придерживается заявленных ценностей.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Группы ЧТПЗ стремятся к максимальному удовлетворению потребностей своих российских и мировых партнеров и успешно справляется с данной задачей. Но лучше всего результаты работы можно оценить в динамике экономических показателей за период трех лет.

Таблица 2.1 – Финансовые результаты деятельности Общества

Финансовые результаты деятельности Общества	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность персонала, чел.	5900	5600	5200
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, руб.	100 184 656	112 285 286	138 806 604
Затраты на производство и реализацию продукции, услуг, работ, руб.	82 901 528	98 554 343	100 952 092
Прибыль (убыток) от продаж	14 283 128	13 730 943	14 854 512
Операционная прибыль, руб.	19 035 085	21 240 000	22 670 000
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода руб.	1 573 781	5 388 962	8 182 036
Текучесть персонала, %	7,6	7,9	8,3

Объемы реализации растут, поэтому выручка также увеличивается. По сравнению с 2015 годом выручка от продажи продукции в 2016 году выросла на 20 %, что является хорошим показателем.

Корень изменения спроса на продукцию в потребляющих отраслях кроется в изменении макроэкономических показателей. Изменение мировых цен на энергоносители, ухудшение инвестиционного климата, политическая ситуация в России – все эти факторы влияют на реализацию продукции. Но ПАО «ЧТПЗ» стремится минимизировать влияние данных факторов на деятельность производства.

На данный момент цены на сырье падают. Данный процесс можно увидеть на рисунке 2.2.

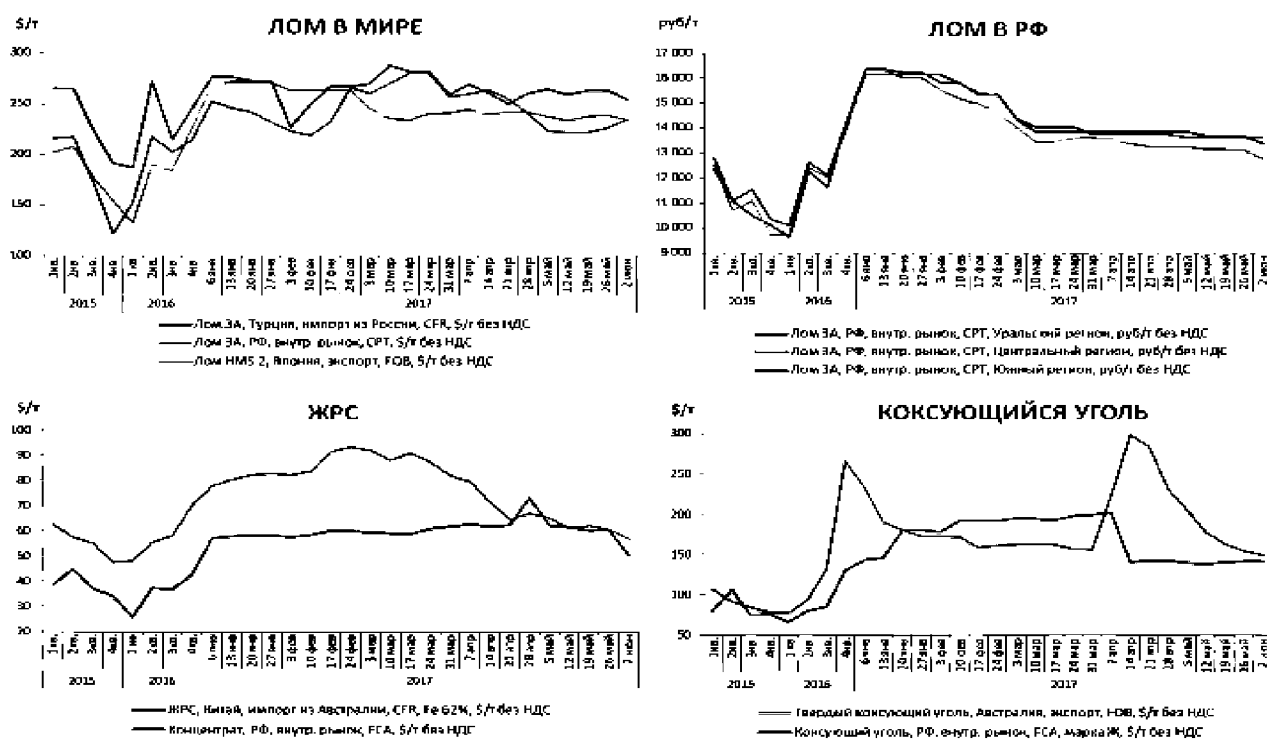


Рисунок 2.2 – Графики цен на сырье за 2.06.2017 год.

Судя по графикам, цены на сырье падают, следовательно, себестоимость производимой продукции будет ниже, чем в прошлом году. Это неизменно приведет к росту выручки. Например, планируется сокращение себестоимости продукции при производстве обсадных труб в цехе №2, в частности за счет

использования круглой заготовки НЛЗ (ПНТЗ), и исключение дополнительных затрат на энергоресурсы.

Таблица 2.2 –Показатели эффективности хозяйствования

Показатели рентабельности	2014 г.	2015 г.	2016г.
Прибыль от реализации на 1 работающего, тыс. руб./чел.	1 887,06	2 156,92	2 075,61
Производительность труда, тонн/чел	162,43	197,90	198,89
Рентабельность продаж, %	11,9	12,2	14,7
Норма прибыли, %	1,6	4,2	4,8

Анализируя показатели эффективности хозяйствования 2016 года, виден прогресс в производительности труда, рентабельности продаж и прибыли от реализации на 1 работающего человека по сравнению с показателями предыдущих лет. Это говорит о том, что ресурсы предприятия используются достаточно эффективно.

Представим динамику текучести персонала с 2012г. по 2016г. на графике.

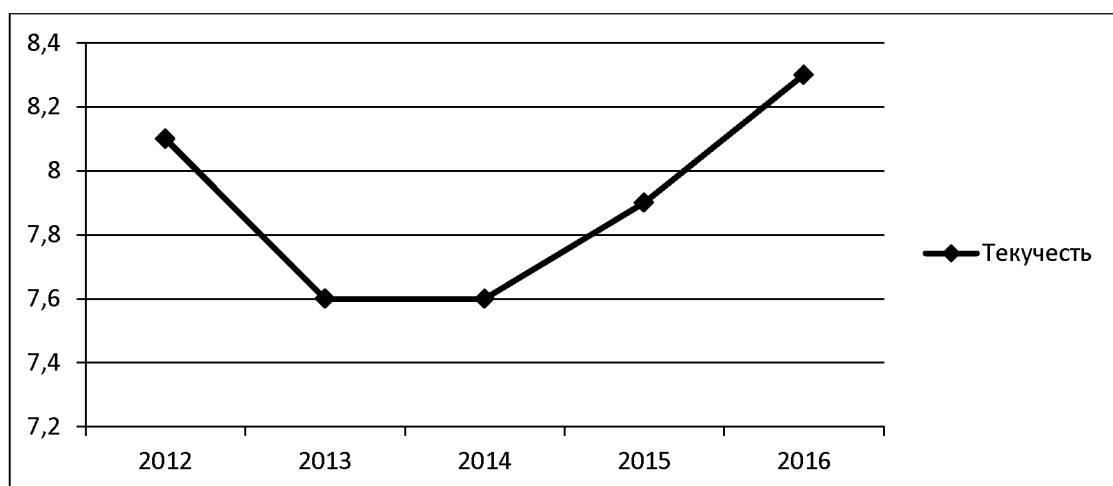


Рисунок 2.3 – Динамика текучести персонала ПАО «ЧТПЗ»

Примечательным является то, что уровень текучести персонала постоянно растет, начиная с 2014 года. Это может плохо отразиться на выручке предприятия и эффективности работы персонала.

Для роста прибыли, необходимо знать и анализировать основных потребителей продукции.



Таблица 2.3 – Основные потребители продукции ПАО «ЧТПЗ»

№	Клиенты, потребляющие более 1% продукции	Доля, %
1	"Газпром"	26,1
2	ЗАО ТД "Уралтрубосталь"	11,7
3	ООО "ОМК-СТАЛЬ"	11,3
4	ОАО "НК "РОСНЕФТЬ"	8,5
5	Управление "ТАТНЕФТЕСНАБ", ОАО "ТАТНЕФТЬ" им. В.Д. ШАШИНА"	4,8
6	ОАО "СУРГУТНЕФТЕГАЗ"	3,2
7	ООО "ИНТЕРСТИЛЬТЕХ"	1,8
8	ООО "ТОРГОВО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ДОМ ТАТНЕФТЬ"	1,5
9	ЗАО "СТОЙСЕРВИС"	1,3
10	ОАО "ОМК - СТАЛЬ"	1,1
11	ООО "СТРОЙГАЗКОНСАЛТИНГ"	1,1
12	ООО "ПРОМСТРОЙМЕТАЛЛ"	1,0
13	ООО "ТОРГОВО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ДОМ ТАТНЕФТЬ"	1,5

Топливо-энергетический комплекс – это основной потребитель стальных труб компании ПАО «ЧТПЗ». Среди клиентов завода, как видно из таблицы 2.3, крупные отечественные нефтегазовые компании – это «Газпром», «Роснефть», «Сургутнефтегаз», а также «Транснефть», «Лукойл», «Сибнефть», «ТНК» и другие. Следовательно, факторами риска, присутствующие в данной сфере, являются развитие ТЭК и развитие промышленности, ЖКХ, строительной отрасли. Это внешние факторы риска, зависящие от экономики страны.

Для того чтобы минимизировать риски присущие деятельности предприятия ПАО «ЧТПЗ», необходимо проводить их систематический анализ, совершенствовать гибкость сбытовой политики предприятия, проявляющейся в условиях поставки, оплаты трубной продукции, системе скидок и бонусов.

Поэтому первым шагом в исследовании макропоказателей, влияющих на внешнее положение компании, является проведение STEP- анализа. Он позволит более подробно разобраться в работе организации, ее положении во внешней и внутренней среде.

Социально- культурные особенности (S):

1. Потребительская возможность предприятия достаточно высокая, так как предприятие ПАО «ЧТПЗ» является одной из лидирующих компаний мира в отрасли трубопроизводства и металлургии. Компания расширяет свою клиентскую базу крупными партнерами и продолжает сотрудничество с уже постоянными клиентами такими, как ПАО «Газпром». Кроме того планируется заключение договоров с компаниями Ближнего Востока и Северной Африки. Поэтому, проанализировав рынок, можно сделать вывод, что на данный момент большим спросом пользуются трубы большого диаметра, которые изготавливает новый цех «Высота 239».

2. Социальная структура населения – значимый фактор и положительный для предприятия ПАО «ЧТПЗ», так как территориальное расположение завода весьма благоприятно. Ленинский район в основном населен гражданами, которые работают на ПАО «ЧТПЗ». Данная традиция передается из поколения в поколение. К тому же, в свете данной экономической ситуации, многие предприятия и организации выплачивают заработную плату сотрудникам не стабильно, чего нельзя сказать о ПАО «ЧТПЗ». На данный момент зарплата производственного персонала, занимающие должности в труболитейных цехах, составляет от 25 тыс. руб. до 60 тыс. руб., что является вполне приемлемой суммой. Кроме того наличие различных социальных учреждений (дворец культуры, стадион, бассейн, база отдыха, лагерь) делает работу на заводе еще более привлекательной.

3. Рядом с заводом находится Челябинский государственный промышленно-гуманитарный техникум им. А. В. Яковлева, который сотрудничает с заводом на предмет предоставления стажеров и практикантов. У филиала Первоуральска есть свой металлургический колледж, что очень удобно как для организации, потому что студенты обучаются конкретно для предприятия «ПНТЗ», так и для студентов, потому что они точно знают, что после обучения у них будет работа по специальности. Поэтому прекрасной идеей является строительство подобного колледжа в Челябинске.

4. Репутация ПАО «ЧТПЗ» весьма хорошая, быть сотрудником данного предприятия считается престижно. Так как заводчане могут расти вверх по карьерной лестнице (кадровый резерв), развиваться культурно и физически (корпоративные конкурсы, тренажерный зал на территории завода, стадион и бассейн). Кроме того стабильная заработная плата является не маловажным стимулом во вступлении в ряды металлургов.

Научно-технические особенности (Т):

1. Новая технология у конкурентов – это отрицательный фактор, так как наука не стоит на месте, и каждое предприятие стремится вырваться вперед. Поэтому необходимо постоянно проводить мониторинг тенденций развития и инноваций, а также за деятельности конкурентов, чтобы сохранять свои лидирующие позиции на рынке.

2. На данный момент уровень инноваций и технологического развития предприятия ПАО «ЧТПЗ» достаточно высокий, так как относительно недавно открыт цех «Высота 239», который занимается производством труб большого диаметра. Но не стоит на этом останавливаться.

3. Исследования и внедрение новых разработок требуют денежных затрат, это неизбежно. Поэтому необходимо реализовывать проекты, которые окупят свои затраты.

Экономические показатели (Е):

1. Конкуренты – это отрицательный показатель, который требует постоянного анализа. Важно знать их сильные и слабые стороны, чтобы удерживать своих клиентов и привлекать новых.

2. Долгие и положительные отношения с кредиторами могут способствовать понижению ставки кредита. Так как заемщики также заинтересованы в столь крупных клиентах как ПАО «ЧТПЗ». Но за последние несколько лет ПАО «ЧТПЗ» сменил несколько банков партнеров – «Сбербанк», «Альфа- банк». На данный момент завод сотрудничает с банком «ВТБ».

3. Так как завод имеет хорошую репутацию, то он вправе получать государственные субсидии. Ведь от функционирования ПАО «ЧТПЗ» зависит отчасти экономика страны. Но при получении субсидий, необходимо грамотно их распределять.

4. Привлечение новых инвесторов также является дополнительным доходом для ПАО «ЧТПЗ». В этом направлении предприятие работает хорошо, так как продукция завода является одной из лучших. Одним из инвесторов является ПАО «Газпром».

Политические показатели (Р):

1. Лицензии и сертификаты качества являются отличными рекомендациями для новых клиентов и партнеров. Поэтому необходимо участвовать в различных конкурсах. Конечно, не следует забывать о подтверждении лицензий.

2. Увеличение ставки налога и пошлины – это негативные показатели, но неподвластные руководству компании. Поэтому остается только прогнозировать их рост и быть готовыми к этому. Также необходимо добиваться различных льгот.

Экологические показатели также важны. На предприятии ПАО «ЧТПЗ» стоят все необходимые очистные системы, но невозможно стопроцентно избавиться от выбросов загрязняющих веществ в атмосферу города. Необходимо следить за тенденциями развития технологий в данной отрасли и совершенствовать установленные системы очистки.

Таблица 2.4 – СТЕР- анализ макросреды ПАО «ЧТПЗ»

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка	Критический синтез
1. Социально- культурные:					
1. Потребительская возможность	+	7	0,08	0,56	Определить и увеличить производство популярного товара.
2. Социальная структура населения	+	3	0,5	1,5	Популяризировать вакантные должности

Продолжение таблицы 2.4

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка	Критический синтез
3. Уровень образования	+	2	0,12	0,24	Построить учебный центр в Челябинске на подобию учебного центра в Первоуральске.
4. Реклама	+	5	0,15	0,75	Поднять имидж
2. Научно-технические:					
5. Новая технология у конкурентов	-	8	0,4	-0,32	Изучить возможности приобретения новых технологий
6. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	+	7	0,3	2,1	Развитие цеха «Высота 239»
7. Расходы на исследования и разработки	-	4	0,15	-0,6	Составлять бюджет на исследования и разработки с условием окупаемости проекта в короткие сроки
3. Экономические:					
8. Наличие конкурирующих фирм	-	8	0,25	-0,4	Изучить способы привлечения покупателей
9. Понижение ставки кредита	+	4	0,18	0,72	Стремиться к положительным отношениям с кредиторами
10. Получение гос. субсидий	+	4	0,15	0,2	Правильное распределение полученных средств
11. Инвесторы	+	5	0,2	0,5	Привлечение новых инвесторов
12. Уровень инфляции	-	6	0,22	-1,32	Рассчитывать рост инфляции наперед

Окончание таблицы 2.4

4. Политические:					
Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка	Критический синтез
13. Антимонопольное законодательство	+	9	0,22	1,98	Отслеживать ситуацию на рынке (в отношении монополистов)
14. Лицензии и сертификаты качества	+	7	0,36	2,52	Улучшать качество сервиса; получение всевозможных грамот, дипломов, сертификатов и т.д.
15. Увеличение ставки налога	-	5	0,07	-0,35	Изучать возможности получения льгот
16. Увеличение ставки пошлины	-	9	0,05	-0,45	Изучать возможности получения льгот
6. Экологические:					
17. Загрязнение окружающей среды	-	4	0,3	-1,2	Наличие очистных систем, усовершенствование уже имеющихся технологий

Полученные результаты для дальнейшего анализа внешней среды следует представить в виде диаграммы, изображенной на рисунке 2.6.

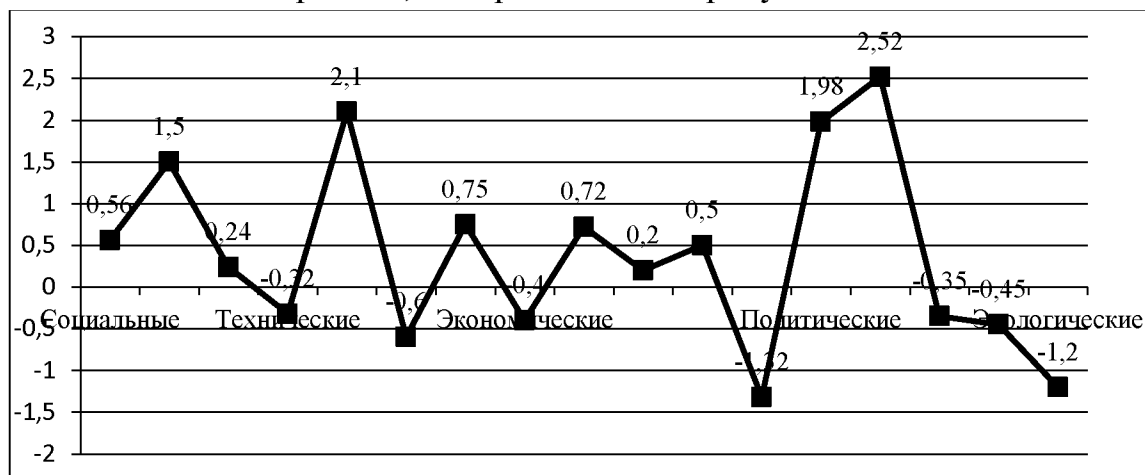


Рисунок 2.4 – Диаграмма результатов STEEP- анализ макросреды ПАО «ЧТПЗ»

Фигура, представленная на рисунке 2.4, большой объем имеет в положительной области оси Y. Это говорит о том, что окружающая среда имеет положительный характер для функционирования ПАО «ЧТПЗ». То есть деятельность завода популярна, компания хорошо себя зарекомендовала на рынке, а также среди соискателей находящихся в поиске работы.

Проанализировав все показатели STEP- анализа, необходимо провести анализ «5 сил Портера». Это поможет идентифицировать возможности и опасности, с которыми может столкнуться предприятие в данной отрасли. Если показатель выделенных факторов высок, то возможность получить прибыль наоборот низкая. Анализу подвергнется металлургическая отрасль.

Таблица 2.5 – Анализ «5 сил Портера»

№	Элемент	Балл
Оценка барьеров входа и влияния потенциальных конкурентов		
1	Большие масштабы производства, очень большие вложения в создание	2
2	Достаточно сложный доступ к поставщикам. Металлургический рынок и дистрибьюторы недоверчиво относятся к компаниям- новичкам. Вследствие этого, порой новым фирмам приходится создавать новый канал сбыла. Иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта.	3
3	Имидж предприятия. Когда сделки о покупке товара измеряются миллиардами, никто не захочет рисковать и приобретать товар у новой организации, которая еще никому не известна.	2
4	Сильная приверженность потребителей к определенным организациям	4
5	Действующие фирмы в этой отрасли производства весьма агрессивны, так как данная ниша важна для них	3
6	Степень значимости регулирующих положений. В трубопроизводстве и металлургии существуют жесткие стандарты, подкрепленные положениями и требованиями, которые соблюдаются всеми участниками отрасли. Кроме того, высок фактор вмешательства государства.	4
7	Тарифы и международные торговые ограничения. В отрасли действуют высокие таможенные ставки, квоты, лицензии на импорт и т.п.	3
9	Фирмы, уже присутствующие в данной отрасли, способны оперативно воздействовать в ответ.	10
Итого:		31
Максимум баллов:		90

Продолжение таблицы 2.5

№	Элемент	Балл
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		34%
Оценка влияния покупателей		
1	Повышение требований к качеству продукта. Любой покупатель желает за свои деньги приобретать качественный товар, требования покупателей постоянно растут.	8
2	Возможность покупателя приобретать продукцию у другого производителя. Все производители борются за своих клиентов, которые приносят им прибыль.	7
Итого:		15
Максимум баллов:		20
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		75%
Влияние поставщиков на конкурентную борьбу в отрасли		
1	Группа «МЕТА» и «Железный Озон 32» - предприятия, которые входят в Группу ЧТПЗ. Группа «МЕТА» занимается переработкой металлолома, затем «Железный Озон 32» производит трубные заготовки для ПАО «ЧТПЗ». Это позволяет минимизировать затраты на сырье.	5
2	Выгодное расположение вблизи поставщиков стальных листов плоского проката	3
3	Независимость от внешних поставщиков	4
Итого:		12
Максимум баллов:		30
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		40%
Угроза товаров-заменителей		
1	Возможность приобрести другой товар по более низкой цене. Говоря о трубах малого диаметра, все больше стали пользоваться трубами пластиковые, но эта группа товаров не заменит трубы большого диаметра.	5
2	Затраты на переход производства другого продукта чрезвычайно высоки, поэтому очень сложно сменить профиль деятельности.	3
3	Переход стран Азии на другого производителя. Например, процессы бескоксовой металлургии, основанные на твердофазном восстановлении ("Мидрекс", США).	7
Итого:		15
Максимум баллов:		30
Оценка интенсивности (оценка влияния/ максимум баллов):		50%

Проанализировав все показатели, необходимо составить их в единую модель «5 сил» Майкла Портера.



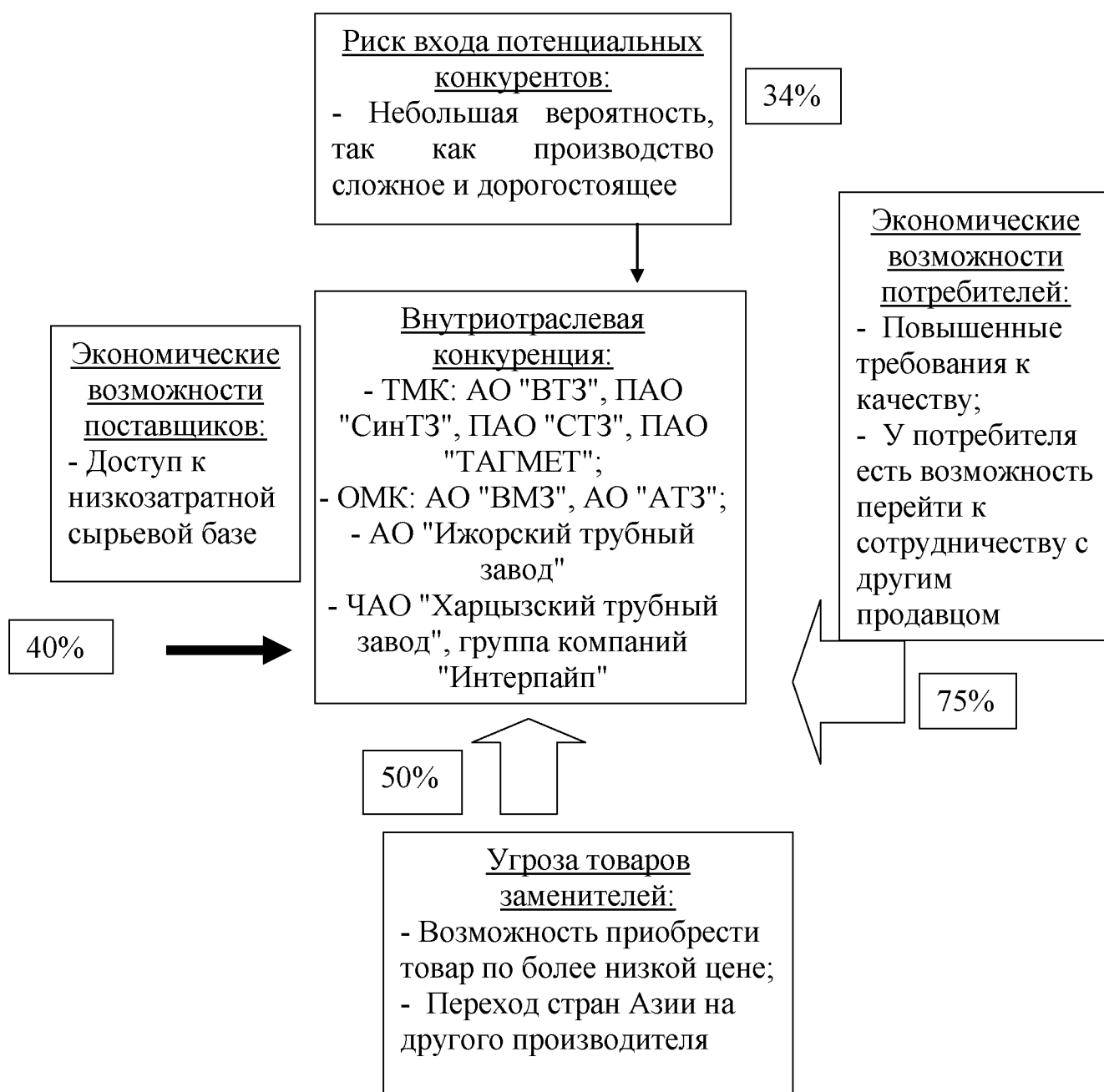


Рисунок 2.5 – Модель «пяти сил» Майкла Портера для предприятия ПАО «ЧТПЗ»

На рисунке 2.5 видно, что каждый из элементов имеет разный вес, разную степень влияния на организацию. Наиболее значимыми являются: угроза товаров-заменителей, риск входа потенциальных конкурентов.

