

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

1. Точка зрения и цели описания бизнес-процесса, назначение и тип бизнес-процесса

Точка зрения: исполнительного директора

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

Тип бизнес-процесса: обеспечивающий

2. Окружение бизнес-процесса

Выходы и клиенты бизнес-процесса

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

2.2. Входы и поставщики бизнес-процесса

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

	Бизнес-процесс персонала»	«Подбор
--	------------------------------	---------

2.3. Основные этапы (работы) бизнес-процесса

1. Определение потребности в управленческом кадровом резерве (КР) на уровне управления В, С, D¹.
2. Отбор резервистов в кадровый резерв
3. Подготовка резервистов
4. Оценка резервистов по итогам Программы управленческой подготовки резервистов
5. Назначения резервистов

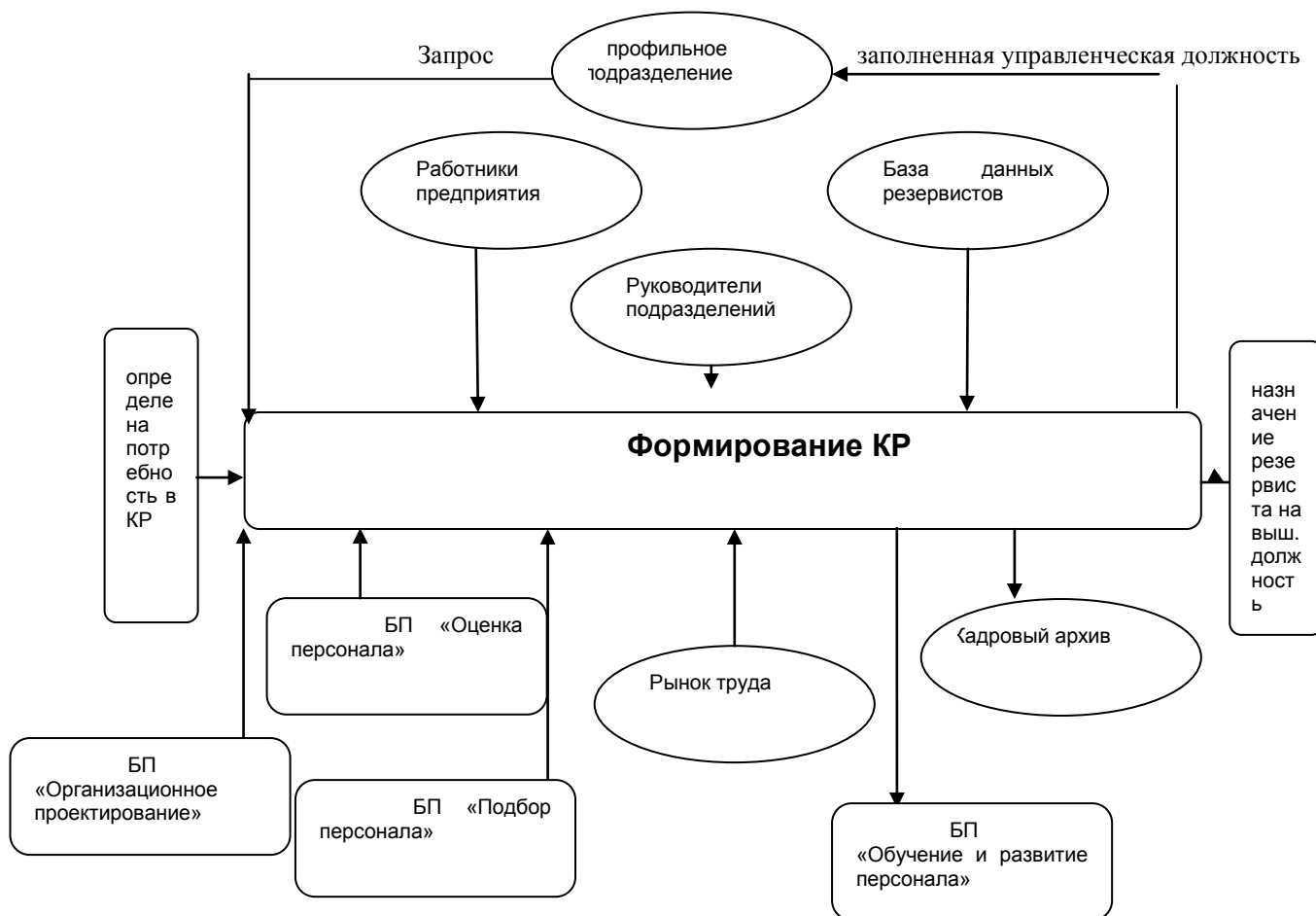
2.4. Событийные границы бизнес-процесса:

Начало бизнес-процесса: определена потребность в кадровом резерве (потребность в КР рассчитывается 1 раз в год)

Окончание бизнес-процесса: резервист назначен на вышестоящую должность.

2.5. Диаграмма окружения бизнес-процесса:

¹ В ОАО «ЧМЗ» утверждена следующая структура распределения должностей по уровням управления: А – уровень исполнительного директора, В – уровень директоров по направлениям, С – уровень руководителей среднего звена (начальники цехов, управлений, главные специалисты), D – уровень руководителей низового звена (начальники отделов, менеджеры, имеющие в подчинении сотрудников, старшие мастера, мастера, начальники смен, участков, служб и т.д.).



Связи и отношения:

Работники предприятия – заявление о самовыдвижении в КР

Руководители подразделений – списки кандидатов в КР

База данных резервистов – информация об имеющихся резервистах

БП «Организационное проектирование» - структурные схемы, штатное расписание и их изменения

БП «Оценка персонала» - информация об управленческом потенциале, профессиональной компетентности работников

БП «Подбор персонала» - информация о новых кандидатах на прием (иногда для формирования КР приходится прибегать к внешнему подбору)

Рынок труда – внешние соискатели

БП «Обучение и развитие персонала» - управленческая подготовка резервистов

Кадровый архив – документы по кадровому учету

3. Функциональная структура бизнес-процесса

1. Определение потребности в управленческом кадровом резерве (КР) на уровне управления В, С, Д² на основании:
<ul style="list-style-type: none">• Структурной схемы управления ОАО «ЧМЗ»,
<ul style="list-style-type: none">• Перспективных планов развития ОАО «ЧМЗ».
1.1 Формирование перечня должностей уровней управления, на которые готовится КР.
1.2 Определение групп одинаковых должностей на уровне управления.
1.3 Расчет потребности в управленческом КР на уровне управления.
1.4 Утверждение Исполнительным директором Перечня должностей с указанием количественной потребности в резервистах на уровне управления.
2. Отбор резервистов в кадровый резерв
2.1 Подготовка и выпуск приказа о формировании списков кандидатов в КР.
2.2 Формирование списков кандидатов в КР по формальным критериям на основании:
<ul style="list-style-type: none">• Представлений руководителей структурных подразделений (СП),
<ul style="list-style-type: none">• Самовыдвижения работников.
2.3 Написание кандидатами в КР Заявлений о согласии с правилами включения, нахождения и исключения из состава КР (на уровень В – о согласии на переезд в другие предприятия Компании для занятия вакантных руководящих должностей).
2.4 Утверждение Исполнительным директором списков кандидатов в КР, отобранных по формальным критериям.
2.5 Составление графика оценки и выпуск приказа о проведении оценки управленческой и профессиональной компетентности и потенциала к развитию кандидатов в КР.
2.6 Формирование групп для прохождения оценочных мероприятий.
2.7 Проведение оценочных мероприятий согласно графику оценки.
2.8 Выбор резервистов из числа кандидатов в КР, получивших лучшие результаты по итогам оценки.
2.9 Утверждение Исполнительным директором списков резервистов на подготовку согласно

² В ОАО «ЧМЗ» утверждена следующая структура распределения должностей по уровням управления: А – уровень исполнительного директора, В – уровень директоров по направлениям, С – уровень руководителей среднего звена (начальники цехов, управлений, главные специалисты), Д – уровень руководителей низового звена (начальники отделов, менеджеры, имеющие в подчинении сотрудников, старшие мастера, мастера, начальники смен, участков, служб и т.д.).