В настоящее время металлургическая промышленность развивается, предприятие ПАО «ЧТПЗ» имеет довольно сильных конкурентов – это является угрозой для деятельности компании.

Несмотря на то, что ПАО «ЧТПЗ» присутствует практически на всех отраслевых рынках труб, в соответствии с выпускаемым сортиментом, не стоит забывать о конкурентах, развитии технологий производства.

Для анализа продуктов компании, исходя из их положения на рынке, проведем анализ с помощью инструмента стратегического анализа – Матрица БКГ. Рассмотрим различные продукты компании для построения графика (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Портфолио-анализ

№	Краткое название продукта	Объем проданной продукции в I квартале 2017 года, тонн	Объем проданной конкурента (АО «ВТЗ») продукции в I квартале 2017 года, тонн	Доля рынка
1	Трубы большого диаметра	65 873	48 000	1,37
2	Трубы сварные малого диаметра	52 699	38 625	1,36
3	Трубы OCTG (нефтяного сортамента)	39 524	57 938	0,6
4	Трубы линейные нефтегазопроводные бесшовные	105 397	48 290	2,1

На основании таблицы 2.6 построим матрицу BCG (Рисунок 2.6). На графике будут представлены четыре продукта наиболее популярные у потребителей.



Рисунок 2.6 – Матрица BCG ПАО «ЧТПЗ»

В зависимости от относительной доли рынка и темпов роста этого рынка продукты разделяют на следующие категории:

— «Звезды» – продукты, характеризующиеся высокими показателями по обеим осям, то есть рынок развивается быстро и доля занимаемого продукта достаточно велика. Такие продукты необходимо поддерживать и укреплять, поскольку они приносят большую выручку. Но есть и недостаток: высокое развитие рынка требует больших инвестиций, тем самым повышая себестоимость продукта.

— «Дояные коровы» – продукты с высокой долей рынка, но при низком росте рынка. Это продукты, приносящие деньги, но при этом бесперспективные, поскольку рынок не развивается, а значит и инвестиции в него не эффективны.

— «Темные лошади» – продукты с низкой долей рынка и быстрыми темпами развития. Для данных продуктов необходимо проводить дополнительные анализы и оценки эффективности инвестиций, поскольку потенциально могут стать либо «звездами», либо «собаками».

— «Собаки» – продукты, не приносящие значительных доходов или убытков. Необходимо по возможности отказываться, если нет острой необходимости в данном продукте.

Далее распределим продукты по категориям.

Исходя из данной характеристики, можно сделать вывод, что «звездами» являются трубы большого диаметра и трубы линейные нефтегазо-проводные бесшовные, а трубы сварные малого диаметра – это «доеные коровы». Это говорит о том, что компания обладает продуктами, приносящими большую выручку.

Следующим этапом в процессе анализа компании ПАО «ЧТПЗ» является рассмотрение внутренней среды. Начать данный анализ необходимо с построения модели «7 – С» Мак Кинси (или в английском варианте Mckinsey 7S). Анализ заключается в исследовании семи ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены

и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Элементы микросреды представлены на рисунке 2.4.

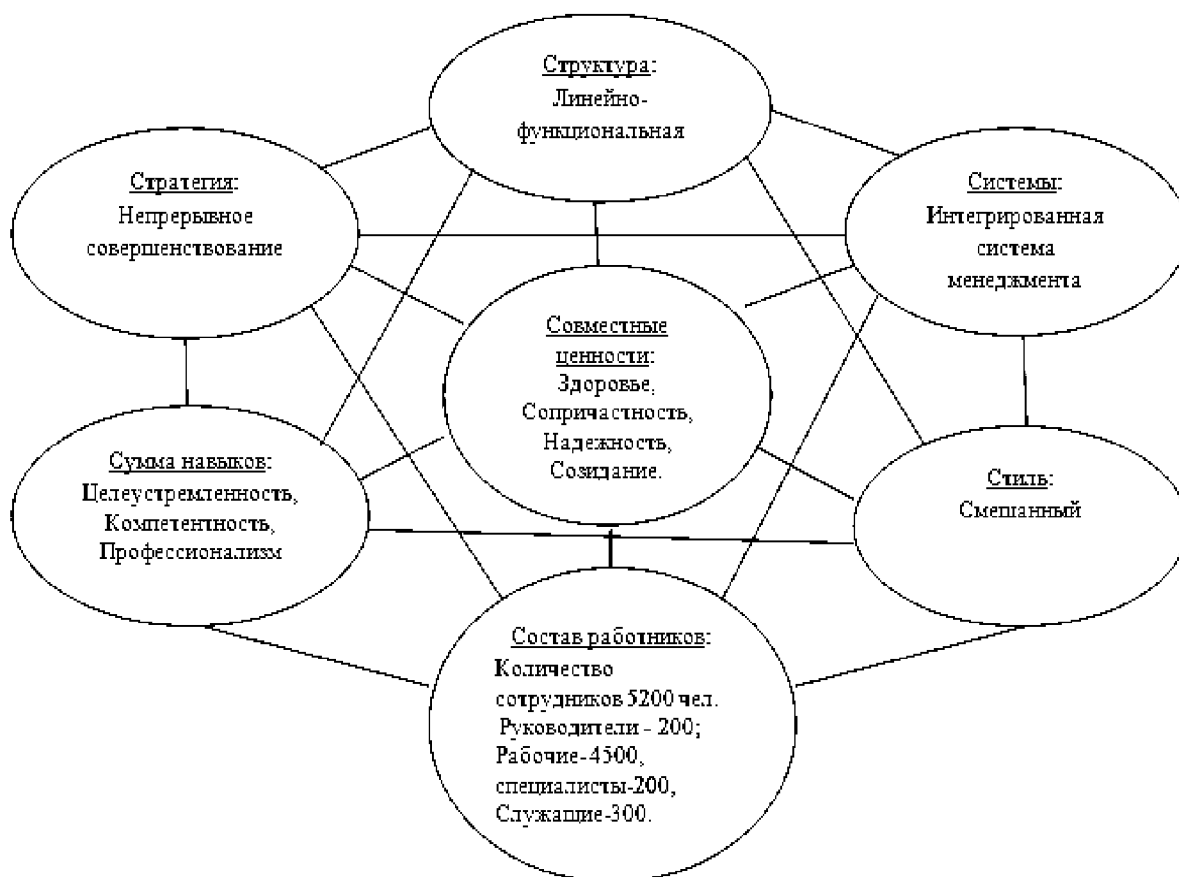


Рисунок 2.7 – Модель Мак Кинси «7-С» для ПАО «ЧТПЗ»

Теперь необходимо представить более подробную характеристику элементов внутренней среды предприятия ПАО «ЧТПЗ» в Таблице 2.7. Это необходимо для тщательного анализа микросреды компании ПАО «ЧТПЗ».

В элементы микросреды компании входят:

- совместные ценности,
- стратегия,
- структура,
- системы.

В таблице приведено четкое пояснение данного положения элементов в организации. Это поможет разобраться в структуре внутренней среды предприятия. Составляющими микросреды являются совместные ценности,

стратегия, структура, система. Их можно классифицировать по элементам, которые относятся к «теплому квадрату» и «холодному треугольнику».

Таблица 2.7 – Элементы микросреды ПАО «ЧТПЗ»

Элемент микросреды компании	Характеристика
Совместные ценности	<p>Основные ценности компании: здоровье, сопричастность, созидание, надежность.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Здоровье. Производство экологичного продукта; использование безопасных материалов; модернизирование производства; предоставление медицинского обслуживания; создание условий для здорового образа жизни; поддержание социальной сферы; пропаганда здорового образа жизни; оказание минимального влияния на окружающую среду; каждый сотрудник вносит вклад в общий успех; компания несет ответственность перед сотрудниками;</li> <li>- Сопричастность. Вовлеченность в выполнение задач клиента; соответствие перспективным требованиям; реализация социальных и благотворительных программ; забота о развитии детей и молодежи.</li> <li>- Надежность. Гарантия высокого качества и соблюдения сроков; совершенствование и развитие новых технологий; гарантия стабильной зарплаты; обеспечение социального пакета; содержание социальных объектов.</li> <li>- Созидание. Производство качественного продукта; развитие сервиса; долгосрочные партнерские отношения; условия для самореализации и творчества; забота о комфорте рабочей среды; повышение престижа рабочих профессий;</li> </ul> <p>Корпоративная культура представляет собой сочетание ценностей и миссии компании. Миссия - «Философия преобразования. Мы несем успех и процветание нашим клиентам и обществу».</p>
Стратегия	<p>Стратегия Группы ЧТПЗ – непрерывное совершенствование.</p> <p>Ключевые бизнес цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. удовлетворение требований и ожиданий потребителей продукции;</li> <li>2. сбалансированный учет требований акционеров, интересов персонала, общества в целом;</li> <li>3. снижение техногенного воздействия на окружающую среду и предотвращение её загрязнения;</li> <li>4. предотвращение и минимизация возникновения чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и ухудшения здоровья персонала;</li> <li>5. повышение информационной безопасности.</li> </ol>
Структура	<p>Структура ПАО «ЧТПЗ»- линейно-функциональная, так как соблюдена точная иерархия уровней управления, все предприятие ПАО «ЧТПЗ» разбито на отдельные элементы (цеха, службы, отделы), каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.</p>

## Окончание таблицы 2.7

Элемент микросреды компании	Характеристика
Системы	<p>ПАО "ЧТПЗ" в лице генерального директора заявляет Политику в области интегрированной системы менеджмента, направленную на выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя на российском и мировом трубных рынках, на постоянное снижение техногенного воздействия на окружающую среду, на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, на обеспечение информационной безопасности. Политика распространяется на всю компанию и дает ориентиры деятельности для каждого работника и компании в целом.</p>

Рассмотрим элементы, так называемого, теплого квадрата схемы Мак Кинси «7-С». В него входят следующие элементы: совместные ценности, стиль, состав работников, сумма навыков. Совместные ценности компании это: здоровье, сопричастность, надежность и созидание. Они отлично сочетаются с суммой навыков, необходимых сотрудникам завода. Стиль руководства демократически - авторитарный сохраняет ценности компании и поддерживает стратегию ПАО «ЧТПЗ». Стратегия, как элемент схемы «7-С» Мак Кинси, входит в холодный треугольник. Также элементами «холодного треугольника» являются структура, системы и стратегия. Все они хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу.

Состав рабочих достаточно большой, является хорошей базой для создания и качественного функционирования системы кадрового резерва руководителей начального уровня. Так как структура ПАО «ЧТПЗ»- линейно-функциональная, то рабочий может стать руководителем только после прохождения необходимого обучения, предоставляемого кадровым резервом. Если система кадрового не совершенна, то и выпускающиеся руководители не будут эффективны. Проанализировав данную систему, можно сделать вывод, что элементы вполне коррелируют между собой и поддерживают друг друга.

Далее необходимо провести анализ сильных, нейтральных и слабых сторон ПАО «ЧТПЗ». Для этого необходимо воспользоваться SNW-анализом, представленным в таблице 2.8.

Сравним показатели ПАО «ЧТПЗ» (X) с одним из конкурентов в данной отрасли – ПАО «ВТЗ» (Y). Волжский трубный завод основан в 1970 году. ВТЗ производит бесшовные трубы для нефтегазовой, химической, нефтехимической, автомобильной отраслей, для машиностроения, теплоэнергетики, электросварные [20].

Таблица 2.8 – Сравнительный SNW-анализ ПАО «ЧТПЗ» и АО «ВТЗ»

№	Факторы	Качественная оценка организации						
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Система планирования				X,Y			
2	Стратегия организации		X	Y				
3	Организационная структура	X	Y					
4	Финансовая устойчивость предприятия		X	Y				
5	Обширная клиентская база	X			Y			
6	Конкурентоспособность продукции	X	Y					
7	Система обучения			Y	X			
8	Система мотивации			Y		X		
9	Система кадрового резерва			Y			X	
10	Текущая кадров				Y		X	
11	Квалификация персонала			X,Y				
12	Состояние охраны труда				X,Y			
13	Корпоративная культура	X	Y					
14	Лидирующие позиции в отрасли в РФ и мире	X		Y				
15	Доступ к низкочастотной сырьевой базе	X		Y				
16	Охрана окружающей среды		X,Y					
17	Система маркетинга				X,Y			
18	Разнообразие предоставляемых услуг	X,Y						
19	Ориентация на клиента			X,Y				
20	Техническая оснащенность	X		Y				
21	Уровень технической оснащённости	X	Y					

В таблице 2.8 представлен сравнительный анализ ПАО «ЧТПЗ» и конкурирующего предприятия АО «ВТЗ»:

1. Система мотивации АО «ВТЗ» достаточно широкая, трактуется как одна из главных особенностей предприятия.

2. Система кадрового резерва руководителей различных уровней работает эффективно и слажено, показывая на протяжении многих лет отличные результаты.

3. Текучесть кадров низкая, возможно это связано с территориальным расположением завода. Так как по сравнению с Челябинском, население города небольшое, предприятий работающих в смежной отрасли нет.

Вышеперечисленные характеристики являются сильными сторонами АО «ВТЗ», в этом ПАО «ЧТПЗ» на данный момент уступает Волжскому трубному заводу.

Сильными сторонами ПАО «ЧТПЗ» являются:

1. Уровень заработной платы, это сделано с целью повышения производительности труда персонала. Цех «Высота 239» имеет более высокую заработную плату, так как весь персонал ведет здоровый образ жизни, следовательно, работает более эффективно.

2. Имидж компании. Организация работает с 1942 года, она сразу захватила российский рынок, старается и дальше работать на высшем уровне, следуя последним тенденциям в отрасли металлургии и трубопроизводства.

3. Объем реализованной продукции – сильная сторона компании, так как сотрудничает с крупными партнерами, такими как «Газпром».

4. Территориальное расположение. Челябинск является столицей Урала, следовательно, город является центром науки и торговли. Кроме того численность населения Челябинска вдвое больше численности населения города Волжска.

Завершив все необходимые анализы, можно сопоставить выводы в таблице 2.9, где представлен SWOT- анализ ПАО «ЧТПЗ».



Таблица 2.9 – SWOT- анализ ПАО «ЧТПЗ»

ПАО «ЧТПЗ»	Среда	
	<u>Преобладающие возможности:</u>	<u>Преобладающие угрозы:</u>
<p>1. Реализация новых проектов, увеличение производства популярного товара;</p> <p>2. Строительство учебного центра в Челябинске;</p> <p>3. Сокращение издержек;</p>	<p>1. Появление товаров-заменителей;</p> <p>2. Появление новых технологий у конкурентов;</p> <p>3. Рост инфляции</p>	
<p><u>Преобладающие сильные стороны:</u></p> <p>1. Лидирующие позиции в отрасли в РФ и мире;</p> <p>2. Доступ к низкокзатратной сырьевой базе;</p> <p>3. Техническая оснащенность;</p> <p>4. Обширная клиентская база</p>	<p><u>Развитие организации.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступ к низкокзатратной сырьевой базе позволит сократить издержки;</li> <li>- Предприятие, которое занимает лидирующие позиции в отрасли, является привлекательным для новых партнеров, следовательно, производство популярного товара возрастет;</li> <li>- Техническая оснащенность и обширная клиентская база позволят реализовывать новые проекты, в том числе строительство учебного центра</li> </ul>	
<p><u>Преобладающие слабые стороны:</u></p> <p>1. Система кадрового резерва;</p> <p>2. Текучесть ключевого персонала</p> <p>3. Система мотивации</p>	<p><u>Совершенствование организации.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективная система кадрового резерва руководителей начального уровня обеспечивает рост производительности персонала, следовательно, сокращение издержек;</li> <li>- Улучшив система кадрового резерва руководителей начального уровня, увеличится производство товара и количество реализованных проектов;</li> <li>- Строительство учебного центра способствует росту мотивации сотрудников</li> </ul>	
	<p><u>Гибкое реагирование.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Следить за развитием технологий трубопроизводства;</li> <li>- Укреплять приверженность клиентов;</li> <li>- Расширять ассортимент товаров</li> </ul>	
	<p><u>Ликвидация компании.</u></p> <p>Рост инфляции в сочетании с плохой структурой управления персоналом приведет организацию к банкротству, в таком случае можно попробовать получить государственный кредит или ликвидировать компанию</p>	

На данный момент, компании ПАО «ЧТПЗ» следует придерживаться стратегии развития организации.

В данном параграфе проведен анализ внешней и внутренней среды компании ПАО «ЧТПЗ», рассмотрены экономические показатели, выявлены сильные и слабые стороны предприятия. Данная работа была проведена с помощью следующих инструментов: STEP- анализ, «5 сил» Портера, матрица BCG, модель

«7-С» Мак Кинси, SNW- анализ, SWOT- анализ. На основе проведенной аналитической работы, была определена стратегия дальнейшего развития организации.

### 2.3 Организационно-кадровый аудит персонала на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Основываясь на проведенном анализе в предыдущем параграфе, можно сказать, что в зависимости от ухудшения ситуации на мировом рынке металлургической продукции, экономические показатели ПАО «ЧТПЗ» падают. На данную проблему мы не в силах повлиять со стороны экономики мира. Однако, модернизировав и оптимизировав работу внутренних сил компании, можем сохранить лидирующие позиции. В целях усиления слабых сторон компании, необходимо провести реинжиниринг системы «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня». Для этого необходимо провести организационно-кадровый аудит, тем самым изучив особенности персонала, с которым предстоит работать [22, 15с.]. Основой для кадрового аудита являются данные отчётов за 2014, 2015, 2016 года.

Общая численность персонала складывается из рабочих, специалистов, служащих и руководителей. Руководителей, специалистов, служащих принято объединять в показатель РСС.

Таблица 2.10 – Количественная оценка персонала ПАО «ЧТПЗ» с 2014г. по 2016г.

Показатели	2014		2015		2016		Абсолютные изменения			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2015г. от 2014г.		2016г. от 2015г.	
							Чел.	%	Чел.	%
Рабочие	5024	87	4710	86	4500	86	- 314	1	- 210	0
РСС	775	13	760	14	700	14	- 15	1	- 60	0
Итого фактическая численность в том числе:	5799	100	5470	100	5200	100				
Мужчины	3595	62	3391	62	3224	62	- 204	0	- 167	0
Женщины	2204	38	2079	38	1976	38	- 125	0	- 103	0

Анализируя данные таблица, можно сделать вывод, что основной объем снижения численности рабочих пришелся на период с 2014 года по 2015 год. Количество численности рабочих сократилось на 314 человек, что составило 4710 человек. Количество персонала категории РСС сократилось на 15 человек и составило 760. В период с 2015 года по 2016 год численность рабочего персонала сократилась на 210 человек, а численность персонала РСС – на 60 человек, что составило количество рабочего персонала – 4500 человек, а персонала РСС – 700 человек.

На данном предприятии преобладает персонал мужского пола, этот факт характеризуется спецификой работы. Производство требует больших усилий, и сильной выдержки. Отсюда следует, что количество рабочих существенно превышает персонал категории РСС.

Представим данные таблицы 2.10 в виде схем.

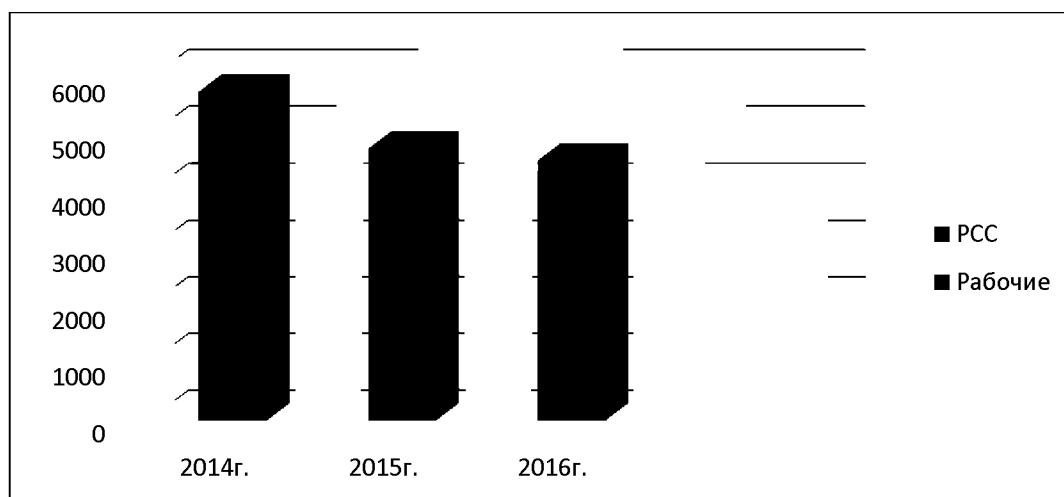


Рисунок 2.8 – Изменение персонала по категориям на ПАО «ЧТПЗ» за период с 2014 года по 2016 год.

Анализируя диаграмму, становится ясным, что большую часть сотрудников предприятия составляют рабочие. Это также обусловлено особенностью производства, как и большая численность мужчин среди сотрудников. Также на графике видна закономерность сокращения персонала категории РСС.

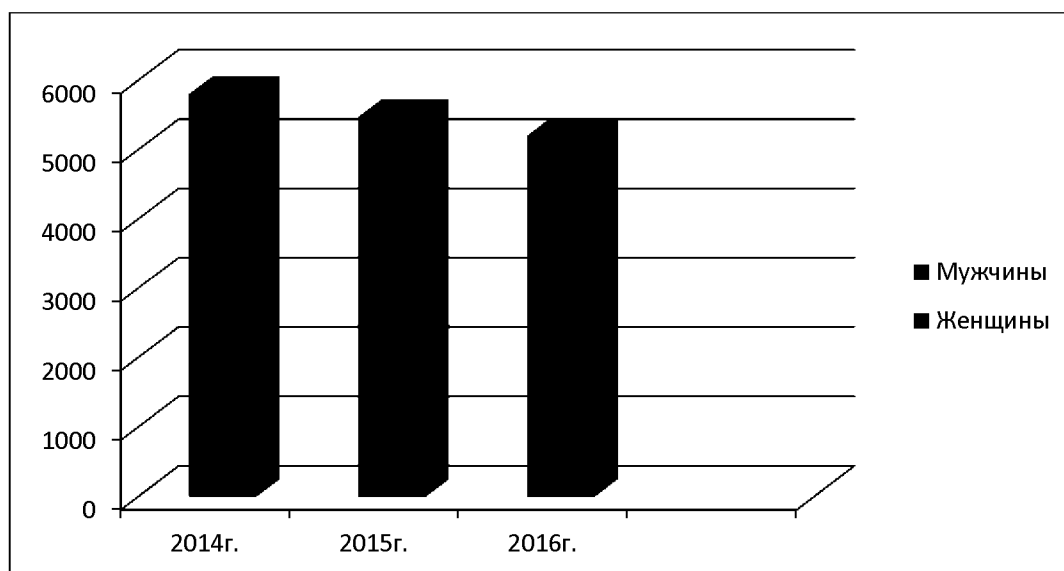


Рисунок 2.9 – Удельный вес работающих мужчин и женщин на ПАО «ЧТПЗ» в период с 2014года по 2016 год

Основной удельный вес рабочего персонала составляют мужчины. Если в 2014году мужчины составляли 62% от числа всех сотрудников компании, то в 2016 году их численность снизилась по отношению к 2015году на 167 человек, а удельный вес так же составил 62%.

Для того чтобы разобраться изменениях списочного количества персонала, необходимо проанализировать потоки принятого персонала и покинувшего компанию.

Таблица 2.11 – Количество принятого персонала в ПАО «ЧТПЗ» за 2014 – 2016г.

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.		Абсолютные изменения			
							2015г. от 2014г.		2016г. от 2015г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Рабочие	521	84,4	475	84,9	388	85,8	- 46	- 0,5	- 87	- 0,9
РСС	96	15,6	84	15,1	64	14,2	- 12	- 0,5	- 20	- 0,9
Принято всего	617	100	559	100	452	100	- 58	0	- 107	0

Анализируя таблицу, ясно, что количество принятых рабочих в 2015 году сократилось на 46 человек по отношению к 2014 году, что составило 0,5%. В 2016 году этот показатель сократился еще и составил 87 человек при удельном весе 0,9%. Количество остального персонала за первый период сократилось на 12.

А за второй период тот же показатель сократился на 20 человек. Наибольший вес из общего числа принятых сотрудников за весь период составляют рабочие.

Далее проведем подобный анализ по отношению к выбывшему персоналу. Структура выбытия персонала представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Количество выбывшего персонала ПАО «ЧТПЗ» за 2014 – 2016г.

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.		Абсолютные изменения			
							2015г. от 2014г.		2016г. от 2015г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Рабочие	626	82,5	672	83,2	593	85	46	0,5	- 79	1,8
РСС	132	17,5	135	16,8	104	15	3	- 0,7	- 31	- 1,8
Выбыло всего	758	100	807	100	697	100	49	0	110	0

Судя по данным таблицы, количество выбывших за период 2014 – 2015 года больше, чем в 2016 год. Если в 2015 году компанию покинуло 672 человека рабочих, то в 2016 году – 593 человека. Прослеживается такая тенденция, что количество персонала РСС за первый период годов сократилось незначительно по отношению к рабочему составу персонала. Но за период 2015 – 2016 годов наоборот, показатель сократился до 104 человек.

Рассмотрим тенденцию приема и выбытия в виде графика на рисунке 2.10.

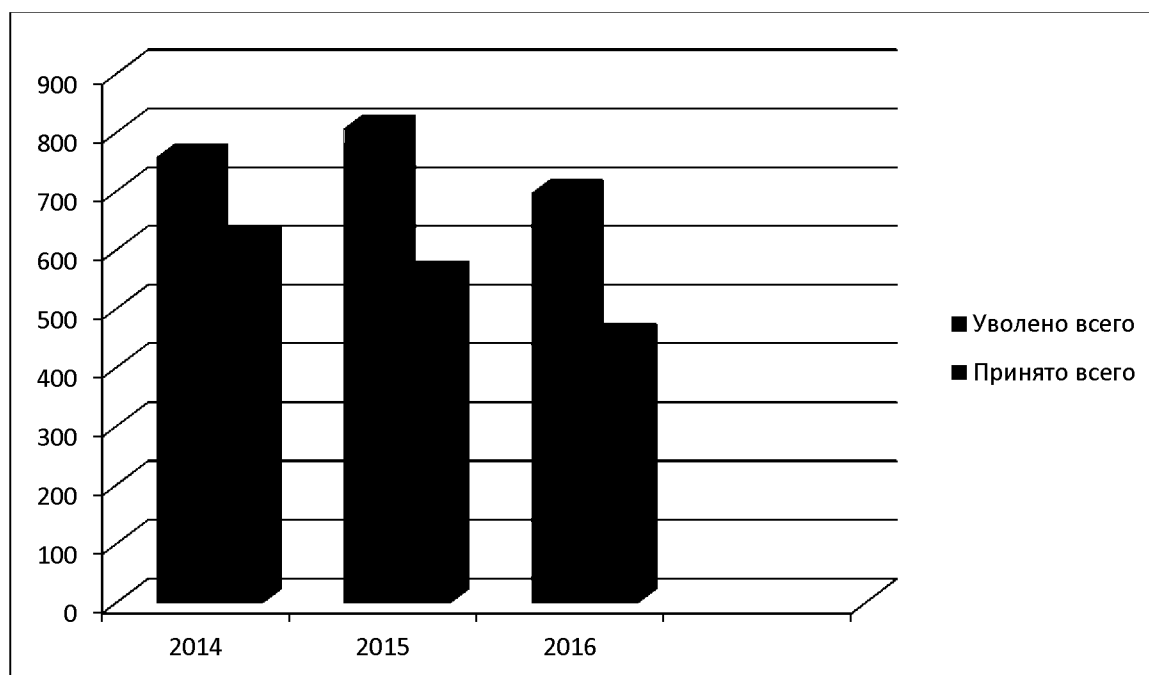


Рисунок 2.10 – Диаграмма приема и выбытия персонала в ПАО «ЧТПЗ» за период 2014 – 2016 года.

На графике ясно видно, что количество выбывшего персонала превышает количество принятого. Это может быть связано с разными причинами объективными и субъективными, например, производственные причины (сокращение штата в связи с оптимизацией персонала), социальные причины (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Таблица 2.13 – Баланс движения персонала ПАО «ЧТПЗ» за 2014 – 2016 года.

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютные изменения	
				2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.
Количество принятого персонала	617	559	452	- 58	- 107
Количество уволившихся работников	758	807	697	49	110
Количество уволившихся по собственному желанию	310	352	390	42	38
Среднесписочная численность	5648	5327	5064	-321	-263
Коэффициент текучести персонала, %	5,4	6,6	7,7	1,2	1,1

Коэффициент текучести кадров определяется отношением количества уволенных по собственному желанию к среднесписочной численности персонала, данный показатель является индикатором эффективности работы отдела управления персоналом. Норма текучести для производственного предприятия составляет 10-15%, следовательно, коэффициент текучести равный 7,7% не является критическим, но он растет с каждым годом, что является неблагоприятным фактором для предприятия. К тому же стратегия фирмы гласит о непрерывном совершенствовании всех элементов предприятия, поэтому необходимо сокращать или стабилизировать данный показатель.

Чтобы более тщательно разобраться в структуре персонала предприятия, рассмотрим возрастной контингент сотрудников. На рисунке 2.13 выделены основные возрастные категории сотрудников ПАО «ЧТПЗ»:

- до 18 лет,
- от 18 до 25 лет;
- от 26 до 36 лет,
- от 37 до 50 лет,
- от 51 до 55 лет,
- от 56 до 59 лет,
- старше 60 лет.

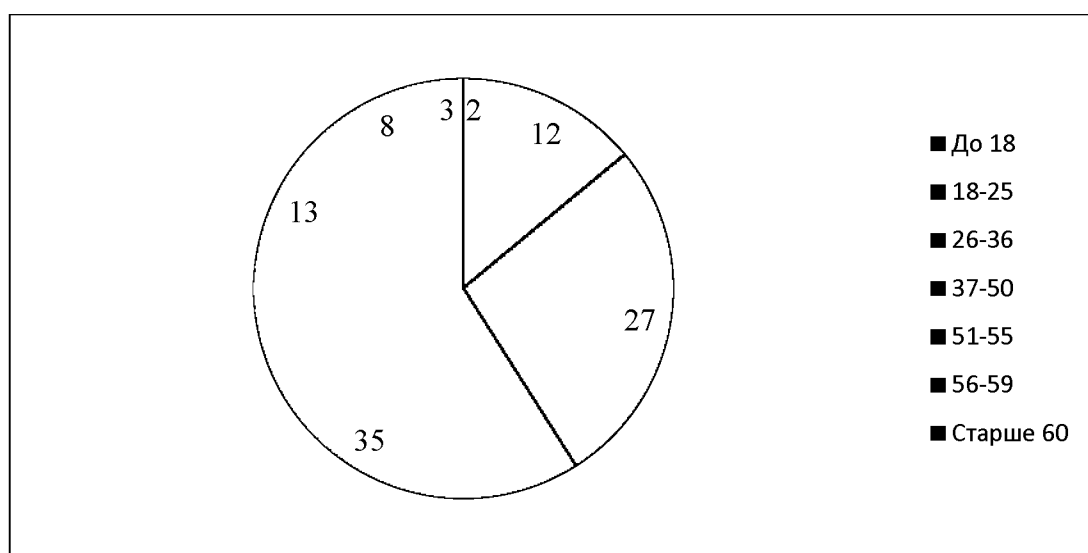


Рисунок 2.11 – Возрастная структура персонала ПАО «ЧТПЗ»

Анализируя диаграмму, можно сделать вывод, что основной объем населения составляет персонала в возрасте от 37 до 50 лет, что 35% составляет от общего числа сотрудников. Категория сотрудников в возрасте от 26 до 36 лет также является достаточно крупной – 27% от общего числа сотрудников. 13% сотрудников состоят в возрастной категории от 51 до 55 лет. Похожее процентное соотношение принадлежит категории работников в возрасте от 18 до 25 лет. Наиболее малочисленными категориями являются сотрудники в возрасте до 18 лет – 2%, в возрасте от 56 до 59 лет – 8%, старше 60 лет – 3%.

Далее необходимо исследовать образовательный уровень персонала, так как это является двигателем технического и инновационного прогресса для предприятия. Данное структурирование предполагает распределение работников по категориям:

- сотрудники с высшим образованием,
- сотрудники со средним профессиональным,
- сотрудники с начальным профессиональным,
- сотрудники со средним образованием.

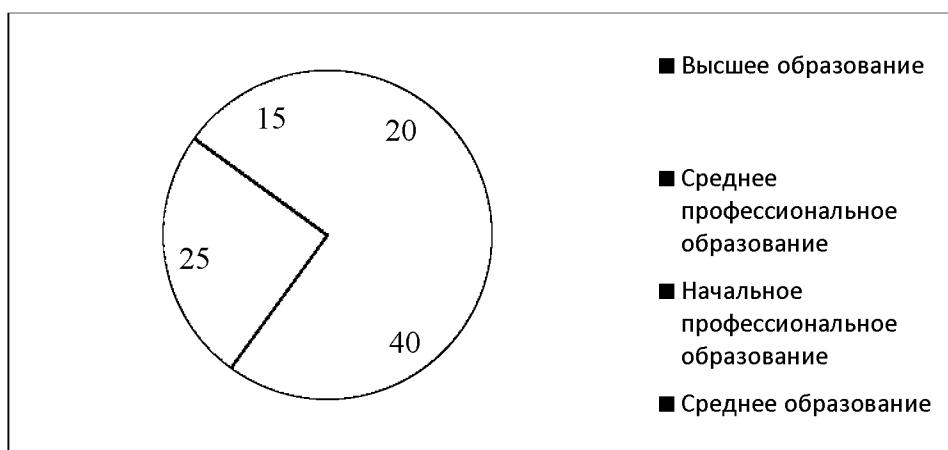


Рисунок 2.12 – Структура образования персонала ПАО «ЧТПЗ»

Основной объем работников имеют среднее профессиональное образование, это составляет 40% от общей массы сотрудников, 25% заводчан имеют начальное профессиональное образование, а высшее образование у 20% сотрудников компании.

Закончив подробный кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ», можно сделать следующие выводы:

1. Численность персонала сокращается, это связано как с разными причинами.
2. Уровень текучести растет, но пока не достиг критической отметки.
3. Количество мужчин составляют большую часть сотрудников персонала.

Основная категория сотрудников находится в возрастной категории от 37 до 50 лет, 40% сотрудников имеют среднее профессиональное образование. Это говорит о том, что возрастная структура и качественные показатели персонала улучшаются.



## ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

Рассмотрев качественную и количественную динамику персонала ПАО «ЧТПЗ», стало ясно, что объемов реализации продукции в 2016 году уменьшились, так как произошел спад спроса на рынке труб большого диаметра. Это вызвано переносом реализации трубопроводных проектов, что привело к снижению выручки от реализации на 11% (12 478 682 тыс. руб.) по сравнению с предыдущим годом. Помимо этого коэффициент текучести растет с каждым годом примерно на 1,1%. Данную ситуацию необходимо исправлять, иначе это приведет к серьезным последствиям. Но на экономику и рынок мы никак не можем повлиять, зато на производительность персонала, качество реализуемой продукции зависит только от руководства компании и грамотной организации труда персонала.

Система формирования кадрового резерва руководителей начального уровня позволяет не только мотивировать сотрудников карьерным ростом и саморазвитием, но и при помощи обучения повышать их квалификационный уровень. Данные факторы создают лояльный персонал, с высокой производительностью труда. Именно это, на данный момент, необходимо компании.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНОГО УРОВНЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «ЧТПЗ»

#### 3.1 Анализ существующей системы «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Подробный анализ показал, что предприятие ПАО «ЧТПЗ» находится в стадии расцвета согласно классификации, которую разработал доктор Ицхак Калдерон Адизес. Данная стадия жизненного цикла несет за собой характерную проблему – «оставить все как есть, ведь и так все хорошо». Но руководители завода успешно справляются с данной патологией. Предприятие стремится идти в ногу со временем. Для этого проводится внедрение и использование новых технологий в сфере производства, сохраняется ориентация на желания современного потребителя, цеха развиваются, а производство растет.

Вторая важная проблема бизнеса на этапе расцвета — это нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков. Часто в такой ситуации компании начинают выращивать кадры внутри организации, на создание кадрового резерва и налаживания его функционирования уходит много времени. Поэтому руководители отказываются от этой идеи и нанимают персонал со стороны. Но предприятие ПАО «ЧТПЗ» позаботилось о предотвращении и этой проблемы. В 2015 году функционировать начала программа кадрового резерва – «Сила Белой металлургии».

Стратегия кадрового резерва компании – «Достижение стратегических целей Компании через развитие талантливых сотрудников, разделяющих корпоративные ценности и создание преемственности на всех уровнях управления».

Цели программы:

1. Создать линейку подготовленных руководителей уровней: Начальник и Заместитель начальника цеха, Начальник участка (Старший мастер, Начальник службы, Начальник смены, Начальник группы, Начальник бюро), Мастер для

обеспечения закрытия вакансий, в первую очередь, из состава участников кадрового резерва.

2. Обеспечить развитие участников программы на следующий уровень управления.

Кадровый резерв предприятия подразделяется на две группы:

1. Сотрудники, готовые приступить к работе «сейчас».
2. Сотрудники, готовые приступить к работе через 1-2 года.

Программа обучения и переподготовки сотрудников на высокие руководящие должности проработана качественно и на данный момент функционирует эффективно. Но система формирования кадрового резерва руководителей начального уровня проработана не так хорошо и имеет изъяны.

Условия для вступления в кадровый резерв следующие:

1. Сотрудник демонстрирует лидерские навыки, необходимые на целевом уровне развития.
2. Сотрудник частично выполняет работу целевого уровня развития.
3. Поведение соответствует ценностям компании.
4. Подтверждает высокую мотивацию к развитию, дополнительной ответственности.
5. Достигает и перевыполняет цели в текущей должности.
6. Демонстрирует готовность брать ответственность за принятые решения.
7. Сотрудник участвует в разработке и реализации мероприятий системы непрерывных улучшений.
8. Опыт работы на текущей должности от 2-х лет.

Эти условия являются справедливыми и целесообразными, но инструмент оценки мотивации сотрудников, оценки желания брать ответственность за принятые решения отсутствует. Отбор кандидатов в кадровый резерв производится только на основании характеристики со стороны непосредственного руководителя. Данный инструмент можно использовать в случае отбора на руководящие должности высокого уровня. Ведь сотрудник уже зарекомендовал

себя как ответственный и мотивированный руководитель начального уровня. Но когда речь идет о рабочем персонале, который после обучения в кадровом резерве может стать лишь руководителем начального уровня, в этом случае характеристика – это не достаточно достоверное доказательство лидерских качеств.

Количество участников кадрового резерва в 2016 году составила 272 человека, из них 190 человек обучались на должность руководителя начального уровня – мастер. После пройденного обучения 40% участников программы кадрового резерва руководителей начального уровня были назначены на руководящие должности. Остальная часть резервистов не назначены на новые должности, срок нахождения их в кадровом резерве неизвестен. Это является демотивирующим фактором для сотрудников.

По результатам проведенных анализов в Главе II было выявлено, что:

1. Выручка от реализации в 2016 году снизилась на 11% по сравнению с предыдущим годом, что составляет убыток в 12 478 682 тыс. руб.

2. Падение выручки связано с уменьшением объемов реализации продукции в 2016 году.

3. Уменьшение объема реализации продукции связано с сокращением потребности на рынке труб большого диаметра, что вызвало перенос реализации трубопроводных проектов.

4. Вышеперечисленные события повлекли рост текучести персонала в размере 15%.

Поэтому для снижения уровня текучести персонала необходимо сфокусироваться на налаживании системы формирования кадрового резерва, ведь это влияет на качество работающего персонала, а также на уровень мотивации и лояльность персонала.

Также благодаря проведенным анализам внешней и внутренней рабочей среды организации, были выявлены причины неэффективного функционирования процесса «формирования кадрового резерва руководителей начального уровня»:

— недостаточное количество резервистов для качественного подбора на должность руководителя начального уровня (мастер цеха).

— нежелание рабочего персонала брать на себя повышенную ответственность и занимать должность «мастер цеха»;

— отсутствие точных сроков пребывания резервистов в кадровом резерве после окончания обучения;

— нежелание рабочего персонала брать на себя дополнительную нагрузку, выраженную в обучении, так как данная программа не предусматривает отрыва от производства;

— недостаточно точная система оценки персонала на этапе отбора кандидатов, претендующих на обучение в кадровом резерве;

— неэффективная система оценки резервистов на конечном этапе обучения.

При устранении данных причин, можно добиться снижения текучести персонала, а также популяризировать систему кадрового резерва среди рабочих.

Для полной ясности картины, можно представить подсистему «формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» как она есть.

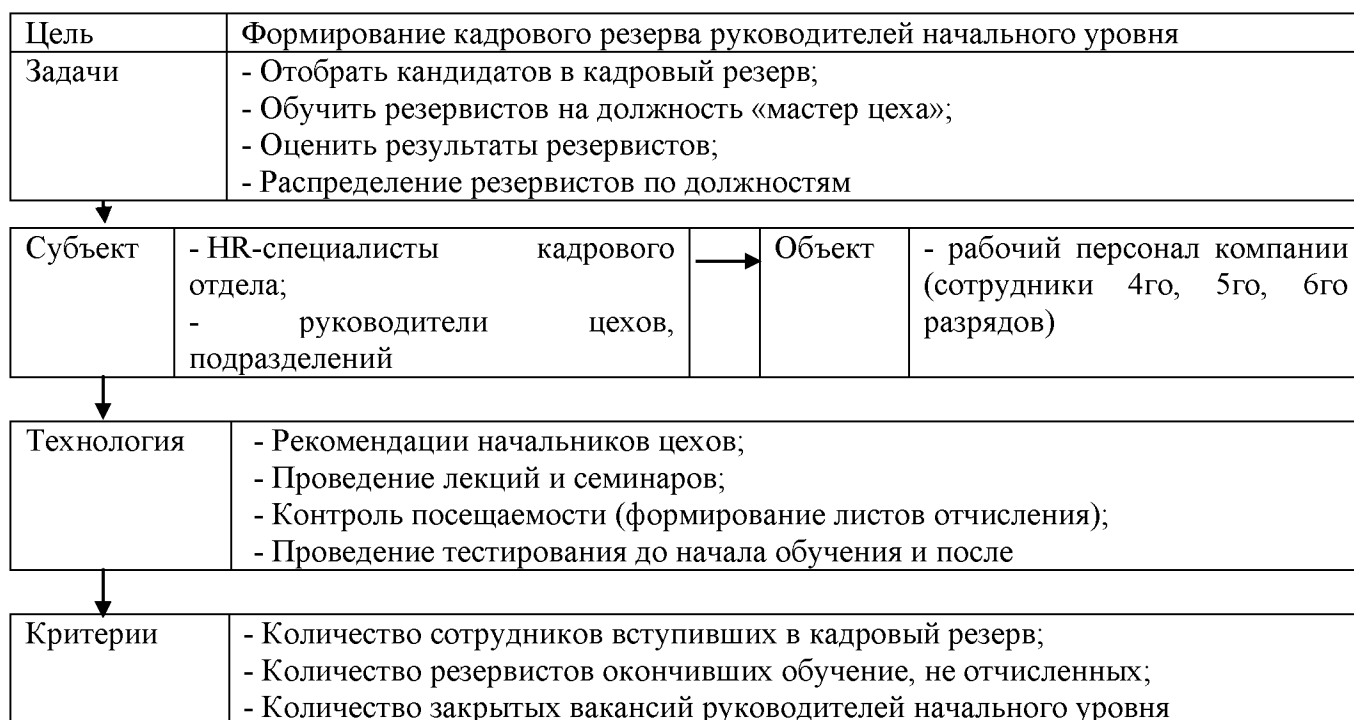


Рисунок 3.1 – Существующая подсистема формирования кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Цель функционирования подсистемы ясна, лаконична, направлена сугубо на формирование кадрового резерва. Следовательно, и круг задач довольно узкий. Но кроме подбора, обучения, оценки и распределения резервистов необходимо решать задачи, заключающиеся в мотивации и стимулировании резервистов.

Субъектами подсистемы являются HR-специалисты кадрового отдела, руководители цехов и подразделений. То есть тренерами, ведущими курсы лекций и семинаров, являются сотрудники ПАО «ЧТПЗ». Следовательно, отсутствуют затраты на найм сторонних специалистов обучения.

Резервистами могут стать, то есть объектами подсистемы, производственный персонал – это рабочие, достигшие 4, 5 или 6 разряда. Данные сотрудник после прохождения обучения в кадровом резерве, могут занять должность лишь руководителя начального уровня (мастер цеха, начальник смены, бригадир смены). Это может быть только началом карьерного роста резервистов.

Технологии данной подсистемы направлены на выявление уровня знаний резервистов: начальный уровень – до вступления в кадровый резерв, конечный уровень – после пройденного обучения. Отсутствуют технологии, которые помогут раскрыть лидерский потенциал сотрудников, выявить мотивационный тип.

Критерии, указанные в подсистеме, соответствуют задачам и цели системы «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня». Они выражаются в количественном соотношении числа сотрудников, которые поступили в кадровый резерв, и числа сотрудников, которые окончили успешно обучение. Также критерием является количество закрытых вакансий руководителей начального уровня. Этот критерий показывает насколько эффективно работает система в целом.

Если данную подсистему представить в виде бизнес-процесса, то она будет иметь вид схемы, представленной на рисунке 3.2. Для построения данного бизнес-процесса, я использовала программу ARIS Express. Это не ограниченная демоверсия или пробная версия. Данное программное обеспечение бесплатное

для моделирования. ARIS Express служит разумной заменой таким используемым во многих корпорациях инструментам для рисования, как MS Visio и MS PowerPoint.