утвержденному перечню должностей.
3. Подготовка резервистов
3.1 Формирование Программы управленческой подготовки и выпуск приказа о развитии управленческих компетенций, профессиональных знаний и навыков резервистов.
3.2 Формирование групп для прохождения обучающих мероприятий по Программам управленческой подготовки.
3.3 Формирование графика прохождения группами обучающих мероприятий по Программам управленческой подготовки.
3.4 Организация мероприятий по подготовке резервистов: отбор поставщиков услуг, администрирование процесса обучения и развития.
3.5 Проведение мероприятий по обучению и развитию, используя инструменты подготовки резервистов:
<ul style="list-style-type: none"> • Программы управленческой подготовки для каждого из уровней КР, • Индивидуальные планы развития, • Внутренние (на предприятиях Компании) или внешние (на российских предприятиях) стажировки, • Обязательные назначения резервиста в качестве в.и.о. руководителя на должность, на которую позиционируется резервист, на период отсутствия руководителя.
3.6 Контроль процесса подготовки резервистов: посещаемости, успеваемости, выполнения самостоятельных индивидуальных заданий и проектных работ.
3.7 Информирование руководителей СП о посещаемости и успеваемости резервистов.
3.8 Проведение оценки эффективности Программ управленческой подготовки резервистов.
4. Оценка резервистов по итогам Программы управленческой подготовки резервистов
4.1 Подготовка и выпуск приказа об оценке резервистов по завершению Программы управленческой подготовки и защиты резервистами индивидуальных проектов.
4.2 Проведение оценки текущего уровня развития управленческих компетенций, профессиональных знаний и навыков у каждого резервиста по итогам Программы подготовки.
4.3 Формирование списков резервистов, прошедших оценочные мероприятия, с указанием уровня развития управленческих и профессиональных компетенций.
4.4 Подготовка заключения о готовности резервиста к замещению вышестоящей управленческой должности.
4.5 Утверждение Исполнительным директором итоговых списков резервистов.
5. Назначения резервистов
5.1 Направление руководителю СП предложения о рассмотрении в качестве кандидата на вакантную

управленческую должность резервиста (ов).
5.2 Направление резервисту предложения с описанием вакантной должности.
5.3 Направление непосредственному руководителю резервиста извещения о повышении резервиста в случае положительного решения.
5.4 Оформление всех необходимых документов в соответствии с Регламентом представления сотрудников, назначаемых на руководящие должности в ОАО «ЧМЗ».
5.5 В случае отрицательного решения запрашивание у руководителя СП обратной связи для определения объективных причин отказа от предложенных кандидатур резервистов.

4. Структура потоков объектов бизнес-процесса

Информация на бумажных носителях (документы)	Устная информация	Информация в электронном виде	Прочие потоки объектов
<ul style="list-style-type: none"> • списки кандидатов в КР от руководителей подразделений • заявление о самовыдвижении работника • согласие работника на участие в программе КР • отчеты по результатам оценки • приказы об утверждении кандидатов в КР, состава резервистов по уровням управления • заявление о переводе на вышестоящую должность, приказ о переводе, личное дело, карточка Т-2 	<ul style="list-style-type: none"> • телефонный звонок кандидату в КР • устные рекомендации руководителя • обратная связь кандидатам в КР по результатам оценки 	<ul style="list-style-type: none"> • общая база резервистов предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • кандидаты в КР • заполненные управленческие должности