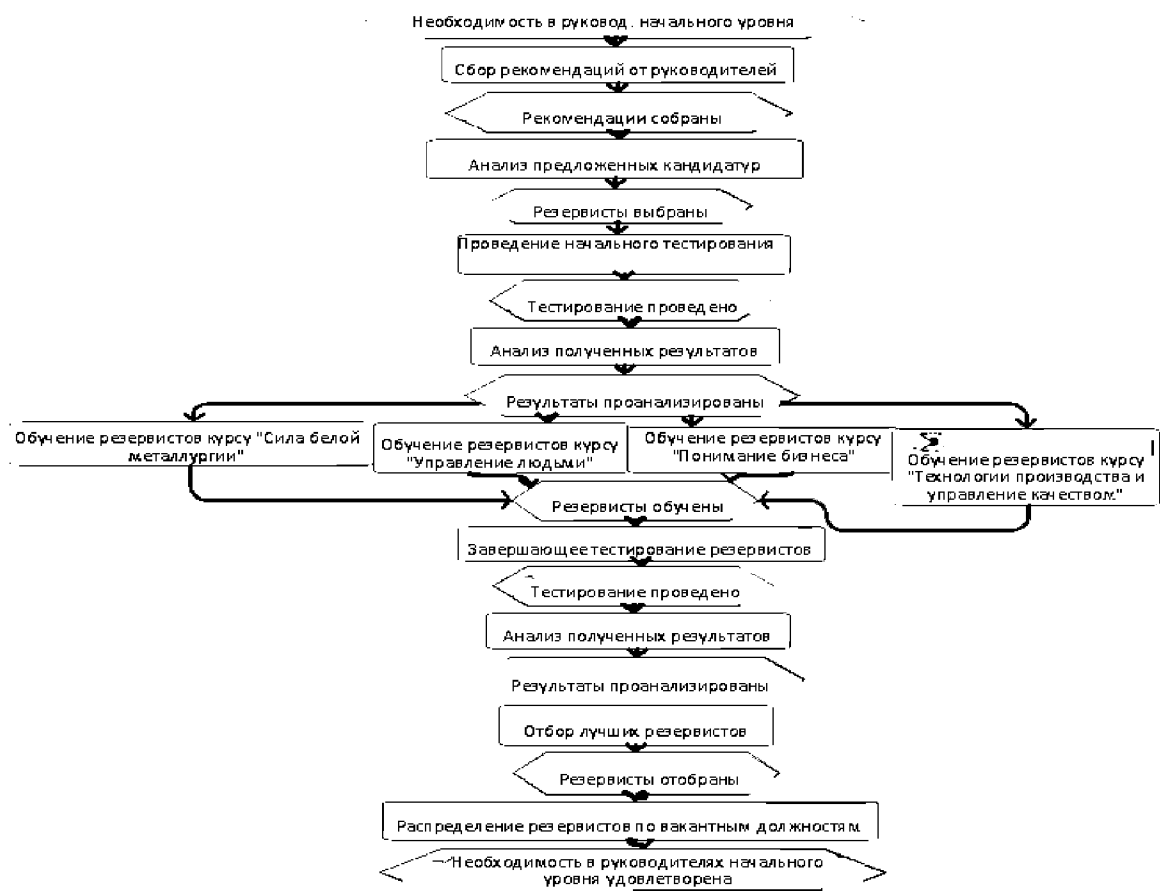


Рисунок 3.2 – Существующий бизнес-процесс «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Более подробно этапы бизнес- процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Этапы существующего бизнес- процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на ПАО «ЧТПЗ»

№	Этап	Пояснение этапа	Ответственный
1	Сбор рекомендаций у руководителей кандидатов в кадровый резерв	Входом данного подпроцесса является возникшая потребность в руководителях начального уровня. Руководителям цехов необходимо предоставить списки сотрудников из рабочего персонала, кто на их взгляд способен занять руководящую должность. Обычно от каждого цеха выдвигают 2-3 человек. Выходом данного подпроцесса являются собранные рекомендации о кандидатах в кадровый резерв.	Нг- специалист

Продолжение таблицы 3.1

№	Этап	Пояснение этапа	Ответственный
2	Анализ предложенных кандидатур	<p>Входом данного подпроцесса являются собранные рекомендации о кандидатах в кадровый резерв. В течение этого этапа производится анализ сотрудников, предложенных в качестве кандидатур в кадровый резерв. Оценивающими факторами являются: образование, эффективность работы на заводе, отсутствие нарушений дисциплины, характеристика со стороны коллег и начальства.</p> <p>Выходом данного подпроцесса являются отобранные резервисты.</p>	Специалист отбора кадров
3	Проведение начального тестирования	<p>Входом данного подпроцесса являются отобранные резервисты. Суть третьего этапа заключается в проведении тестирования резервистов, которое покажет уровень знаний при вступлении в кадровый резерв. Это делается для того, чтобы по окончании обучения провести подобное тестирование и определить уровень прироста знаний резервистов.</p> <p>«Часовая тарифная ставка работника составляет 38,78 рублей. Работник за 172,5 часа заработал тариф в размере...рублей», – это один из вопросов тестирования.</p> <p>Выходом данного подпроцесса является проведенное тестирование.</p>	Специалист по развитию и оценке персонала
4	Анализ полученных результатов	<p>Входом данного подпроцесса является проведенное тестирование. Данный этап подразумевает проверку тестов, решенных резервистами, и анализ полученных результатов. Это помогает лучше построить систему дальнейшего обучения, выделить области, на которые нужно сделать более сильный упор в обучении. Также составляется начальный рейтинг резервистов.</p> <p>Выходом данного подпроцесса являются проанализированные результаты.</p>	Специалист по развитию и оценке персонала



Продолжение таблицы 3.1

№	Этап	Пояснение этапа	Ответственный
5	Обучение резервистов курсам «Производственная система Белой металлургии», «Управление людьми», «Понимание бизнеса», «Технология производства и управление качеством»	<p>Входом данного подпроцесса являются проанализированные результаты тестирования резервистов. На данном этапе резервисты осваивают навыки производственной системы Белой металлургии, навыки управления людьми, навыки понимания бизнеса, навыки технологии производства и управления качеством. Обучение кадрового резерва в группе ЧТПЗ проходит по принципу 10-20-70. 10% времени уделяется теории. Часть занятий проводят сотрудники управления развития персонала, а также руководители компании, обладающие ценным опытом и знаниями. 20% времени обучения посвящено самообразованию, а 70% – применению полученных знаний и навыков в повседневной работе. Всего резервисты тратят на обучение 2570 часов, из них 527 часов занимают тренинги и семинары, 61 час – внутренних тренингов. Длительность обучения составит один год. В ходе обучения ведется учет посещаемости резервистами занятий. Если сотрудник слишком много «прогуливает», то на финальном тестировании ему достанутся дополнительные вопросы.</p> <p>Выходом данного подпроцесса являются обученные резервисты.</p>	Специалист по обучению персонала
6	Завершающее тестирование резервистов	<p>Входом данного подпроцесса являются обученные резервисты. На шестом этапе резервисты завершили курс обучения. Для проверки усвоенного материала «студенты» должны пройти завершающее тестирование, подобное начальному. Тестирование включает в себя вопросы по всем пройденным курсам. Хорошим результатом считается, если резервист демонстрирует 60% и более правильных ответов.</p> <p>Выходом данного подпроцесса является проведенное тестирование.</p>	Специалист по развитию и оценке персонала
7	Анализ полученных результатов	<p>Входом данного подпроцесса является проведенное тестирование. Данный этап подразумевает проверку тестов, решенных резервистами, и анализ полученных результатов. В случае плохих результатов теста и низкой посещаемости сотрудником занятий, рассматривается вопрос об отчислении данного «студента».</p> <p>Выходом данного подпроцесса являются проанализированные результаты.</p>	Специалист по развитию и оценке персонала

Окончание таблица 3.1

№	Этап	Пояснение этапа	Ответственный
8	Отбор лучших резервистов	Входом данного подпроцесса являются проанализированные результаты. После анализа результатов тестирования, отбирают лучших резервистов, которые показали наиболее высокий уровень знаний. Количество отобранных сотрудников зависит от количества вакантных мест на должности руководителей начального уровня. Резервистов, которые плохо ответили на вопросы теста и редко посещали занятия, исключают из кадрового резерва. Остальные сотрудники остаются в кадровом резерве то того момента, пока не появится вакантная должность. Выходом данного подпроцесса являются отобранные резервисты.	Специалист отбора кадров
9	Распределение резервистов по вакантным должностям руководителям начального уровня.	Входом данного подпроцесса являются отобранные резервисты. Сутью заключающего этапа является составление приказов о назначениях на вакантные должности руководителей начального уровня отобранных резервистов. Выходом данного подпроцесса является удовлетворенная потребность в руководителях начального уровня.	Начальник отдела управления персоналом

Исходя из рассмотренных этапов данного бизнес- процесса, можно сделать вывод, что отбор на входе в кадровый резерв проработан недостаточно, чтобы эффективно функционировать. Зачисление резервистов в кадровый резерв, основываясь лишь на рекомендациях со стороны руководителей, не эффективно. Такой подход может вызвать погрешности бизнес- процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» еще на начальном этапе.

Программа обучения разносторонняя, затрагивает различные стороны подготовки резервистов.

Направление обучения «Понимание бизнеса» включает в себя следующие пункты:

1. Общая информация о компании.
2. Стратегия развития компании / завода (ЧТПЗ и ПНТЗ).
3. Рынок трубной продукции. Основные конкуренты, перспективы рынка, лучшие практики.

#### 4. Курс по экономике.

Программа обучения курса «Технология производства и управление качеством» включает в себя:

1. Технологическая цепочка предприятия с выездом в основные цеха.
2. Технология трубного производства.
3. Узкие места технологической цепочки.
4. Технологии производства на предприятиях-конкурентах.
5. Стандарты системы менеджмента качества.
6. Цели и задачи системы поддержания в исправном состоянии основных фондов.
7. Единство измерений. Метрологическое обеспечение производства.
8. Планирование и логистика, согласование заказов на продукцию.
9. Разработка технологической документации.
10. «Нулевой травматизм: миф или реальность?»

Программа обучения курса «Производственная система Белой металлургии» включает в себя:

1. История развития бережливого производства.
2. Принципы, основные элементы и инструменты производственной системы.
3. Клиент-поставщик.
4. 8 типов потерь.
5. Кайдзен, Система 5S.
6. Решение проблем.
7. Тренинг «Мозаика потерь».

Программа обучения курса «Управление людьми» включает в себя:

1. Концепция вовлеченности. Вовлекающий лидер.
2. Эффективные коммуникации.
3. Технология постановки задач и контроль исполнения.
4. Технология обратной связи.

5. Основы мотивации подчиненных.
6. Технология развития на рабочем месте и наставничество.
7. Система оплаты труда.
8. Трудовое право. Правоприменительная практика.

Еще одним плюсом программы обучения резервистов является то, что занятия для трубников проводят не приглашенные со стороны тренеры, которые совершенно не знакомы со спецификой завода, а руководители и специалисты компании, настоящие гуру в своих отраслях.

Необходимо проанализировать целесообразность данного обучения для компетенций руководителей начального уровня. Для этого рассмотрим модель компетенций для должности мастера цеха. Основными профессиональными характеристиками являются:

— системное и аналитическое мышление (знание нормативных документов производственно-хозяйственной деятельности участка, технические требования, предъявляемые к выпускаемой участком продукции, технологии производства продукции, оборудование участка и правил его эксплуатации, руководящие документы по разработке и оформлению технической документации, положения о цехе);

— персональная ответственность (участие в решении поставленных перед структурным подразделением задач: подготовка предложений вышестоящему руководителю в области повышения качества и надежности выпускаемых изделий, мероприятий по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, анализ планов выпуска продукции, а также состояния незавершенного производства в зоне ответственности);

— ориентация на результат (своевременное выявление потребности управляемого участка в материалах, комплектующих и других ресурсах с учетом незавершенного производства, распределение производственных задач по конкретным исполнителям, оформление и осуществление выдачи, закрытие рабочих нарядов).

Управленческие компетенции:

— координация и организация работы (постановка задач непосредственным подчиненным, организация выполнения непосредственными подчиненными возложенных на них функций);

— коммуникативные навыки (координация и организация взаимодействия непосредственных подчиненных, организация информационного обмена с непосредственными подчиненными, формирование надлежащего отношения к работе подчиненных и настройка межличностных взаимоотношений в зоне ответственности);

— управление исполнением (контроль деятельности непосредственных подчиненных, проведение аудита эффективности процессов и процедур в зоне ответственности).

В корпоративные компетенции входят:

— понимание компании (знание политики и целей предприятия в области качества, соблюдение правил внутреннего распорядка, правил и норм охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности);

— саморазвитие;

— склонность к внедрению инноваций;

— эффективная коммуникация.

Далее проанализируем профиль компетенций, чтобы рассмотреть соответствует ли существующее обучение кадрового резерва необходимым компетенциям должности [22, 150с.]. Для этого составим диаграмму, на которой «синим» цветом выделены характеристики и уровень необходим для успешного функционирования сотрудника в роли руководителя начального уровня. А красная линия показывает существующий уровень компетенций и знаний, которые получают резервисты в ходе существующего обучения. Таким образом можно определить те темы и направления в обучении резервистов, которые следует усовершенствовать.

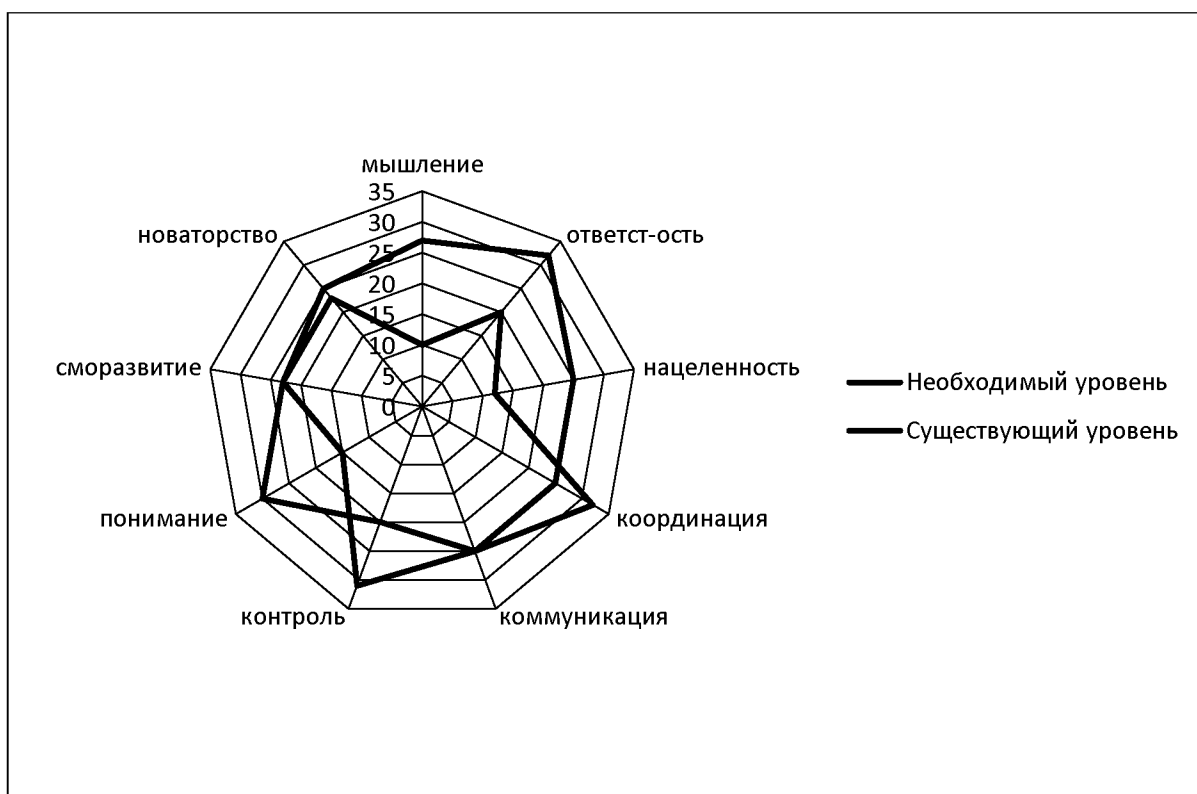


Рисунок 3.3 – Профиль компетенций должности «Мастер цеха»

На диаграмме синим цветом – выделен необходимый уровень характеристик руководителя начального уровня, а красным – существующий уровень компетенций сотрудников. Глядя на рисунок, видно, что резервистов хорошо готовят по направлению «Управление людьми», так как достаточно высокие показатели у компетенций связанных с координацией и организацией работы подчиненных, с коммуникативными навыками и с контролем деятельности подчиненных. Также нормальные показатели у компетенции саморазвития, так как 20% времени обучения посвящено самообразованию. Уровень новаторства среди резервистов тоже не плохой, но недостаточно высокий для руководителя начального уровня. Отстающими характеристиками являются: системное и аналитическое мышление, персональная ответственность, ориентация на результат. Так как упор в программе существующего обучения по данным направлениям делается на производство в целом, а мастеру цеха в первую очередь необходимо знать все про свой цех (знание нормативных документов производственно-хозяйственной деятельности цеха, технические требования, подготовка предложений в области повышения качества производства).

Следовательно, процесс обучения резервистов следует дополнить необходимыми курсами обучения [7].

Также нарекания вызывает отбор лучших резервистов. Нельзя полагаться только на результаты тестирования, это показывает сугубо знания резервиста. Но высокие баллы по тесту никак не демонстрируют лидерские навыки сотрудника, способность принимать решения в стрессовой ситуации, которые очень часто возникают на производстве. Если мастер цеха будет долго искать решение проблемы, которая остановила ход производства, то предприятие будет нести большие убытки. Например, один день простоя первого цеха на предприятии ПАО «ЧТПЗ» влечет за собой затраты в размере 300 – 800 тысяч рублей, а простой цеха «Высота 239» – около 1,5 миллионов рублей. Поэтому усвоение курса «Управления людьми» лучше проверять не в тестовой форме, а при помощи моделирования ситуации.

Для того чтобы рассмотреть описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ, я воспользуюсь матрицей ответственности. Данная матрица позволит отследить нагрузку для каждого сотрудника, задействованного в данном бизнес – процессе. Матрица ответственности представлена в виде таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Матрица ответственности для существующего бизнес-процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

№ подпроцесса	Иг- специалист	Специалист отбора кадров	Специалист по развитию и оценке персонала	Специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса, ведет курс обучения «Понимание бизнеса»	Руководители подразделений	Заместитель директор по персоналу, ведет курс обучения «Управление людьми»	Заместитель начальника управления по развитию производственной системы, ведет курс обучения «Производственная система Белой металлургии»	Специалист отдела управления качеством, ведет курс обучения «Технология производства и управление качеством»
1	О	К	К	Н	И	К	Н	Н

Окончание таблицы 3.2

№ подпроцесса	Нг- специалист	Специалист отбора кадров	Специалист по развитию и оценке персонала	Специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса, ведет курс обучения «Понимание бизнеса»	Руководители подразделений	Заместитель директор по персоналу, ведет курс обучения «Управление людьми»	Заместитель начальника управления по развитию производственной системы, ведет курс обучения «Производственная система Белой металлургии»	Специалист отдела управления качеством, ведет курс обучения «Технология производства и управление качеством»
2	И	О, И	К	Н	Н	К	Н	Н
3	И	К	О, И	Н	Н	К	Н	Н
4	И	К	О, И	Н	Н	К	Н	Н
5	Н	Н	К	И, О	И	И, О	И, О	И, О
6	И	К	О, И	Н	Н	К	Н	Н
7	И	К	О, И	Н	Н	К	Н	Н
8	И	О, И	К	Н	Н	К	Н	Н
9	И	И	К	Н	К	О	Н	Н

О – «ответственный», полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации.

И – «исполнитель», исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

Н – «наблюдатель», то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

К – «консультант», смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явной ошибки.

Данная таблица демонстрирует, что основной груз ответственности лежит на плечах специалист по развитию и оценке персонала. Также большой объем работы приходится на Нг- специалиста. Это не рационально, поэтому неудивительно, что эффективность и качество выполнения бизнес- процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ» низкая и требует доработки.



Далее необходимо рассмотреть ресурсы, затраченные при реализации данного бизнес- процесса. Это необходимо для того, чтобы рассчитать примерные затраты финансового, материального, человеческого и информационного характера. К информационным затратам относится вся информация, которая понадобится в ходе реализации процесса. Финансовые ресурсы – это затраты выраженные в денежном эквиваленте (заработные платы сотрудников, покупка оборудования и т.д.). К материальным ресурсам относятся все вещественные принадлежности. Человеческие ресурсы – это производительность работников, которые будут заниматься данным процессом.

Таблица 3.3 – Ресурсы существующего бизнес- процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

№	Этапы	Информационные ресурсы	Финансовые ресурсы	Материальные ресурсы	Человеческие ресурсы
1	Сбор рекомендаций у руководителей о кандидатах в кадровый резерв	- Личные дела сотрудников; - Критерии отбора кандидатов; - База данных сотрудников	- Заработная плата Нг-специалиста	- Бланки для заполнения руководителям подразделений; - Канцелярия; - Компьютер	- Руководители подразделений; - Нг-специалист
2	Анализ предложенных кандидатур	- Личные дела сотрудников; - Критерии отбора кандидатов; - Рекомендации руководителей; - Отзывы коллег; - База данных сотрудников	- Заработная плата Нг-специалиста	- Заполненные бланки; - Канцелярия; - Компьютер	- Нг-специалист; - Коллеги кандидатов
3	Проведение начального тестирования	- Тест начальный; - «Ключи» к тесту; - Список резервистов	- Заработная плата Нг-специалиста; - Заработная плата специалиста по развитию и оценке персонала	- Канцелярия; - Компьютер; - Бланки тестирования; - Учебные аудитории	- Резервисты; - Нг-специалист; - Специалист по развитию и оценке персонала

Продолжение таблицы 3.3

№	Этапы	Информационные ресурсы	Финансовые ресурсы	Материальные ресурсы	Человеческие ресурсы
4	Анализ полученных результатов	- Тест начальный; - «Ключи» к тесту; - Список резервистов; - Полученные ответы; - Рейтинг резервистов	- Заработная плата Нг-специалиста; - Заработная плата специалиста по развитию и оценке персонала	- Канцелярия; - Компьютер; - Бланки тестирования;	- Нг-специалист; - Специалист по развитию и оценке персонала
5	Обучение резервистов курсам «Производственная система Белой металлургии», «Управление людьми», «Понимание бизнеса», «Технология производства и управление качеством»	- Рейтинг резервистов; - Листы посещаемости; - Курс лекций; - План семинаров; - Списки тем для домашнего изучения; - Содержание курса «Понимание бизнеса»; - Содержание курса «Управление людьми»; - Содержание курса «Технология производства и управление качеством»	- Заработная плата специалиста по обучению персонала; - Доплаты за ведение лекций и семинаров начальникам и руководителям	- Канцелярия; - Компьютер; - Библиотека учебных материалов; - Учебные аудитории	- Заместитель начальника управления по развитию производственной системы; - Руководители подразделений; - Специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса; - Специалист отдела управления качеством; - Резервисты; - Заместитель директора по персоналу
6	Завершающее тестирование резервистов	- Тест завершающий; - «Ключи» к тесту; - Список резервистов	- Заработная плата Нг-специалиста; - Заработная плата специалиста по развитию и оценке персонала	- Канцелярия; - Компьютер; - Бланки тестирования; - Учебные аудитории	- Нг-специалист; - Специалист по развитию и оценке персонала
7	Анализ полученных результатов	- Тест завершающий; - «Ключи» к тесту; - Список резервистов; - Ответы; - Рейтинг резервистов; - Листы посещаемости	- Заработная плата Нг-специалиста; - Заработная плата специалиста по развитию и оценке персонала	- Канцелярия; - Компьютер; - Бланки тестирования;	- Нг-специалист; - Специалист по развитию и оценке персонала

### Окончание таблицы 3.3

№	Этапы	Информационные ресурсы	Финансовые ресурсы	Материальные ресурсы	Человеческие ресурсы
8	Отбор лучших резервистов	- Результаты тестирования; - Результаты посещаемости занятий; - Списки на отчисление худших резервистов	- Заработная плата Нг-специалиста; - Заработная плата специалиста отбора кадров	- Канцелярия; - Компьютер	- Специалист отбора кадров; - Нг-специалист; - Резервисты
9	Распределение резервистов по вакантным должностям руководителям и начальному уровня.	- Список лучших резервистов; - Список вакантных должностей руководителей начального уровня	- Заработная плата Нг-специалиста, специалиста отбора кадров, начальника кадрового резерва	- Канцелярия; - Компьютер; - Бланки приказов о переводе	- Заместитель директора по персоналу; - Специалист отбора кадров; - Нг-специалист; - Резервисты

Рассмотрев ресурсы, затрачиваемые на бизнес- процесс «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня», можно сделать следующие выводы:

1. Ресурсы используются рационально.
2. Дополнительных финансовых затрат не требуется, так как предприятие не приглашает сторонних специалистов.

На основе подробного анализа бизнес- процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ» можно сделать вывод, что такой процесс не эффективен. Это подтверждают следующие факты:

1. Отбор кандидатов на входе в кадровый резерв проработан недостаточно. Зачисление резервистов в кадровый резерв, основываясь лишь на рекомендациях со стороны руководителей, не эффективно.
2. Тестирование, как инструмент оценки персонала, выбранный для финального отбора лучших резервистов, не отражает все грани навыков,

полученных в ходе обучения. Усвоение курса «Управления людьми» неэффективно оценивать с помощью тестирования.

3. Нерациональное распределение ответственности между специалистами, задействованными в работе данного бизнес- процесса.

Помимо данных пробелов в системе формирования кадрового резерва, существует ряд проблем, которые были перечислены ранее. Они связаны с недостаточной мотивацией рабочего персонала во вступлении в кадровый резерв. Для решения данного спектра проблем, я воспользуюсь опытом предприятия АО «Чусовского металлургического завода», который заключается в выстраивание бизнес – процесса по формированию кадрового резерва с учетом окружающих бизнес – процессов. Это позволит достичь следующих преимуществ:

- роста уровня вовлеченности персонала,
- роста уровня лояльности персонала.

Итак, выявив и проанализировав существующий бизнес- процесс формирования кадрового резерва руководителей начального уровня «как есть», можно сформулировать цель проекта и представить данный процесс «как должно быть».

В данном параграфе существующий бизнес- процесс формирования кадрового резерва руководителей начального уровня был разобран детально – в виде системы и процесса. Это позволило выявить корневые проблемы и определить ход их решения. Также была установлена цель данного проекта – сокращение текучести персонала до 5% к январю 2019 года за счет реинжиниринга системы формирования кадрового резерва руководителей начального уровня.

Для достижения цели был разработан план задач, который необходимо выполнить в совершенстве, чтобы достичь желаемого результата.

### 3.2. Предложения по совершенствованию процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

В данном параграфе будет описан кадровый проект по достижению обозначенной ранее цели. В рамках мероприятий осуществляется разработка проекта формированию кадрового резерва руководителей начального уровня. Задачи, которые необходимо достичь, прописаны в предыдущем параграфе. Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня будет представлено в виде процесса и в виде системы. Такое подробное описание необходимо для того, чтобы лучше разобраться в данной функции отдела управления персоналом, а также для того, чтобы предложенные мероприятия были действенны и соответствовали специфике предприятия.

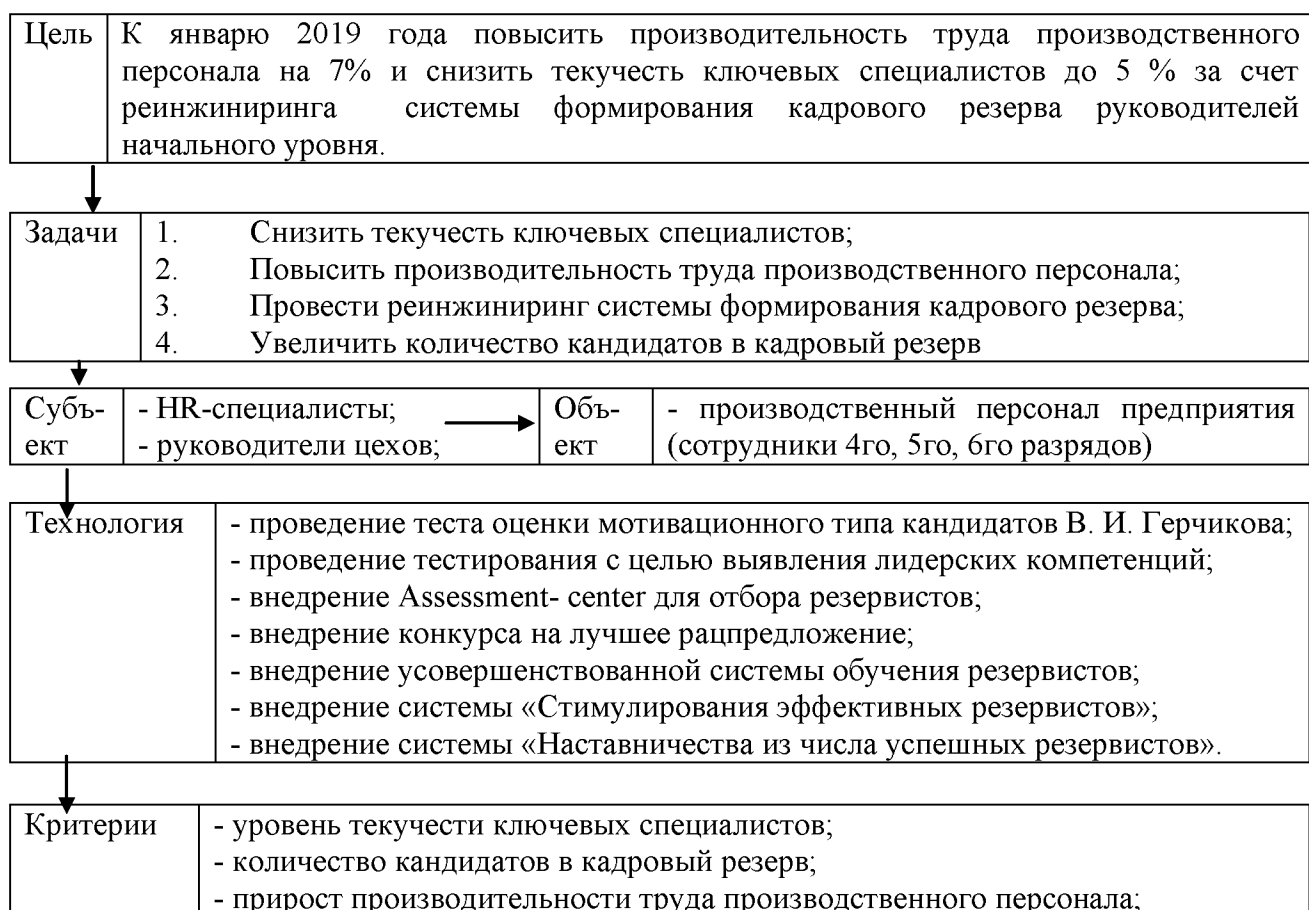


Рисунок 3.4 – Процесс формирования кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Цель данной системы не так односложна, как была ранее. Она демонстрирует важность формирования кадрового резерва руководителей начального уровня. Грамотная работа с кадровым резервом позволит повысить производительность труда производственного персонала и снизить текучесть ключевых специалистов.

Задачи также были изменены и разработаны в рамках поставленной цели, их поэтапное выполнение позволит достичь желаемого результата. Субъекты и объекты процесса остались прежними, так как найм сторонних специалистов не предполагается.

Круг технологий, используемых в данном проекте, достаточно широкий. Мероприятия, по отбору кандидатов в кадровый резерв, направлены на выявление не только уровня знаний и навыков, но и на определение мотивационного типа сотрудника, лидерских качеств. Отбор резервистов после обучения также будет более доскональным. Кроме этого перечень технологий включает в себя мероприятия по стимулированию и мотивации производственного персонала, что будет способствовать росту числа кандидатов в кадровый резерв и более высокой производительности труда сотрудников. При разработке данных технологий, я основывалась на опыте отечественных компаний – АО «Чусовской металлургический завод», ОАО «Нижнекамскнефтехим», и зарубежной компании – «Bethlehem Steel». Критерии соотносятся с задачами и показывают, насколько эффективно выполнена цель проекта в целом.

Первым этапом в процессе отбора является составление профиля должности линейного руководителя, в котором перечислены требования к знаниям, навыкам, квалификации кандидатов в кадровый резерв. Необходимо сформировать компетентную группу, состоящую из заместителя директора по персоналу, специалиста по развитию и оценке персонала, специалиста отбора кадров и руководителей подразделений. Согласно опыту предприятия АО «ЧТЗ», руководителей подразделений следует привлекать не только к работе с характеристиками кандидатов в кадровый резерв, согласованию и утверждению состава резервистов, но и включать их в группы отбора и оценки кандидатов,

привлекать к формированию критериев отбора резервистов. Это будет способствовать лучшему удовлетворению желаний и требований внутренних клиентов процесса «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня».

Далее необходимо собрать характеристики со стороны руководителей о кандидатах, в состав которых входят основные пункты должностной инструкции. Кандидат должен соответствовать следующим требованиям:

1. наличие высшего (технического) образования и стаж работы на производстве не менее 1 года или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы на производстве не менее 3 лет,
2. качественное выполнение и перевыполнение целей в текущей должности,
3. наличие лидерских качеств,
4. способность брать ответственность за принятые решения,
5. приверженность ценностям компании.

На мой взгляд, в процессе отбора кандидатов в кадровый резерв не достаточно полагаться лишь на отзывы со стороны руководителей сотрудников. Ведь в данном случае могут сыграть большую роль личные взаимоотношения руководителя и подчиненного, отодвинув на задний план профессиональные и лидерские характеристики кандидата. Поэтому, целесообразным является проведение, помимо сбора рекомендаций руководителей, теста оценки мотивации кандидатов, разработанного Владимиром Исаковичем Герчиковым. Данное тестирование позволит на этапе отбора выявить мотивационные типы кандидатов. То есть сотрудники, принадлежащие к классу избегательной мотивации, заведомо не желающие прилагать больше усилий к работе, будут отсеяны сразу. К таким типам мотивации относятся люди люмпенизированного типа. Кандидатами в кадровый резерв будут становиться сотрудники, принадлежащие к классу достижительной мотивации, то есть патриотический, инструментальный, хозяйский и профессиональный тип. Каждый человек представляет собой

сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции, на этот факт также необходимо обращать внимание.

Также следует оценить уровень лидерских способностей кандидатов. Для этого необходимо провести оценку лидерских компетенций. Данный этап будет проводиться в форме тестирования, состоящего из ситуаций, ответы на которые будут толковаться как наличие или отсутствие лидерских компетенций. Задачи и трактовка ответов данного тестирования находятся в приложении А.

Если кандидат имеет достойную, соответствующую всем критериям характеристику, его мотивационный тип и лидерские способности соответствует должности руководителя, то сотрудник переходит к третьему этапу отбора – это демонстрация своего рацпредложения. Кандидат представляет свое предложение, способствующее росту эффективности и производительности предприятия. Это позволит оценить его идейность и новаторские способности. Суть данного конкурса заключается в сборе и анализе бланков, в которых сотрудники должны описать свою идею. Бланк состоит из нескольких пунктов: описание рацпредложения, эффективность рацпредложения, метод и область внедрения рацпредложения. В случае если идея является целесообразной, то сотрудник зачисляется в кадровый резерв. Данная система отбора позволит рассмотреть сотрудника со всех сторон и оценить его по достоинству.

Процесс отбора довольно серьезный, но это является плюсом. «Так как нельзя сказать, что на предприятии большая масса сотрудников ориентирована на рост. К тому же избыток карьеристов может внести ненужную дезорганизацию в работу предприятия, но у каждого сотрудника есть шанс попасть в данный список», - считает руководитель компании «Bethlehem Steel».

Для того чтобы решить задачи «Повышение количества кандидатов в кадровый резерв» и «Повысить производительность труда производственного персонала» необходимо заинтересовать сотрудников. Рассмотрим стимулирование как основу мотивации [99]. Для реализации данной задачи, я воспользуюсь опытом работы с кадровым резервом компании АО «ЧМЗ».



Целесообразным является внедрение системы «Стимулирования эффективных резервистов» и системы «Наставничества из числа успешных резервистов». То есть потенциал резервистов можно использовать во благо предприятию даже на начальном этапе подготовки. Резервисты, которые показывают хороший результат своей работы, могут выполнять функции наставника при адаптации персонала. Естественно, данная работа будет оплачиваться, то есть необходимо внедрение системы «Стимулирования эффективных резервистов». Размер доплаты будет составлять надбавку к окладу не менее 10% размера оклада. Также резервисты могут входить в состав проектных групп или являться временными сотрудниками, замещающими руководителей проектов. Данная работа также оплачивается согласно законодательству ПАО «ЧТПЗ». Это способствует повышению эффективности всего процесса «Управления персоналом», текучесть сокращается, а лояльность персонала, наоборот, идет вверх.

Проблема «Снижения текучести ключевого персонала» возникает не только из-за отсутствия стимулирования эффективных сотрудников, но и благодаря отсутствию четких сроков пребывания в кадровом резерве. Поэтому необходимо создать временные рамки нахождения в кадровом резерве. Например, резервисты, окончившие обучение, в случае отсутствия вакантных должностей, могут находиться в кадровом резерве не более 5 лет. За данный период, при столь большой численности персонала предприятия, обязательно появится вакантное место. Это может быть связано с карьерным ростом, уходом сотрудника на пенсию, в декрет, на больничный или в отпуск. В противном случае, эффективные ключевые специалисты будут и дальше уходить из организации из-за отсутствия возможности карьерного роста.

Ситуацию усугубляет местоположение завода «ЧТПЗ». На данный момент, многие жители Челябинска стремятся покинуть город и переехать в более чистые и благоприятные населенные пункты. Динамика изменения численности Челябинска показывает, что последний спад населения произошел в период с 2000 по 2007 годы. За последние годы численность населения только выросла, но

в 2016 году был сделан прогноз, по которому население Челябинска с этого года должно сокращаться. Поэтому сотрудники завода «ЧТПЗ» уходят в филиал предприятия, расположенный в Первоуральске – Первоуральский новотрубный завод («ПНТЗ»). Также ключевые сотрудники переходят на другие крупные предприятия металлургической и литейной отрасли города Челябинска:

- завод «МЕЧЕЛ»,
- завод «ЧЛМЗ»,
- завод «ЧМЗ» Стройэкс,
- завод «ЧОЭЗ».

Основными конкурентами ПАО «ЧТПЗ», куда также уходят кадры, являются:

— Трубная металлургическая компания: (ТМК): АО "ВТЗ", ПАО "СинТЗ", ПАО "СТЗ", ПАО "ТАГМЕТ".

— Объединенная металлургическая компания (ОМК): АО "ВМЗ", АО "АТЗ".

— АО "Ижорский трубный завод".

— ЧАО "Харцызский трубный завод", группа компаний "Интерпайп".

Специалисты, которые прошли отбор в кадровый резерв, обучаются в течение 1 года по принципу «10-20-70». Данная система была описана выше в существующем бизнес- процессе «Формирования кадрового резерва руководителей начального уровня». Как было выявлено ранее, отстающими направлениями в обучении являются: системное и аналитическое мышление, персональная ответственность, ориентация на результат. Поэтому необходимо ввести дополнительные дисциплины, посвященные изучению профессиональных характеристик различных цехов и обучению лидерским навыкам. Данные дисциплины будут добавлены в курсы «Управление людьми» и «Технология производства и управление качеством».

Курс «Технология производства и управление качеством» будет дополнен изучением следующих тем:

— изучение нормативных документов производственно- хозяйственной деятельности цехов, технических требований, предъявляемых к выпускаемой цехами продукции,

— изучение руководящих документов по разработке и оформлению технической документации, положений о цехах: №1, №2, №5, №6, «Высота 239», «ЭТЕРНО».

Курс «Управление людьми» будет дополнен изучением лидерских навыков, к ним относятся:

- Расстановка приоритетов,
- Организаторские навыки,
- Постановка целей,
- Мотивирование,
- Контроль,
- Работа с проблемными подчиненными,
- Управление конфликтами,
- Внедрение изменений.

В остальном, система обучения кадрового резерва эффективна и не требует доработок. Сотрудники хорошо усваивают полученные знания и применяют их. А обучающая команда профессионалов уникальна, так как это не приглашенные со стороны тренеры, незнакомые со спецификой предприятия, а руководители и специалисты компании. Началом обучения является тестирование необходимое для того, чтобы сделать срез знаний резервистов и знать на каких направлениях обучения следует сделать акцент. Также это поможет увидеть прогресс сотрудников спустя год обучения, так как проводится завершающее тестирование.

Последним этапом в решении задачи «Реинжиниринга системы формирования кадрового резерва начального уровня» является оценка резервистов. В существующем процессе инструмент оценки – это тестирование, состоящее из блоков вопросов по каждому предмету изучения. Данный этап требует усовершенствования. На наш взгляд, необходимо ввести «Assessment-center», по

примеру опыта компании ОАО «Нижекамскнефтехим». Данный метод комплексной оценки персонала позволит оценить реальные качества резервистов: психологические и профессиональные особенности, соответствие требованиям должностной позиции руководителя начального уровня. На сегодняшний день «Assessment-center» является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников.

Группа специалистов, которая будет оценивать резервистов, остается прежней с первого этапа. Assessment-center будет состоять из следующих этапов:

1. Самопрезентация – в течение 1 минуты рассказать о себе. Благодаря данному заданию можно проанализировать, как кандидат ведет себя во время публичных выступлений: постановка голоса, значение слов, поза, жесты, мимика. Эти качества важны для руководителя начального уровня, ведь он будет в основном работать с людьми, к нему должны прислушиваться.

2. Решение финального тестирования. Данный этап оценки резервистов является целесообразным, поэтому не следует его исключать из системы отбора кандидатов. Тестирование, завершающее процесс обучения, не требует изменений, оно также будет состоять из четырех блоков вопросов – по каждому направлению подготовки.

3. Смоделированная ситуация – кандидат и один из ассессоров прорабатывают производственную ситуацию-конфликт, в которой резервист играет роль руководителя, а ассессор – подчинённого, некорректно себя ведущего. Данный метод позволит выявить лидерские, коммуникационные качества, степень усвоения курса обучения «Управление людьми», а также способность принятия решений в экстренной ситуации.

4. Представление рацпредложения – в ходе данного мероприятия, резервисты, опираясь на полученные знания, должны разработать проект внедрения рацпредложения, которое они представляли на начальном этапе отбора в кадровый резерв. Данный этап позволит определить группе ассессоров на сколько резервист способен применять на практике полученные знания.

После завершения мероприятия «Assessment- center», группа ассессоров анализирует полученные результаты, и делят резервистов на две группы:

1. Кандидаты, которые могут быть выдвинуты уже в ближайшее время на вышестоящие должности (40%);
2. Кандидаты, выдвижение которых произойдет лишь через год или три года (60%).

Данный этап самый важный. Нельзя ошибиться с выбором и назначить на должность не готового специалиста.

Для того чтобы отбор кандидатов был честным и прозрачным, необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности резервистов. Созданием данного перечня требований также занимается команда специалистов, сформированная еще на начальном этапе. В систему КРІ должны входить следующие показатели:

1. Количество правильных ответов по финальному тестированию не менее 60%.
2. Достойная самопрезентация: речь понятная и лаконичная, дикция четкая.
3. Количество пропусков занятий по уважительным причинам – не более 30 % от общего объема часов. К уважительным причинам относятся: отпуск, больничный, командировка, производственная необходимость.
4. Разработанное рацпредложение детально разбито на этапы: разработка, внедрение, эксплуатация, завершение. Доказана эффективность данного новшества.

Данные показатели эффективности должны находиться в свободном доступе для резервистов. Можно разместить их на корпоративном сайте в разделе «Кадровый резерв». Кстати, в этой же вкладке находятся расписание занятий и расположение учебных аудиторий, что очень удобно для резервистов.

И последним этапом является назначение резервистов на вакантные должности руководителей начального уровня. На этом этапе заключаются

договора, проводится инструктаж сотрудников, занявших новые должности, руководителей (бывших резервистов) знакомят с коллективом.

Данный бизнес- процесс представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.5 – Бизнес-процесс «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Так выглядит усовершенствованный процесс. Кроме схемы бизнес- процесса необходимо, необходимо составить матрицу ответственности участников.

Таблица 3.4 – Матрица ответственности участников бизнес- процесса «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Процесс	HR- сотрудник 1	HR- сотрудник 2	HR- сотрудник 3	Специалист по развитию и оценке персонала	Специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса	Начальники цехов №1, №2, №5, №6, «Высота 239», «ЭТЕРНО»	Заместитель директор по персоналу	Заместитель начальника управления по развитию производственной системы	Специалист отдела управления качеством	Специалист отбора кадров	Группа ассессоров
Сбор рекомендаций руководителей	Н	И	Н	О	Н	И	К	Н	Н	К	Н
Проведение теста Герчиков	Н	Н	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	И	Н
Проведение тестирования лидерских качеств	Н	Н	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	И	Н
Проведение конкурса «Лучшее рацпредложение»	Н	Н	Н	О	Н	К	К	Н	К	Н	И
Анализ результатов	Н	Н	Н	О	Н	К	К	Н	К	Н	И
Проведение начального тестирования	Н	И	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	К	К
Анализ полученных результатов	Н	И	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	К	К
Обучение резервистов курсу «Управление людьми»	Н	Н	Н	О	Н	Н	И	Н	Н	К	К
Обучение резервистов курсу «Производственная система Белой металлургии»	Н	Н	Н	О	Н	Н	Н	И	Н	К	К
Обучение резервистов курсу «Технология производства и управление качеством»	Н	Н	Н	О	Н	Н	Н	Н	И	К	К
Обучение резервистов курсу «Понимание бизнеса»	Н	Н	Н	О	И	Н	Н	Н	Н	К	К
Проведение контрольного среза	И	Н	Н	К	Н	Н	О	Н	Н	К	К
Включение резервистов в проектные группы	Н	И	Н	К	Н	Н	О	Н	Н	К	Н

#### Окончание таблицы 3.4

Процесс												
	HR-сотрудник 1	HR-сотрудник 2	HR-сотрудник 3	Специалист по развитию и оценке персонала	Специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса	Начальники цехов №1, №2, №5, №6, «Высота 239», «ЭТЕРНО»	Заместитель директор по персоналу	Заместитель начальника управления по развитию производственной системы	Специалист отдела управления качеством	Специалист отбора кадров	Группа ассессоров	
Завершающее тестирование	Н	И	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	К	К	
Проведение «Assessment-center»	Н	Н	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	Н	И	
Анализ полученных результатов	Н	Н	Н	О	Н	Н	К	Н	Н	Н	И	
Распределение лучших резервистов	Н	Н	Н	К	Н	Н	О	Н	Н	И	К	

#### Расшифровка сокращений:

1. О – «ответственный», полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации.

2. И – «исполнитель», исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

3. Н – «наблюдатель», то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

4. К – «консультант», смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явной ошибки.

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что основной массив ответственности лежит на плечах сотрудника отвечающего за развитие и оценку персонала. Так как именно он курирует работу по составлению и разработке учебных направлений для резервистов, а также данный сотрудник ответственен за качество отобранного персонала в кадровый резерв.



Директор по персоналу также является ответственным лицом во многих работах. Он несет ответственность в целом за всю работу кадрового резерва и является главным советником в любых вопросах касательно персонала и работы с ним.

HR- сотрудники такой ответственности, как предыдущие два сотрудника, не несут. Они выполняют, в основном, рутинную работу. В целом, нагрузка распределена рационально и должна способствовать эффективному ходу работы.

Далее необходимо, описанный выше проект, спланировать, то есть составить систему сбалансированных показателей для процесса формирования кадрового резерва. Это поможет увидеть какой путь необходимо проделать, чтобы достичь желаемой цели.

Анализ ССП представлен ниже на рисунке 3.6. Схема представляет собой взаимосвязь задач, то есть какие задачи необходимо выполнить, чтобы достичь главной цели – К январю 2019 года повысить производительность труда производственного персонала на 10% и снизить текучесть ключевых специалистов до 5 % за счет реинжиниринга системы формирования кадрового резерва руководителей начального. Все цели составлены в формате Smart.

Затем следует построить стратегическую карту для того, чтобы устранить основные противоречия в деятельности организации и продемонстрировать взаимосвязь процессов.

Стратегическая карта представлена после ССП анализа на рисунке 3.7. Для того чтобы обеспечить получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу данного проекта, выполнения действий и целей, необходимо составить счетную карту. Данный инструмент необходим также для анализа эффективности деятельности и предотвращения отклонений. Благодаря данной диаграмме, становится ясно, как взаимодействуют цели, какое влияние имеют друг на друга.