5. Организационная структура бизнес-процесса

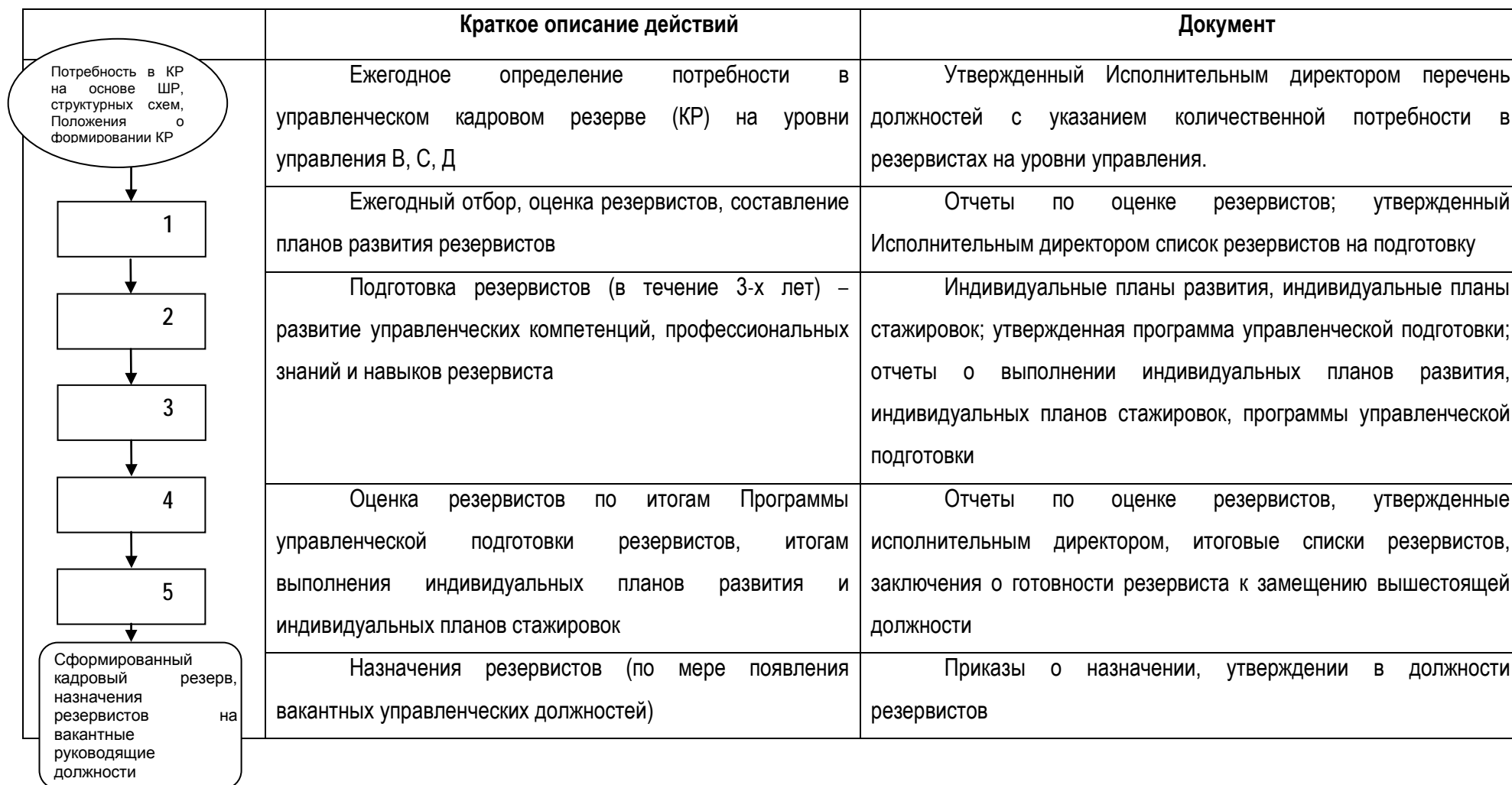
1. Исполнительный директор
2. Директор по персоналу

3. Начальник отдела кадров
4. Менеджер по подбору, оценке персонала и работе с кадровым резервом
5. Начальник корпоративного учебного центра
6. Специалист по оценке персонала и работе с кадровым резервом
7. Специалист по кадровому учету

Распределение ответственности в бизнес-процессе

Основные этапы БП	Определение потребности в управленческом КР на уровне управления В, С, Д	Отбор резервистов в кадровый резерв	Подготовка резервистов	Оценка резервистов по итогам Программы управленческой подготовки резервистов	Назначение резервистов
Орг. структура процесса					
Исполнительный директор		X		X	X
Директор по персоналу		X			
Начальник отдела кадров	X	X			X
Начальник корпоративного учебного центра			X		
Менеджер по подбору, оценке персонала и работе с кадровым резервом	X	X	X	X	X
Специалист по оценке персонала и работе с кадровым резервом	X			X	
Специалист по кадровому учету					X

Описание процесса при помощи блок-схемы



3.2. Анализ бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» ОАО «ЧМЗ»

Владельцем процесса «Формирование КР» является директор по персоналу, также ответственность за успешное функционирование процесса несут начальник отдела кадров и менеджер по подбору, оценке персонала и работе с кадровым резервом.