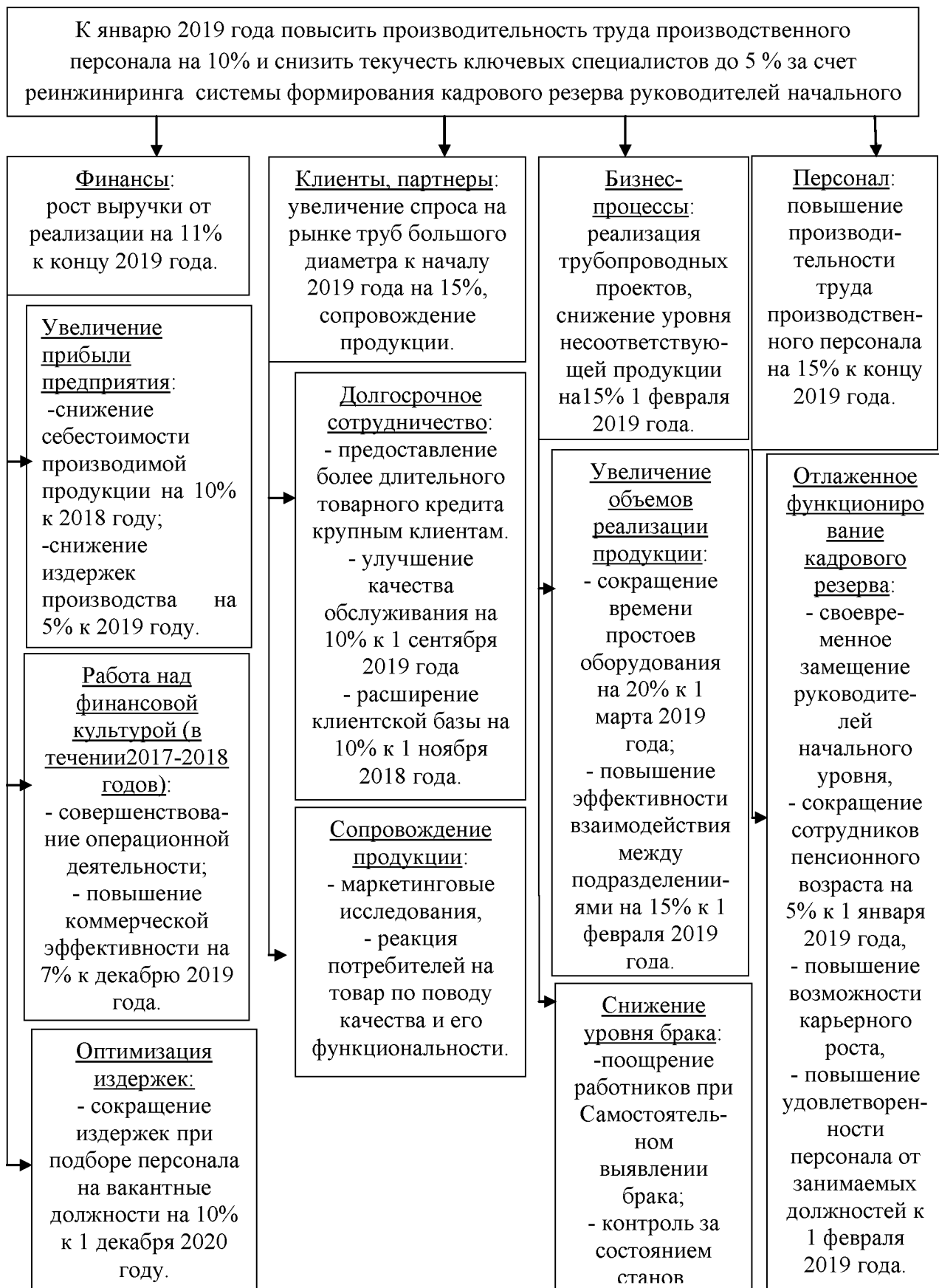


Рисунок 3.6 – Система сбалансированных показателей кадрового проекта

Анализирую систему сбалансированных показателей, становится понятным план достижения конечной цели проекта. Финансовое положение можно улучшить с помощью роста выручки от реализации продукции. Увеличение спроса на рынке труб большого диаметра можно достичь благодаря долгосрочному сотрудничеству и сопровождению продукции. Снижение уровня брака способствует реализации трубопроводных проектов. Отлаженное функционирование кадрового резерва является ключом к повышению производительности труда производственного персонала.

Далее рассмотрим стратегическую карту организации.

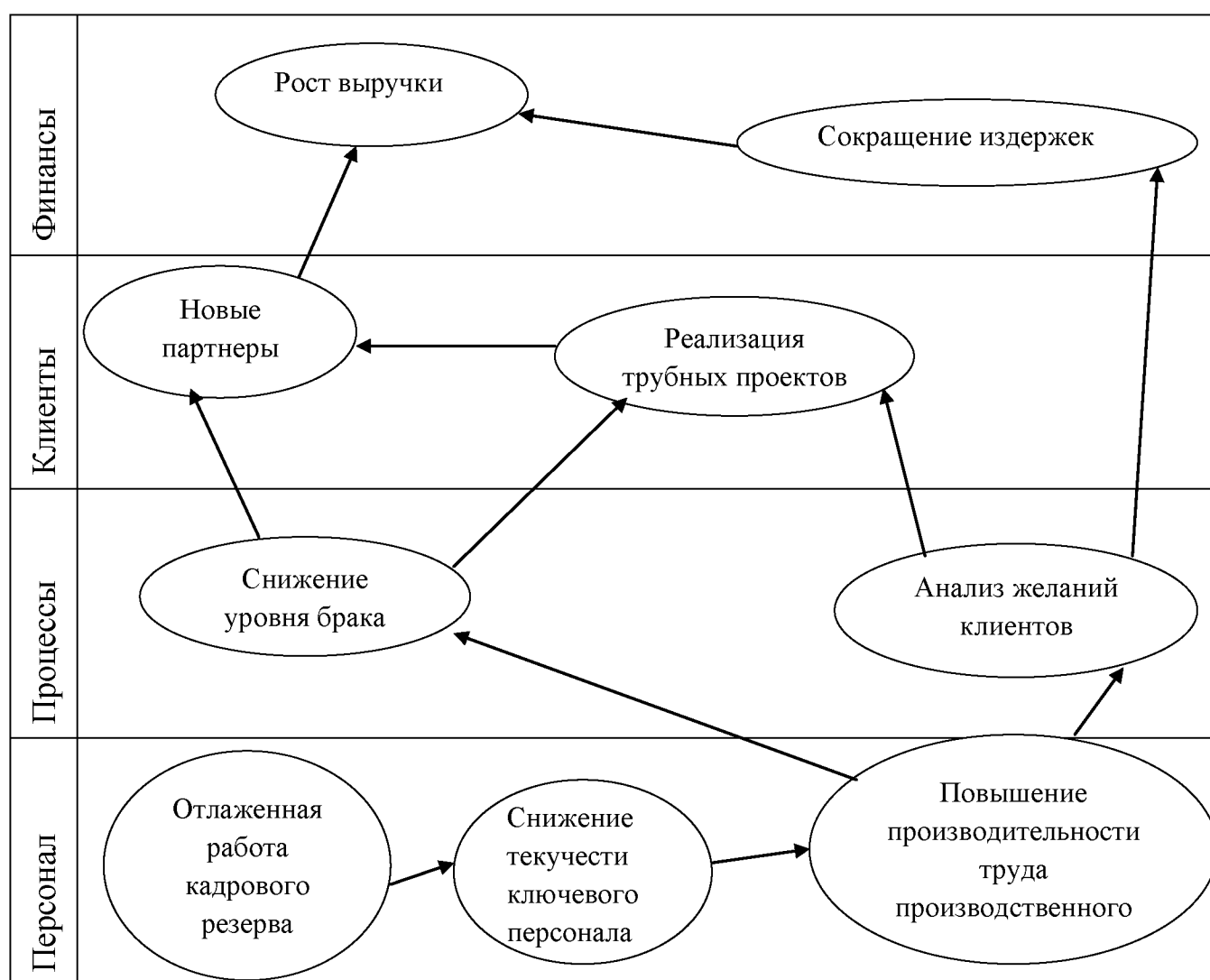


Рисунок 3.7 – Стратегическая карта организации

Миссия кадрового резерва на предприятии ПАО «ЧТПЗ» звучит так: Достижение стратегических целей Компании через развитие талантливых сотрудников, разделяющих корпоративные ценности и создание преемственности.

Важно, чтобы преемственность прослеживалась на всех уровнях управления. На стратегической карте видно, что от работы кадрового резерва, заключающейся в создании преемственности на всех уровнях управления, зависит успех деятельности всей организации.

Для того чтобы обеспечить получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу данного проекта, выполнения действий и целей, необходимо составить счетную карту. Данный инструмент необходим также для анализа эффективности деятельности и предотвращения отклонений.

В данной счетной карте представлено четыре цели, согласно стратегической карте:

- отлаженная работа кадрового резерва,
- реализация трубопроводных проектов,
- снижение уровня несоответствующей продукции,
- увеличение спроса на рынке труб большого диаметра,
- рост выручки от реализации продукции.

Также прописаны показатели эффективности реализации данных целей:

- производительность труда производственного персонала,
- уровень вовлеченности персонала,
- уровень мотивация рабочих во вступлении в кадровый резерв,
- текучесть ключевых специалистов,
- объем реализации продукции,
- уровень брака,
- количество заключенных договоров на поставку продукции,
- прибыль предприятия.

Помимо этого в таблице указаны сроки реализации данных задач и мероприятия, которые обязательны для выполнения.

Период реализации данных задач – с 2017 года по 2019 год включительно.

Таблица 3.5 – Счетная карта формирования кадрового резерва

Цель	Единица измерения	Показатель	Целевой показатель	Срок	Мероприятия
<u>Персонал:</u> - отлаженная работа кадрового резерва	%	- Производительность труда производственного персонала	$\geq 76$	К 1 января 2019 г.	- Издание приказа об изменениях в процессе «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня на предприятии ПАО «ЧТПЗ»»
	%	- Уровень вовлеченности персонала	90	К 1 июня 2019 г.	- Проведение ежегодного опроса среди производственного персонала
	%	- Уровень мотивации рабочих во вступлении в кадровый резерв	90	К 1 декабря 2017 г.	- Издание приказа о внедрение системы «Стимулирования эффективных резервистов»; - Издание приказа о внедрение системы «Наставничества из числа успешных резервистов»
	%	- Текучесть ключевых специалистов	5	К 20 января 2018 г.	- Определение четкого срока пребывания в кадровом резерве (не более 5 лет)

Окончание таблицы 3.5

Цель	Единица измерения	Показатель	Целевой показатель	Срок	Мероприятия
<u>Бизнес-процессы:</u> - реализация трубопроводных проектов; - снижение уровня несоответствующей продукции	%	- Объем реализации продукции	97	К 1 ноября 2019 г.	- применение современных технологий обработки материалов; - сокращение простоев оборудования
	%	- Уровень брака	Не более 0,21	К 1 февраля 2019 г.	- поощрение работников при самостоятельном выявлении брака; - контроль состояния станков; - контроль качества металла
<u>Клиенты, партнеры:</u> - увеличение спроса на рынке труб большого диаметра	Шт.	- Количество заключенных договоров на поставку продукции	10	К 1 января 2019 г.	- Продление договора с компанией ПАО «Газпром»; - Заключение договоров с компаниями Ближнего Востока и Северной Африки; - улучшение качества обслуживания; - проведение маркетинговых исследований
<u>Финансы:</u> -рост выручки от реализации продукции	%	- Прибыль предприятия	+ 11%	К 1 января 2020 г.	- сокращение издержек при подборе персонала на вакантные должности; - совершенствование операционной деятельности; - заключение новых договоров на поставку продукции

Основной целью данного проекта является реинжиниринг системы формирования кадрового резерва руководителей начального уровня. Достижение данной цели способствует повышению производительности труда производственного персонала и снижению текучести ключевых специалистов. Основание такого плана действий раскрыто в Главе II.

Проработав ключевые показатели, характеризующие работу данного проекта, можно приступить к исследованию факторов, которые сопутствуют или препятствуют успешной реализации проекта. Инструментом для дальнейшей работы является анализ силового поля Курта Левина. «Вопрос удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил — тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы)», — так пояснял Курт Левин факторы вызывающие или препятствующие изменению. Психолог выделял движущие и сдерживающие силы изменения. Основываясь на данную теорию, необходимо рассмотреть реализацию проекта как объект, находящийся в определенном балансе — с одной стороны на него воздействуют движущие силы, а с другой препятствуют сдерживающие.

Рассмотрим движущие силы данного проекта:

1. Заинтересованность сотрудников. Без данного фактора реализация всего проекта ставится под сомнение. Если сотрудники заинтересованы в достижении своих личностных и профессиональных интересов, то данный проект быстро получит обширную поддержку при реализации.

2. Рост конкурентоспособности. В настоящее время все сложнее ПАО «ЧТПЗ» оставаться лучшим в своей отрасли. Активно развиваются такие гиганты трубопрокатного производства как «ТМК» и «ИТЗ». Поэтому необходимо более внимательно следить за качеством продукции и профессионализмом сотрудников. В результате реализации проекта вырастит производительность труда производственного персонала, что так необходимо заводу «ЧТПЗ».

3. Снижение текучести ключевых специалистов. Данная проблема является одной из основных, а реализация проекта поможет в ее устранении. Так как сотрудники будут мотивированы во вступлении в кадровый резерв, в дальнейшем саморазвитии и карьерном росте, то ответственен рост лояльность и развитие преемственность среди персонала. Работники завода будут профессионалами своего дела, ведь их карьерный путь начинается с должности рабочего. Следовательно, когда сотрудник станет руководителем, он будет знать все производство изнутри.

4. Поддержка руководства компании. Это очень важный фактор в процессе реализации проекта. Важно, чтобы проект был оценен по достоинству и одобрен директорами. Ведь решение корневой проблемы – процесс формирования кадрового резерва руководителей начального уровня – поможет в устранении проблем, которые лежат на поверхности.

Сдерживающими силами являются:

1. Сопротивление изменениям со стороны некоторых сотрудников. Существует категория сотрудников, которые расценивают данный проект не как возможность саморазвития, карьерного роста и положительного фактора для производства в целом, а как угрозу для себя, страх, что кто-то более квалифицированный замет их место.

2. Неправильная трактовка цели проекта сотрудниками. Данная сдерживающая сила вытекает из первой. Производственный персонал должен правильно понять цель создания данного проекта. Необходимо донести до персонала, что это возможность саморазвития и карьерного роста для них.

3. Денежные затраты. Внедрение программы «Стимулирование эффективных резервистов» влечет за собой денежные затраты, но это того стоит. Ведь высокая производительность туда персонала принесет более большие доходы.

Далее представим схематично движущие и сдерживающие силы предприятия ПАО «ЧТПЗ» представлены на рисунке 3.8.



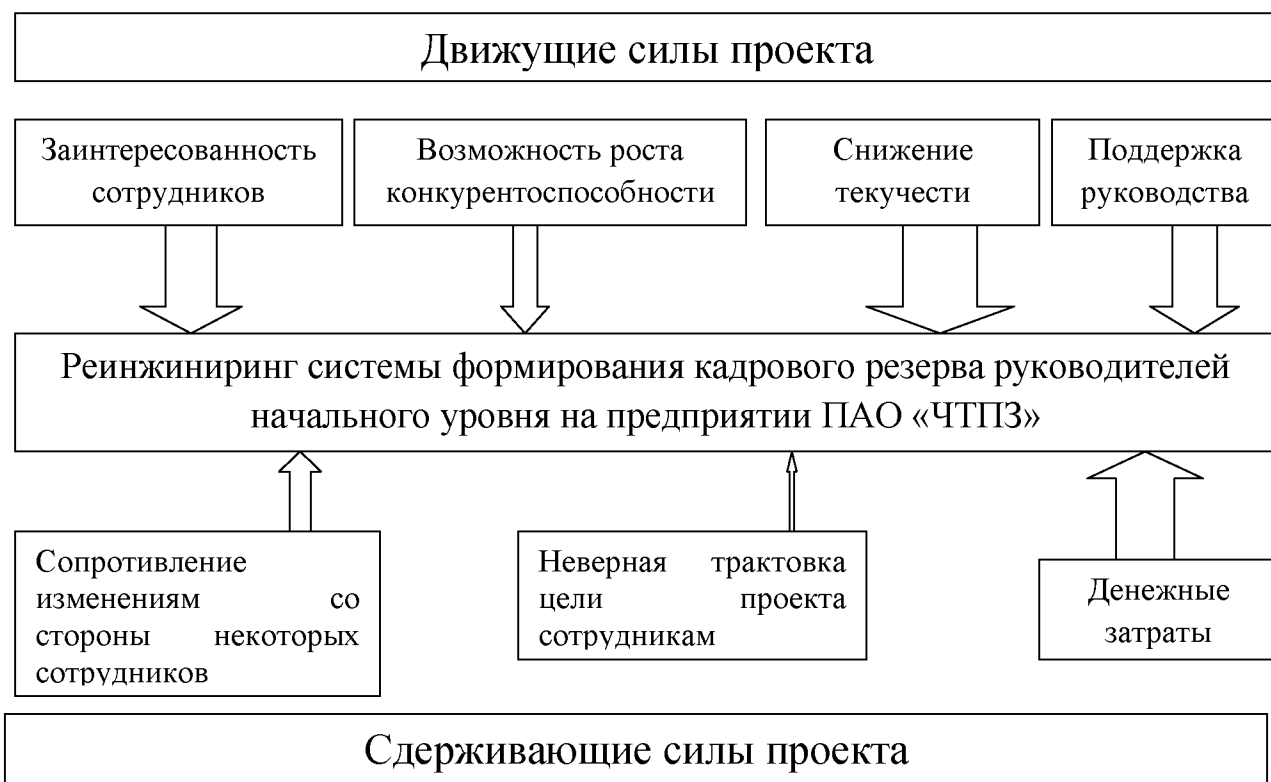


Рисунок 3.8 – Анализ поля сил К. Левина для предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Проведя анализ движущих и сдерживающих сил предприятия ПАО «ЧТПЗ», видно, что движущие силы преобладают. Следовательно, данный проект актуален и необходим предприятию на данный момент времени.

Любое событие проекта может позитивно или негативно сказываться на цели данного проекта. Данное явление называется рисками проекта, они неизбежны в любой работе. Эти угрозы делятся на известные, которыми можно управлять, и на неизвестные, которые определить заранее нельзя.

Поэтому следующим этапом работы является анализ возможных рисков проекта. Это необходимо для того, чтобы рассчитать уровень влияния угрозы на реализуемый проект и подготовить мероприятие, которое способно, в случае возникновения, нейтрализовать данную угрозу или вовсе предотвратить ее. Критерии оценки рисков представлены ниже.

Таблица 3.6 – критерии оценки рисков проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	- очень высокие – 0,9; - высокие – 0,7; - средние – 0,5; - низкие – 0,3; - очень низкие – 0,1.
Серьезность последствий	- очень серьезные – 0,8; - серьезные – 0,4; - средние – 0,2; - незначительные – 0,1; - очень незначительные – 0,05.

С помощью данных критериев проведем оценку рисков проекта.

Таблица 3.7 – Оценка рисков проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на ПАО «ЧТПЗ»

№	Вид риска	Вероятность проявления	Серьезность проявления	Коэффициент влияния	Меры по минимизации риска
1	Ошибка в разработке проекта	0,5	0,8	0,4	- Формирование команды специалистов, отвечающих за контроль разработки и реализации проекта;
2	Несоблюдение сроков проекта	0,1	0,2	0,02	- Обговаривание всех сроков проекта с руководителями и командой специалистов, отвечающих за контроль разработки и реализации проекта; - Соблюдение установленного плана;
3	Снижение эффективности сотрудников в период обучения	0,3	0,4	0,12	- Согласование учебных часов резервистов с руководителями проекта; - Работа в малых лекционных группах;
4	Сопротивление персонала	0,7	0,4	0,28	- Своевременное информирование персонала; - Сбор и анализ обратной связи;
5	Снижение эффективности резервиста в период назначения на должность	0,7	0,2	0,14	- Разработать программу адаптации; - Подготовить пакет необходимых информационных документов.

Определив все возможные риски и оценив их вероятность и серьезность, необходимо составить карту рисков. Данный инструмент позволит схематично представить, какие из рисков наиболее вероятны и имеют наиболее серьезные последствия при реализации проекта.

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14 R	0,28 R	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4 R
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12 R	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02 R	0,04	0,08

Рисунок 3.9 – Карта рисков проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

Проанализировав составленную карту рисков проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ», можно сделать вывод, что слишком серьезных рисков нет. Но не стоит пренебрегать мероприятиями по минимизации риска, лучше их провести, тем самым обезопасить данный проект.

Наиболее негативное влияние оказывают следующие риски:

- ошибка в разработке проекта;
- снижение эффективности сотрудников в период обучения;
- сопротивление персонала.

Итак, для минимизации рисков и повышения эффективности проекта, необходимо разработать план мероприятий.

Таблица 3.8 – План мероприятий проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» на предприятии ПАО «ЧТПЗ»

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Трудоемкость, ч/час	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
Разработка проекта							
1	Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ЧТПЗ» за 2014, 2015, 2016 года	1.11.2017	7.11.2017	5	0	Экономист	HR-специалист
2	Информирование персонала предприятия об изменениях в системе формирования кадрового резерва руководителей начального уровня; сбор и анализ обратной связи	8.11.2017	10.11.2017	8	0	Сотрудник HR-отдела 2	HR-специалист
3	Формирование группы ассессоров и группы экспертов, контролирующей ход реализации проекта	7.12.2017	8.12.2017	4	0	Сотрудник HR-отдела 1	Директор по персоналу
4	Разработка системы «Assessment-center» для отбора резервистов	10.10.2018	15.10.2018	9	3	Группа ассессоров	Специалист отбора кадров
5	Разработка системы «Стимулирования эффективных резервистов»	4.06.2018	5.06.2018	4	2	Сотрудник HR-отдела 1	Директор по персоналу
6	Разработка системы «Наставничества из числа успешных резервистов»	20.11.2017	21.11.2017	4	2	Сотрудник HR-отдела 2	Директор по персоналу

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Трудоёмкость, ч/час	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
7	Разработка конкурса на лучшее предложение среди кандидатов в кадровый резерв	7.12.2017	8.12.2017	4	2	Сотрудник HR-отдела 3	Директор по персоналу
8	Разработка системы обучения резервистов	11.12.2017	12.12.2017	8	2	Сотрудник HR-отдела 2	Специалист по обучению персонала
9	Составление расписания занятий, подбор лекционных аудиторий, подбор литературы, размещение всей необходимой информации на корпоративном портале ПАО «ЧТПЗ»	23.11.2017	27.11.2017	5	6	Сотрудник HR-отдела 1	Специалист по развитию и оценке персонала
10	Разработка бюджета проекта	28.11.2017	29.11.2017	4	9	Сотрудник бухгалтерского отдела	Финансовый директор
<b>Внедрение проекта</b>							
11	Создание базы данных о кандидатах в кадровый резерв на основе полученных от руководителей характеристик	1.12.2017	4.12.2017	6	9	Сотрудник HR-отдела 2,	HR-специалист
12	Создание базы данных о вакантных должностях руководителей начального уровня	2.07.2017	3.07.2017	4	9	Сотрудник HR-отдела 3	HR-специалист

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Трудоёмкость, ч/час	предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
13	Презентация проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» руководству компании; исправление ошибок; подписание приказа о внедрение проекта	7.12.2017	7.12.2017	1	11	Сотрудник HR-отдела 1	Специалист по развитию и оценке персонала
Эксплуатация проекта							
14	Отбор группы кандидатов в кадровый резерв на основе характеристик от руководителей и профиля должности «мастер цеха»	8.12.2017	13.12.2017	8	10	Специалист отбора кадров	Специалист отбора кадров
15	Проведение тестирования В. Герчикова и тестирования лидерских качеств отобранных кандидатов в кадровый резерв	14.12.2017	18.12.2017	8	13	Специалист отбора кадров	HR-специалист
16	Анализ полученных результатов тестирования, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв	19.12.2017	20.12.2017	6	14	Специалист отбора кадров	HR-специалист

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Трудоемкость, ч/час	Грядущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
17	Проведение конкурса на лучшее предложение среди кандидатов, подходящего мотивационного типа	21.12.2017	22.12.2017	4	15	Группа ассессоров	Специалист отбора кадров
18	Подведение итогов конкурса, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв; формирование окончательного списка резервистов	25.12.2017	28.12.2017	9	16	Группа ассессоров	Директор по персоналу
19	Проведение первоначального/ завершающего тестирования с целью выявления уровня знаний резервистов	15.01.2018	16.01.2018	4	17	Сотрудник HR-отдела 2	Специалист по развитию и оценке персонала
		24.12.2018	25.12.2018	4	25		
20	Анализ проведенного тестирования, подготовка обратной связи, подготовка листов успеваемости	17.01.2018	19.01.2018	8	19	Сотрудник HR-отдела 2	Специалист по развитию и оценке персонала
		26.12.2018	27.12.2018				
21	Включение успешных резервистов в проектные группы в качестве помощника руководителя группы	1.07.2018	31.08.2018	180	25	5 лучших резервистов, сотрудник HR-отдела 2	Специалист по развитию и оценке персонала
22	Реализация программы обучения «Упр. людьми»	22.01.2018	6.04.2018	131	19	Заместитель дир.по персоналу	Специалист по развитию и оценке персонала

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Трудоемкость, ч/час	Предельное мероприятие	Участники	Ответственные лица
23	Реализация программы обучения «Производственная система Белой металлургии»	16.04.2018	29.06.2018	131	18	Заместитель начальника управления по развитию производственной системы	Специалист по развитию и оценке персонала
24	Реализация программы обучения «Понимание бизнеса»	9.07.2018	21.09.2018	131	18	Специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса	Специалист по развитию и оценке персонала
25	Реализация программы обучения «Технология производства и управление качеством»	1.10.2018	14.12.2018	131	18	Специалист отдела управления качеством	Специалист по развитию и оценке персонала
26	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение изменений в листки успеваемости	9.04.2018	13.04.2018	5	20	Сотрудник HR-отдела 1	Группа экспертов
		2.07.2018	6.07.2018	5	22	Сотрудник HR-отдела 1	Группа экспертов
		24.09.2018	28.09.2018	5	23	Сотрудник HR-отдела 1	Группа экспертов
		17.12.2018	21.12.2018	5	24	Сотрудник HR-отдела 1	Группа экспертов



Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Грудоемкость, ч/час	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
Завершение проекта							
27	Проведение отбора лучших резервистов с помощью системы «Assessment-center»	24.12.2018	25.12.2018	9	25	Группа ассессоров	Специалист по развитию и оценке персонала
28	Замещение лучшими резервистами вакантных должностей руководителей начального уровня	28.12.2018	29.12.2018	4	26	Специалист отбора кадров	Директор по персоналу
29	Создание плана работы с сотрудниками прошедшими обучение, но не прошедших отбор системы «Assessment-center»	30.12.2018	30.12.2018	4	26	Сотрудник HR-отдела 2	Директор по персоналу

В таблице 3.8 рассмотрен план мероприятий проекта, разбитый на четыре блока для удобства реализации: этап разработки, этап внедрения, этап эксплуатации и этап завершающий. Также в таблице представлен расчет количества необходимых для реализации проекта дней и количество человеко-часов для каждого мероприятия. Далее необходимо построить диаграмму Ганта (Приложение Б), куда будут занесены вышеперечисленные данные.

Плана мероприятий разбит на этапы: этап разработки, этап внедрения, этап эксплуатации и этап завершения. Это позволит более четко распределить мероприятия по времени и наглядно представить ход работы. Этап первый состоит из девяти мероприятий, которые заключаются в разработке технологий

формирования кадрового резерва, анализе хозяйственной деятельности предприятия, разработке бюджета и проектных команд. Ключевыми мероприятиями данного этапа являются разработка систем «Assessment-center», «Стимулирование эффективных резервистов», «Наставничество из числа успешных резервистов», а также разработка конкурса «Лучшее предложение». Разработкой данных мероприятий будет заниматься команда ассессоров, сотрудники HR – отдела.

Следующий этап – внедрения проекта. Этап состоит из трех мероприятий: создание базы данные о кандидатах в кадровый резерв, создание базы данных о вакантных должностях руководителей начального уровня, презентация проекта руководству компании, исправление ошибок, подписание приказа о внедрение проекта. Для того чтобы создать базу данных о желающих попасть в кадровый резерв руководителей начального уровня, необходимо собрать и проанализировать информацию от начальников цехов о возможных кандидатах в кадровый резерв, работающих в подчинении данного начальника. Мнение руководителей важно, так как это опытные сотрудники компании, они знают своих подчиненных лучше, чем кто-либо. На основе характеристик создается база данные о кандидатах в кадровый резерв. Также необходимо создать базу данных о вакантных должностях руководителей начального уровня. Это позволит определить, какой объем резервистов по окончании обучения будет распределен на новые руководящие должности, а для скольких резервистов следует подготовить план дальнейшей работы. Презентация проекта является важным мероприятием, ведь от этого зависит его реализация. Важно предоставить хорошо проработанные технологии реализации проекта, рациональный бюджет, а самое главное – доказать необходимость данного проекта.

Когда первые два этапа пройдены можно приступит к эксплуатации проекта. Одним из ключевых мероприятий является отбор кандидатов в кадровый резерв руководителей начального уровня, он реализуется на основе созданной базы данных резервистов, результатов тестирования мотивационного типа кандидатов

и тестирования лидерских характеристик кандидатов, результатов проведенного конкурса «Лучшее предложение». Следующим важным блоком мероприятий является реализация программы обучения резервистов. Обучение разбито на 4 направления и проходит в течение десяти месяцев. Данное время считается оптимальным, чтобы усвоить программу обучения руководителей начального уровня. Для того чтобы отслеживать успеваемость и прогресс сотрудников, резервисты проходят тестирование, по результатам которого можно судить о начальном уровне знаний сотрудников. На протяжении всего процесса обучения контролируется посещаемость резервистов и успеваемость, при помощи контрольных срезов. На основе данных контрольных тестов резервистов включают в проектные группы в качестве помощников руководителей. В проектных группах резервисты выполняют поручения руководителя. Благодаря данной программе сотрудники могут получить опыт руководителя и применить полученные знания на практике. Также успешные резервисты выполняют функции наставничества, адаптируя новых сотрудников предприятия, что оплачивается согласно программе «Стимулирование эффективных резервистов» [103]. Завершающим мероприятием этапа эксплуатации проекта является тестирование аналогичное начальному. Результаты данного тестирования являются хорошими, если резервист дал более 60% правильных ответов. Это говорит о том, что обучение прошло успешно.

Завершающий этап состоит из трех мероприятий: проведение оценки с помощью «Assessment- center», процесс замещения лучшими резервистами вакантных должностей руководителей начального уровня и создание плана работы с сотрудниками прошедшими обучение, но не прошедших отбор системы «Assessment- center». Оценивая сотрудников с помощью «Assessment- center», важно определить – «Готов ли резервист к работе с подчиненными, будет ли он хорошим руководителем?» На основе оценки можно приступить к следующим двум мероприятиям. План работы с сотрудниками прошедшими обучение, но не прошедших отбор системы «Assessment- center» предполагает предоставление

сотрудникам возможности дальнейшего развития, то есть прохождение программ обучения специальностям, которые являются смежными с их настоящей должностью. Каждый резервист займет новую должность, по мере появления вакантных мест руководителей начального уровня в течение пяти лет, после подтверждения своей квалификации в форме тестирования, которая проводится каждый год для сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

В пункте 3.2 был детально разобран проектируемый бизнес- процесс формирования кадрового резерва руководителей начального уровня: рассмотрен как система и как процесс. Для более четкого планирования хода реализации проекта были разработаны и представлены: система сбалансированных показателей кадрового проекта, стратегическая и счетная карта проекта. Также был проведен анализ поля сил К. Левина, с целью выявления движущих и сдерживающих сил проекта. В данном пункте рассмотрены все возможные риски проекта, продуманы мероприятия для их минимизации. На основе вышеперечисленных анализов, разработан план мероприятий проекта и выстроен в диаграмме Ганта.

### 3.3 Расчет стоимости проекта предложений

Завершающим этапом данной работы является составление финансовых затрат необходимых для реализации разработанного проекта.

Из плана мероприятий (таблица 3.7) видно, что реализация проекта занимает 14 месяцев: с 1.11.2017 года по 30.12.2018 года включительно. На основании описанных мероприятий и трудозатрат необходимо рассчитать смету проекта. Для определения стоимости мероприятий будет использована почасовая ставка сотрудников, вовлечённых в их реализацию (стоимость указана на основании исследования предприятия ПАО «ЧТПЗ»):

- экономист – 115 руб./ч.,
- сотрудник HR-отдела – 91 руб./ч.,

- заместитель директора по персоналу – 208,3 руб./ч.,
- специалист по развитию и оценке персонала – 125 руб./ч.,
- специалист отбора кадров – 91 руб./ч.,
- начальник цеха №2 – 416,4 руб./ч.,
- заместитель начальника цеха «Высота 239» – 291,6 руб./ч.,
- бухгалтер – 102 руб./ч.,
- заместитель начальника управления по развитию производственной системы – 250 руб./ч.,
- специалист департамента по стратегии и развитию бизнеса – 145,8 руб./ч.,
- специалист отдела управления качеством – 112,5 руб./ч.

Таблица 3.9 – Инвестиционная смета затрат на внедрение проекта

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
1.	Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ЧТПЗ» за 2014, 2015, 2016 года	Оплата экономисту за 5 часов работы: $5 \cdot 115 = 575$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 254,7 руб., Надбавка за каждый час работы (38,3 руб.) = 43,3 руб.,	873
2.	Формирование группы ассессоров и группы экспертов, контролирующей ход реализации проекта	Оплата сотруднику HR-отдела 1 за 4 часа работы: $4 \cdot 91 = 364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб.,	645,2
3.	Разработка системы «Assessment-center» для отбора резервистов	Оплата за 9 часов работы сотрудникам (группа ассессоров): - Заместитель директора по персоналу: $9 \cdot 208,3 = 1875$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 830,6 руб., Надбавка за каждый час работы (69,4 руб.) = 624,9 руб., - Специалист по развитию и оценке персонала: $9 \cdot 125 = 1125$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 498,3 руб., Надбавка за каждый час работы (41,6 руб.) = 374,4 руб., - Специалист отбора кадров: $9 \cdot 91 = 819$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 362,8 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 270 руб., - Начальник цеха №2: $9 \cdot 416,6 = 3749,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 1660 руб., Надбавка за каждый час работы (138,8 руб.) = 1249,2 руб., - Заместитель начальника цеха «Высота 239»: $9 \cdot 291,6 = 2624,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 1162,6 руб., Надбавка за каждый час работы (97,2 руб.) = 874,8 руб.,	18725,3

Продолжение таблицы 3.9

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
4.	Разработка системы «Стимулирования эффективных резервистов»	Оплата сотруднику HR-отдела 1 за 4 часа работы: $4*91=364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб.,	645,2
5.	Разработка системы «Наставничества из числа успешных резервистов».	Оплата сотруднику HR-отдела 2 за 4 часа работы: $4*91=364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб.,	645,2
6.	Разработка конкурса на лучшее рацпредложение среди кандидатов в кадровый резерв	Оплата сотруднику HR-отдела 3 за 4 часа работы: $4*91=364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб.,	645,2
7.	Составление расписания занятий, подбор лекционных аудиторий, подбор литературы, размещение всей необходимой информации на корпоративном портале ПАО «ЧТПЗ»	Оплата сотруднику HR-отдела 1 за 5 часов работы: $5*91 = 455$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 201,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 150 руб.,	806,5
8.	Информирование персонала предприятия об изменениях в системе формирования кадрового резерва руководителей начального уровня; сбор и анализ обратной связи	Оплата сотруднику HR-отдела 2 за 8 часов работы: $8*91 = 728$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 322,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 240 руб.,	1290,5
9.	Разработка бюджета проекта	Оплата сотруднику бухгалтерского отдела за 4 часа работы: $4*102=408$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 180,7 руб., Надбавка за каждый час работы (34 руб.) = 136 руб.,	724,7
10.	Создание базы данные о кандидатах в кадровый резерв на основе полученных от руководителей характеристик	Оплата сотруднику сотрудник HR-отдела 2 за 6 часов работы: $6*91=546$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 241,8 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 180 руб.,	967,8
11.	Создание базы данных о вакантных должностях руководителей начального уровня	Оплата сотруднику HR-отдела 3 за 4 часа работы: $4*91=364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120руб.,	645,2

Продолжение таблицы 3.9

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
12.	Презентация проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» руководству компании; исправление ошибок; подписание приказа о внедрение проекта	Оплата сотруднику HR-отдела 1 за 1 час работы: 1*91 = 91 руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 40,3 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 30 руб.,	161,3
13.	Разработка обучения резервистов	Оплата сотруднику HR-отдела 2 за 8 час работы: 8*91 = 728 руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 322,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 240 руб.,	1290,5
Итого:			28065,5

Анализирую инвестиционную смету, можно сделать вывод, что самая затратная статья – это разработка инструмента оценки резервистов «Assessment-center». Стоимость данного мероприятия равна 18725,3 руб. Презентация проекта является наименее затратной статьей, так как занимает небольшое количество времени и составляет всего 161,3 руб. В затраты входят доплата за переработанные часы и налог, состоящий из НДФЛ – 13%, ПФР – 22%, ФСС – 2,9% и ФФОМС – 5,1%. Далее необходимо рассмотреть затраты эксплуатационного характера.

Таблица 3.10 – Эксплуатационная смета затрат на реализацию проекта

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
1.	Отбор группы кандидатов в кадровый резерв на основе характеристик от руководителей и профиля должности «мастер цеха»	Оплата специалисту отбора кадров за 8 часов работы: 8*91 = 728 руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 322,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 240 руб.,	1290,5
2.	Проведение тестирования В. Герчикова и тестирования лидерских качеств отобранных кандидатов в кадровый резерв	Оплата специалисту отбора кадров за 8 часов работы: 8*91 = 728 руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 322,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 240 руб.,	1290,5
3.	Анализ полученных результатов тестирования, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв	Оплата специалисту отбора кадров за 6 часов работы: 6*91=546 руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 241,8 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 180 руб.,	967,8

Продолжение таблицы 3.10

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
4.	Проведение конкурса на лучшее предложение среди кандидатов, подходящего мотивационного типа	Оплата за 4 часа работы сотрудникам (группа ассессоров): - Заместитель директора по персоналу: $4 \cdot 208,3 = 833,2$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 369 руб., Надбавка за каждый час работы (69,4 руб.) = 277,7 руб., - Специалист по развитию и оценке персонала: $4 \cdot 125 = 500$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 221,5 руб., Надбавка за каждый час работы (41,6 руб.) = 166,4 руб., - Специалист отбора кадров: $4 \cdot 91 = 364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб., - Начальник цеха №2: $4 \cdot 416,6 = 1666,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 738,2 руб., Надбавка за каждый час работы (138,8 руб.) = 142,8 руб., - Заместитель начальника цеха «Высота 239»: $4 \cdot 291,6 = 1166,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 516,7 руб., Надбавка за каждый час работы (97,2 руб.) = 388,8 руб.,	7632,3
5.	Подведение итогов конкурса, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв; формирование окончательного списка резервистов	Оплата за 9 часов работы сотрудникам (группа ассессоров): - Заместитель директора по персоналу: $9 \cdot 208,3 = 1875$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 830,6 руб., Надбавка за каждый час работы (69,4 руб.) = 624,9 руб., - Специалист по развитию и оценке персонала: $9 \cdot 125 = 1125$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 498,3 руб., Надбавка за каждый час работы (41,6 руб.) = 374,4 руб., - Специалист отбора кадров: $9 \cdot 91 = 819$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 362,8 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 270 руб., - Начальник цеха №2: $9 \cdot 416,6 = 3749,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 1660 руб., Надбавка за каждый час работы (138,8 руб.) = 1249,2 руб., - Заместитель начальника цеха «Высота 239»: $9 \cdot 291,6 = 2624,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 1162,6 руб., Надбавка за каждый час работы (97,2 руб.) = 874,8 руб.,	18725,3



Продолжение таблицы 3.10

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
6.	Проведение первоначального/ завершающего тестирования с целью выявления уровня знаний резервистов	Оплата сотруднику HR-отдела 2 за 8 часов работы: $8*91 = 728$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 322,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 240 руб.,	1290,4
7.	Анализ проведенного тестирования, подготовка обратной связи, подготовка листов успеваемости	Оплата сотруднику HR-отдела 2 за 8 часов работы: $8*91 = 728$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 322,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 240 руб.,	1290,4
8.	Включение успешных резервистов в проектные группы в качестве помощника руководителя группы	Оплата надбавки за совместительство пяти резервистам в размере 10% от оклада на протяжении 2 месяцев: $1500*5*2 = 15000$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 6645 руб.,	21645
9.	Реализация программы обучения «Управление людьми»	Оплата заместителю директора по персоналу за 131 час работы: $131*208,3 = 27287,3$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 12088,2 руб., Надбавка за каждый час работы (69,4) = 9091,4 руб.,	48464
10.	Реализация программы обучения «Производственная система Белой металлургии»	Оплата заместителю начальника управления по развитию производственной системы за 131 час работы: $131*250 = 32750$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 14508,25 руб., Надбавка за каждый час работы (83,3 руб.) = 10916,6 руб.,	58172
11.	Реализация программы обучения «Понимание бизнеса»	Оплата специалисту департамента по стратегии и развитию бизнеса за 131 час работы: $131*145,8 = 19104$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 8463 руб., Надбавка за каждый час работы (48,6 руб.) = 6366,6 руб.,	33933,6
12.	Реализация программы обучения «Технология производства и управление качеством»	Оплата специалисту отдела управления качеством за 131 час работы: $131*112,5 = 14737,5$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 6528,7 руб., Надбавка за каждый час работы (37,5 руб.) = 4912,5 руб.,	26178,7
13.	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение изменений в листки успеваемости	Оплата сотруднику HR-отдела 1 за 5 часов работы: $5*91 = 455$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 201,5 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 150 руб., Так как контрольный срез проводится 4 раза (после каждого курса обучения), то общую сумму необходимо увеличить в 4 раза.	4032,5

Продолжение таблицы 3.10

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
14.	Проведение отбора лучших резервистов с помощью системы «Assessment-center»	Оплата за 9 часов работы сотрудникам (группа ассессоров): - Заместитель директора по персоналу: $9 \cdot 208,3 = 1875$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 830,6 руб., Надбавка за каждый час работы (69,4 руб.) = 624,9 руб., - Специалист по развитию и оценке персонала: $9 \cdot 125 = 1125$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 498,3 руб., Надбавка за каждый час работы (41,6 руб.) = 374,4 руб., - Специалист отбора кадров: $9 \cdot 91 = 819$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 362,8 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 270 руб., - Начальник цеха №2: $9 \cdot 416,6 = 3749,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 1660 руб., Надбавка за каждый час работы (138,8 руб.) = 1249,2 руб., - Заместитель начальника цеха «Высота 239»: $9 \cdot 291,6 = 2624,4$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 1162,6 руб., Надбавка за каждый час работы (97,2 руб.) = 874,8 руб.,	18725,3
15.	Замещение лучшими резервистами вакантных должностей руководителей начального уровня	Оплата специалисту отбора кадров за 4 часа работы: $4 \cdot 91 = 364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб.,	645,2
16.	Создание плана работы с сотрудниками прошедшими обучение, но не прошедших отбор системы «Assessment-center»	Оплата сотруднику HR-отдела 2 за 4 часа работы: $4 \cdot 91 = 364$ руб., Налог на заработную плату (44,3%) = 161,2 руб., Надбавка за каждый час работы (30 руб.) = 120 руб.,	645,2
Итого:			243643,3

Наиболее затратными статьями не только эксплуатационной сметы, но и проекта в целом, являются затраты на реализацию обучения, так как каждый курс длится на протяжении 2,5 месяцев. Рассмотрев сметы проекта, необходимо представить бюджеты проекта.

Таблица 3.11 – Инвестиционный бюджет проекта

№	Наименование	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Мар.	Апр.	Май	Июн.	Июл.	Авг.	Сен.	Окт.	Нояб.	Дек.	Итого
1	Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ЧТПЗ» за 2014, 2015, 2016 года	873														873
2	Информирование персонала предприятия об изменениях в системе формирования кадрового резерва руководителей начального уровня;	1 291														1 291
3	Формирование группы ассессоров и группы экспертов, контролирующих ход реализации проекта		645,2													645,2
4	Разработка системы Assessment- center для отбора резервистов												18 725,3			18 725,3
5	Разработка системы «Стимулирования эффективных резервистов»							645,2								645,2
6	Разработка системы «Наставничества из числа успешных резервистов».								645,2							645,2
7	Разработка конкурса на лучшее рацпредложение среди кандидатов в кадровый резерв		645,2													645,2
8	Составление расписания занятий, подбор лекционных аудиторий, подбор литературы, размещение всей необходимой информации на корпоративном портале ПАО «ЧТПЗ»	806,5														806,5

Окончание таблица 3.11

№	Наименование													Итого			
		Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Мар.	Апр.	Май	Июн.	Июл.	Авг.	Сен.	Окт.		Нояб.	Дек.	
9	Разработка бюджета проекта	724,7															724,7
10	Создание базы данные о кандидатах в кадровый резерв на основе полученных от руководителей характеристик		967,8														967,8
11	Создание базы данных о вакантных должностях руководителей начального уровня									645,2							
12	Презентация проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» руководству компании; исправление ошибок; подписание приказа о внедрение проекта	161,3															161,3
13	Разработка системы обучения резервистов		1 290,5														1 290,5
Итого:																28066	

Рассматривая таблицу 3.10 видно, что все затраты распределены максимально рационально. Итог бюджета составляет 28066 рублей, это примерно 10% от общей суммы затрат на реализацию проекта.

Таблица 3.12 – Эксплуатационный бюджет проекта

№	Наименование													Итого			
		Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Мар.	Апр.	Май	Июн.	Июл.	Авг.	Сен.	Окт.		Нояб.	Дек.	
1.	Отбор группы кандидатов в кадровый резерв на основе характеристик от руководителей и профиля должности «мастер цеха»		1 290,5														1 290,5

Продолжение таблицы 3.12

№	Наименование	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Мар.	Апр.	Май	Июн.	Июл.	Авг.	Сен.	Окт.	Нояб.	Дек.	Итого
2	Проведение тестирования В. Герчикова и тестирования лидерских качеств отобранных кандидатов в кадровый резерв		1 290,5													1 290,5
3	Анализ полученных результатов тестирования, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв		967,8													967,8
4	Проведение конкурса на лучшее рацпредложение среди кандидатов, подходящего мотивационного типа		7 632,3													7 632,3
5	Подведение итогов конкурса, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв; формирование окончательного списка резервистов		18 725,3													18 725,3
6	Проведение первоначального/ завершающего тестирования с целью выявления уровня знаний резервистов			645,2											645,2	1 290,4
7	Анализ проведенного тестирования, подготовка обратной связи, подготовка листов успеваемости			645,2											645,2	1 290,4
8.	Включение успешных резервистов в проектные группы в качестве помощника руководителя группы									10 822,5	10 822,5					2 1645
9.	Реализация программы обучения «Управление людьми»			8 077	16 155	16 155	8 077									48 464
10.	Реализация программы обучения «Производственная система Белой металлургии»						11 634	23 269	23 269							58 172

## Окончание таблицы 3.12

№	Наименование	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Мар.	Апр.	Май	Июн.	Июл.	Авг.	Сен.	Окт.	Нояб.	Дек.	Итого
11.	Реализация программы обучения «Понимание бизнеса»									11 311	11 311	11 311				33 933
12.	Реализация программы обучения производства и управление качеством»	161,3											5 235	10 471	10 471	26 177
13.	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение изменений в листки успеваемости						1 008			1 008		1 008			1 008	4 032
14.	Проведение отбора лучших резервистов с помощью системы Assessment-center														18 725,3	18 725,3
15.	Замещение лучшими резервистами вакантных должностей руководителей начального уровня															645,2
16.	Создание плана работы с сотрудниками прошедшими обучение, но не прошедших отбор системы Assessment-center															645,2
Итого:		246210,3														

Затраты эксплуатационного характера распределены максимально рационально и составляют 246210,3 рубля.

Таблица 3.13 – Итоговый бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат, (руб.)	Итоговая сумма, (руб.)
Ноябрь 2017	873	161,3	1034,3
Декабрь 2017	2581,5	30779	33360,5
Январь 2018	645,2	9368	10013,2
Февраль 2018	18725,3	16155	34880,3
Март 2018	645,2	16155	16800,2
Апрель 2018	645,2	20719	21364,2

Окончание таблицы 3.13

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат, (руб.)	Итоговая сумма, (руб.)
Май 2018	645,2	23269	23914,2
Июнь 2018	806,5	23269	24075,5
Июль 2018	724,7	23141	23865,7
Август 2018	967,8	22134	23101,8
Сентябрь 2018	645,2	12319	12964,2
Октябрь 2018	161,3	5235	5396,3
Ноябрь 2018	-	10471	10471
Декабрь 2018	-	32785	32785
Итого:		274276	

Итоговый бюджет проекта составил 274276 рубля. Основной объем затрат приходится на эксплуатационные затраты, которые являются циклическими. Несмотря на величину затрачиваемых денежных средств, Эффективность проекта принесет большую прибыль и покроет все расходы.

В параграфе 3.3. представлены сметы и бюджеты проекта. Реализация проекта планируется протяженностью в 14 месяцев и потребует затраты в размере 274276 рублей, которые будут потрачены на отбор, обучение резервистов и последующее замещение резервистами вакантных должностей руководителей начального уровня.

### ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 3

В данной главе был представлен анализ существующего процесса «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» предприятия ПАО «ЧТПЗ». Данный процесс был представлен как система и как процесс. На основе проведенного исследования были выявлены причины неэффективности данной системы и разработан новый процесс «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня».

Изменению подверглись процесс отбора кандидатов в кадровый резерв, система обучения резервистов, система стимулирования эффективных

резервистов и отбор лучших резервистов с целью замещения ими вакантных должностей руководителей начального уровня.

Также в данной главе представлены бизнес-процессы существующей и проектируемой системы формирования кадрового резерва, стратегическая и счетная карта, движущие и сдерживающие силы проекта, карта рисков и мероприятия для их минимизации. Далее представлен план мероприятий реализуемого проекта, в котором прописаны ответственные лица, длительность и трудозатраты. Разработанный план мероприятий в программе Microsoft Project является системой Ганта, которая представлена в приложении Б. Завершающим этапом в работе над созданием проекта является составленный бюджет в параграфе 3.3, где рассмотрены все необходимые затраты и сроки реализации проекта.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Что может быть ценнее для бизнеса, чем развитие сильнейших кадров?» – на данный момент именно такого постулата придерживается современный рынок. Действительно, если успех организации зависит от эффективности работы персонала, то первым шагом в достижении данной задачи является формирование персонала, обладающего всеми необходимыми навыками и знаниями.

Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня является основой для создания эффективного, приверженного и высокопроизводительного персонала.

В данной выпускной квалификационной работе были проанализированы виды и методы формирования кадрового резерва, опираясь на опыт различных крупных организаций. Также рассмотрены возможные ошибки руководства при работе с кадровым резервом. Проанализировав внутреннюю, внешнюю среду предприятия и структуру кадров, были выявлены ошибки в работе с кадровым резервом. Поэтому целью данной работы является «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня на примере предприятия ПАО «ЧТПЗ»».

Разработан план мероприятий, которые необходимы для успешного функционирования кадрового резерва. Данные мероприятия помогут снизить текучесть ключевого персонала и повысить производительность производственного персонала.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Багаева, И.В. Формирование кадрового резерва в управлении: проблемы и перспективы (на примере завода Дивинила и Углеводородного сырья ОАО «Нижекамскнефтехим») / И.В. Багаева. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2014. – 472с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студ. Сред. Проф. Учеб. Заведений / Т.Ю. Базаров. – М.: Изд-во Центр «Академия», 2003. – 224 с.
3. Бессонова, З.Р. Проблемы планирования кадрового резерва руководителей // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №4. – 254 с.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 282 с.
5. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ) / А.П. Волгин, В. И. Матирко, А. А.– М.: Дело, 1992. – 178 с.
6. Демешкин, Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва / Г.В. Демешкин // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2010. – №331. – 140 с.
7. Дудка, Г. Кадровый резерв: отбор, формы обучения, практика назначения на вышестоящие должности / Г. Дудка // Служба кадров. – 2002. – №9. – 109с.
8. Дятлов, В.А., Основы кадрового менеджмента: сб. тестов / В.А.Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 2003. Т. 1. 336 с.
9. Еремина, Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Б.Л. Еремина, Т.Ю. Базаров. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – Учеб. М.: ИНФРА-М, 2002. Т. 1. 512 с.
11. Кухтинская, Ю.А. Проектирование бизнес – процесса «Формирования кадрового резерва» на металлургическом предприятии / Ю.А. Кухтинская, Ж.Л. Леушина. – Пермь: Интернет – журнал «Науковедение», Том 7, №6, 2015. – 12.

12. Лановенко, Е.А. Работа с кадровым резервом / Е.А. Лановенко // Справочник кадровика. 2003. № 9–11. – 32 с.
13. Пиримова, В. Р. Разработка программы формирования кадрового резерва (на примере отдела продаж) / В.Р. Пиримова // Справочник кадровика. – 2004. – №5. – 32 с.
14. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. / Ю.Г. Одегов, Никонова Т.В. М.: Экзамен, 2002. – 221с
15. Управление персоналом в организации / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. С-Пб.: Питер, 2002. – 101с.
16. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидова, З.Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2002. – 481 с.
17. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер, 2005 – 257 с.
18. Силкина, Н.В., Модель подготовки резерва кадров в современных условиях дополнительного профессионального образования / Н.В. Силкина, Е.А. Пименова. – Новосибирск: СибАК, 2013. – 34 с.
19. Травин, В.В., Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело ЛТД, 1995. –126 с.
20. Шекшня, С.В., Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: 2002. – 368 с.
21. Корпоративный сайт АО «ВТЗ» – <https://vtz.tmk-group.ru>
22. Корпоративный сайт ПАО «ЧТПЗ» – <http://www.chelpipe.ru/about/>
23. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита. – <http://www.studfiles.ru/preview/5922666/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А.

#### Тестирование для выявления лидерских компетенций

Тестирование, направленное на выявление лидерских компетенций у кандидатов в кадровый резерв. Сотрудник должен ознакомиться с представленной ситуацией и в течение 30 минут дать наиболее полные и развернутые ответы на вопросы. Тестирование подготовлено для трех вариантов, по 5 ситуаций в каждом.

Каждое задание нацелено на выявление определенной лидерской характеристики. После завершения тестирования, необходимо проверить результаты участников, проанализировать полученные ответы и подготовить обратную связь. Это необходимо для того, чтобы участники тестирования знали свои слабые стороны и могли их развивать.

Таблица А 1 – Варианты тестирования на наличие лидерских компетенций

№	Лидерские компетенции	Вариант		
		1	2	3
1	Готовность взять на себя ответственность за коллектив	Представьте такую ситуацию: в отделе проходит довольно важное совещание, которое ведет руководитель. Вдруг у него звонит мобильник, он слушает и говорит: «Меня вызывает генеральный. Вы должны принять решение без меня». Руководитель уходит. Через 15-20 минут становится ясно, что обсуждение зашло в тупик. Ваша реакция?	Назовите три плюса и три минуса того, что эффективность руководителя оценивается не по его личным результатам, а по результатам деятельности всего коллектива в целом.	Представьте такую ситуацию: в отделе проходит довольно важное совещание, которое ведет руководитель. Вдруг у него звонит мобильник, он слушает и говорит: «Меня вызывает генеральный. Вы должны принять решение без меня». Руководитель уходит. Через 15-20 минут становится ясно, что обсуждение зашло в тупик. Ваша реакция?

Продолжение приложения А1

№	Лидерские компетенции	Вариант		
		1	2	3
2	Не боится сильных подчиненных	Представьте такую ситуацию: Вы — руководитель и подбираете себе в отдел сотрудника. По итогам отбора у вас есть два кандидата, оба вполне соответствуют уровню должности и подходят коллективу. При этом один из них явно имеет потенциал роста и развития в будущем, а для другого данная должность на ближайшие годы станет потолком. В компании карьерный рост внутри принципиально возможен. Ваше решение и обоснование?	Представьте такую ситуацию: Вы — руководитель и подбираете себе в отдел сотрудника. По итогам отбора у вас есть два кандидата, оба вполне соответствуют уровню должности и подходят коллективу. При этом один из них явно имеет потенциал роста и развития в будущем, а для другого данная должность на ближайшие годы станет потолком. В компании карьерный рост внутри принципиально возможен. Ваше решение и обоснование?	Назовите три плюса и три минуса для руководителя отдела в ситуации, когда в его подчинении оказывается несколько достаточно сильных сотрудников, которые имеют склонность к позиции лидера.
3	Умение и готовность вдохновлять	Представьте такую ситуацию: Вы — руководитель отдела. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяет оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время люди работали очень напряженно. Ваши действия?	Как Вы будете определять, каким образом убедить подчиненного выполнить работу, которая ему не очень интересна или не очень приятна? Стоит ли это делать в принципе, или вполне достаточно того факта, что данная работа входит в должностные обязанности сотрудника?	Как Вы будете определять, каким образом убедить подчиненного выполнить работу, которая ему не очень интересна или не очень приятна? Стоит ли это делать в принципе, или вполне достаточно того факта, что данная работа входит в должностные обязанности сотрудника?

## Окончание приложения А1

№	Лидерские компетенции	Вариант		
		1	2	3
4	Организаторские навыки	Ваш отдел был назначен ответственным за организацию большого корпоративного мероприятия для всей компании. Каковы Ваши действия?	Вам необходимо срочно организовать субботник. Каковы Ваши действия?	Ваш отдел был назначен ответственным за организацию большого корпоративного мероприятия для всей компании. Каковы Ваши действия?
5	Внедрение изменений	Представьте, что Вам необходимо внедрить серьезное изменение (например, касающееся оценки эффективности работы). Каковы Ваши действия?	Представьте, что Вам необходимо внедрить серьезное изменение (например, касающееся оценки эффективности работы). Каковы Ваши действия?	Представьте, что Вам необходимо внедрить серьезное изменение (например, касающееся оценки эффективности работы). Каковы Ваши действия?

Толкование ответов приведено в таблице ниже.

Таблица А 2 – Толкование ответов на тестирование

№	Лидерская компетенция	Толкование ответов
1	Готовность взять на себя ответственность за коллектив	Если в ответе сотрудника, если такие фразы как – «Я всегда несу ответственность за свои решения», или «Результат деятельности всего коллектива зависит от руководителя», то такой сотрудник надежен в исполнении обязательств, готов отстаивать свою точку зрения, даже если она не популярна, интересы коллектива превыше личных.
2	Не боится сильных подчиненных	Если в своем ответе сотрудник говорит о том, что он готов активно сотрудничать и обмениваться лучшими практиками со своими коллегами и подчиненными, и для него «мы» лучше, чем «я», то такой сотрудник способен взаимодействовать с коллегами для достижения общей цели.
3	Умение и готовность вдохновлять	Если из ответа сотрудника понятно, что он готов вдохновлять своих подчиненных на максимальную отдачу в работе, то это говорит о его способности стать лидером в команде. Такой сотрудник верит в успех компании, способен сформировать слаженную команду и мотивирует подчиненных к достижению цели.
4	Организаторские навыки	Если сотрудник говорит, что у него есть подход к организации работы подчиненных во всех процессах, например, подход «планирование- исполнение- оценка- корректировка», то такой сотрудник способен ставить задачи перед коллективом и добиваться высокой результативности подчиненных.

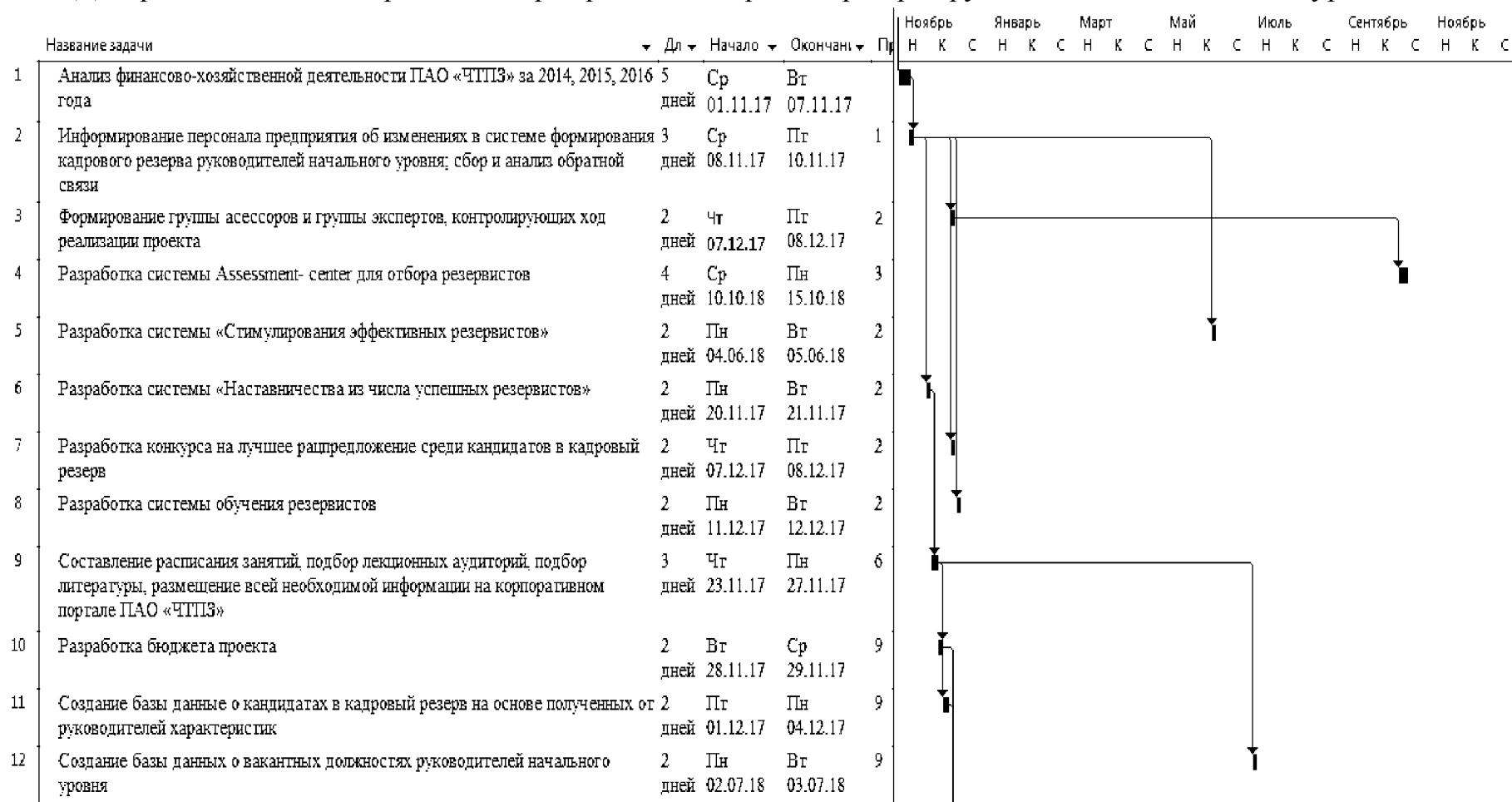
## Окончание приложения А2

№	Лидерская компетенция	Толкование ответов
5	Внедрение изменений	Если из ответа сотрудника понятно, что он открыт к изменениям и стремится к инновациям, старается всеми возможными путями внедрить свою идею, то это говорит о том, что он способствует творчеству других, понимает, что изменения следует внедрять «сверху» в практику подразделения; готов разъяснить все подробности.

Если более трех ответов тестируемого сотрудника схожи с толкованием, приведенным в Таблице 2, то такой сотрудник обладает достаточными лидерскими качествами для того, чтобы стать руководителем начального уровня.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

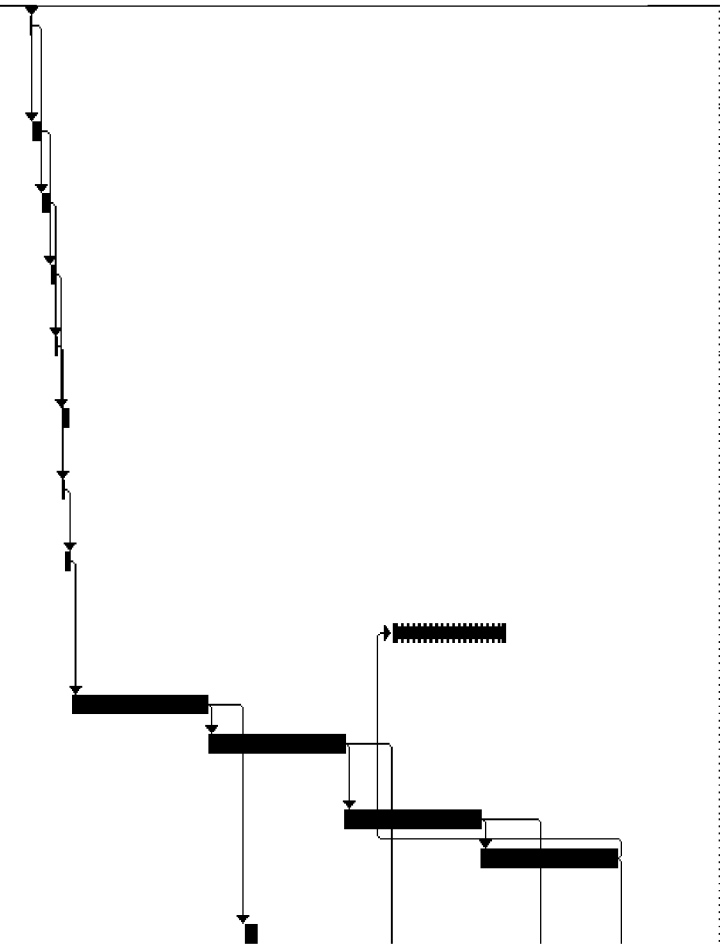
### Диаграмма Ганта для проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня»





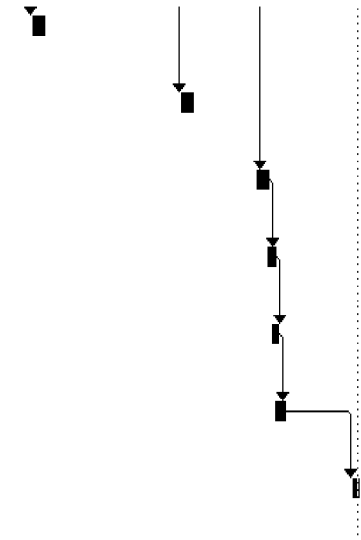
## Продолжение приложения Б

13	Презентация проекта «Формирование кадрового резерва руководителей начального уровня» руководству компании; исправление ошибок; подписание приказа о внедрение проекта	1 день	Чг 07.12.17	Чг 07.12.17	11
14	Отбор группы кандидатов в кадровый резерв на основе характеристик от руководителей и профиля должности «мастер цеха»	4 дней	Пг 08.12.17	Ср 13.12.17	10
15	Проведение тестирования В. Герчикова и тестирования лидерских качеств отобранных кандидатов в кадровый резерв	3 дней	Чг 14.12.17	Пн 18.12.17	13
16	Анализ полученных результатов тестирования, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв	2 дней	Вт 19.12.17	Ср 20.12.17	14
17	Проведение конкурса на лучшее предложение среди кандидатов, подходящего мотивационного типа	2 дней	Чг 21.12.17	Пг 22.12.17	15
18	Подведение итогов конкурса, предоставление обратной связи кандидатам в кадровый резерв; формирование окончательного списка резервистов	4 дней	Пн 25.12.17	Чг 28.12.17	16
19	Проведение начального тестирования с целью выявления уровня знаний резервистов	2 дней	Пн 25.12.17	Вт 26.12.17	17
20	Анализ проведенного тестирования, подготовка обратной связи, подготовка листов успеваемости	3 дней	Ср 27.12.17	Пг 29.12.17	19
21	Включение успешных резервистов в проектные группы в качестве помощника руководителя группы	46 дней	Вт 01.07.18	Пг 31.08.18	25
22	Реализация программы обучения «Управление людьми»	55 дн	Пн 01.01.	Пг 16.03.1	20
23	Реализация программы обучения «Производственная система Белой металлургии»	55 дней	Пн 19.03.18	Пг 01.06.18	22
24	Реализация программы обучения «Понимание бизнеса»	55 дн	Пн 04.06.	Пг 17.08.1	23
25	Реализация программы обучения «Технология производства и управление качеством»	55 дней	Пн 20.08.18	Пг 02.11.18	24
26	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение	5	Пн	Пг	22



## Окончание приложения Б

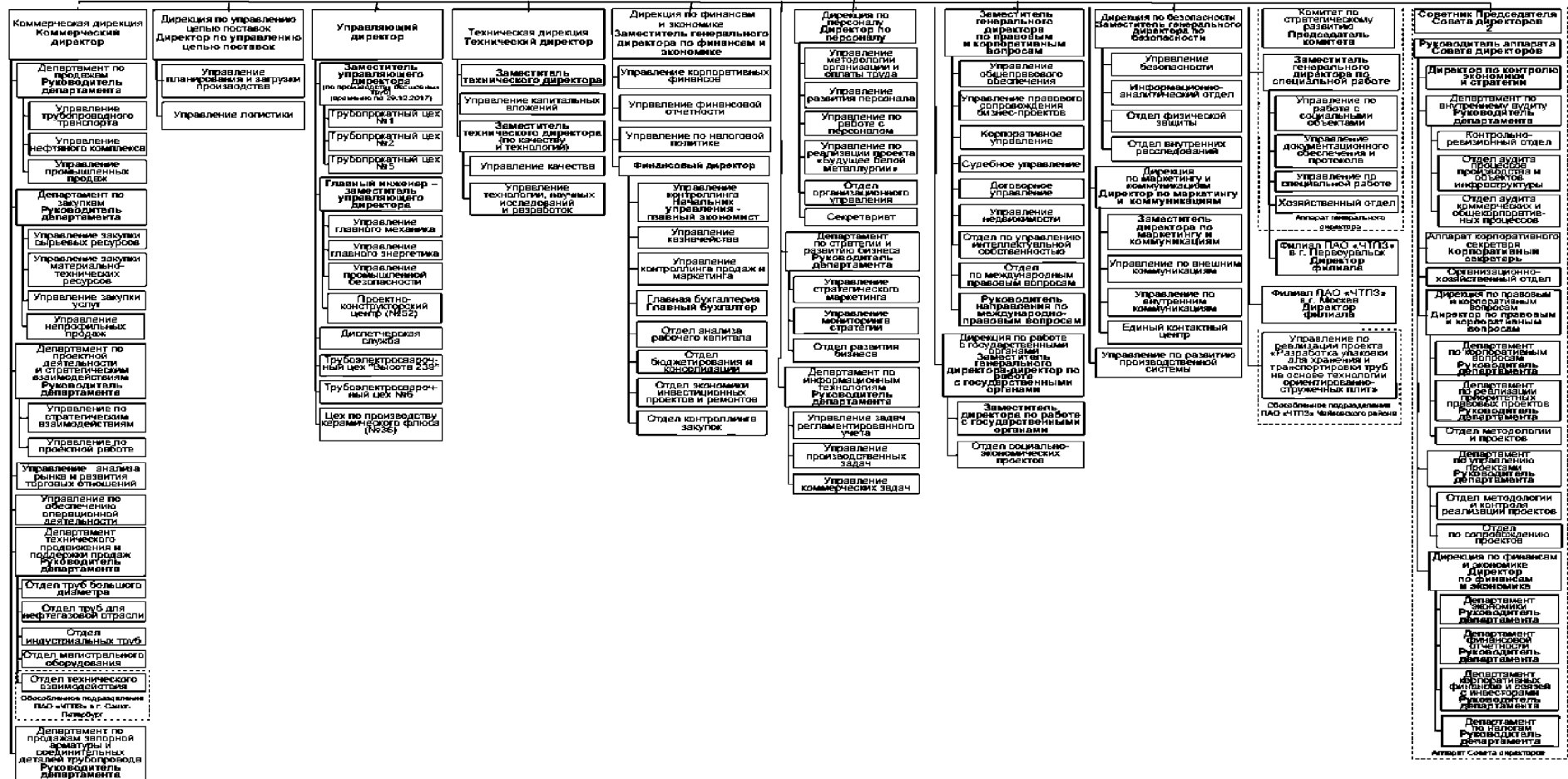
27	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение изменений в листки успеваемости	5 дней	Пн	Пт	23
28	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение изменений в листки успеваемости	5 дней	Пн	Пт	24
29	Проведение контрольного среза, подготовка обратной связи, внесение изменений в листки успеваемости	5 дней	Пн	Пт	25
30	Проведение завершающего тестирования с целью выявления уровня знаний резервистов	2 дней	Пн	Вт	29
31	Проведение отбора лучших резервистов с помощью системы «Assessment-center»	2 дней	Ср	Чт	30
32	Замещение лучшими резервистами вакантных должностей руководителей начального уровня	2 дней	Пт	Пн	31
33	Создание плана работы с сотрудниками прошедшими обучение, но не прошедших отбор системы «Assessment-center»	1 день	Вс	Вс	32



# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Организационная структура ПАО «ЧТПЗ»

Генеральный директор



# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Организационная структура отдела «Управление персоналом» ПАО «ЧТПЗ»