В связи с особенностями БП «Формирование КР», а именно большое количество участников процесса и клиентов процесса (руководители всех уровней управления) существуют проблемы во взаимодействии. Основные сложности во взаимодействии возникают между:

- руководителями структурных подразделений и работниками дирекции по персоналу, участвующими в процессе (проблемы в выдвижении кандидатов в КР в соответствии с формальными критериями, проблемы в согласовании кандидатов в КР на управленческие должности, отсутствие согласованности в действиях при назначении резервистов);
- сотрудниками отдела кадров, осуществляющими отбор резервистов и отслеживание эффективности реализации программы КР, и сотрудниками корпоративного учебного центра по вопросам определения программы управленческой подготовки резервистов, формирования групп на обучение;
- сотрудниками дирекции по персоналу, участвующими в процессе, и кандидатами в КР и резервистами по вопросам выдвижения в КР, прохождения системы оценки и отбора, назначениям и т.д.

По положению о формировании и использовании кадрового резерва временные рамки процесса определены в 3 года, т.е. предполагается, что в течение этого периода будут осуществлены все действия процесса от определения потребности до назначения резервистов на вышестоящую должность. Но в связи с «вымываемостью» кадрового резерва (т.е. назначения, перемещения, увольнения резервистов) потребность в КР

определяется 1 раз в год (вход процесса), т.о. длительность процесса можно определить от 1 до 3 лет.

В целях определения результативности процесса «Формирование КР» предлагается использовать следующие целевые показатели:

Наименование	Расчет показателя	Целевое значение	Текущее значение (9 мес. 2009г.)
Обеспеченность КР	Общая численность резервистов / численная потребность в КР (%)	100±20	63,3
Востребованность КР	Количество назначений резервистов за период / общее количество назначений за период (%)	80	79
Использование КР	Количество назначений резервистов за период / общая численность резервистов (%)	20	10,1

4. Рекомендации по совершенствованию процесса «Формирование кадрового резерва» ОАО «ЧМЗ»

Анализ целевых показателей БП «Формирование кадрового резерва» позволяет выделить основные проблемы:

- недостаток резервистов для всех управленческих должностей (т.е. для заполнения вакансий руководителей может возникнуть необходимость прибегать к внешнему подбору, следовательно, нести финансовые затраты)
- недостаточное использование резервистов (вследствие низкой текучести руководителей часть резервистов, в подготовку которых компания вкладывала средства, оказываются невостребованными, этот факт стимулирует текучесть среди резервистов, стоящих в КР, но не назначенных на управленческие должности).

При разработке мероприятий по совершенствованию процесса, на мой взгляд, эффективнее всего воспользоваться методом бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – это сравнение с неким эталоном. В данном случае целесообразнее провести функциональный бенчмаркинг, т.е. сравнение с предприятиями, выполняющими родственные работы в той же технологической области. По типу бенчмаркинга (что сравнивается) необходимо провести бенчмаркинг процесса, когда кроме отдельных показателей сравнивается ход процесса.

В июле 2009 года ЗАО «ОМК» был проведен бенчмаркинг процессов (в т.ч. и процесс формирования КР) с предприятиями металлургии с численностью более 5 тыс. чел.

Сравнительный анализ позволяет выделить следующие мероприятия по совершенствованию процесса:

1. нахождение точек соприкосновения БП «Формирование КР» и БП «Стимулирование персонала». Для этого возможно объединить программу КР и мотивационную программу «Ключевой персонал», существующую на ЧМЗ. Эта программа предполагает отбор (через оценку и аттестацию персонала), а также дополнительное материальное стимулирование работников, рабочие функции и результаты труда которых наиболее значимы для предприятия. Материальное стимулирование повысит привлекательность программы «Кадровый резерв», активное самовыдвижение работников на управленческие позиции, стремление работников к профессиональному и управленческому развитию, повысит показатель обеспеченности КР.
2. нахождение точек соприкосновения БП «Формирование КР» и БП «Адаптация персонала» по аналогии с существующей на других предприятиях отрасли программы «Управления талантами», это позволит использовать резервистов уже на этапе отбора и управленческой подготовки, например при адаптации новых

работников, выполнении функции наставников (при этом надо учесть, что за наставничество осуществляется доплата). За счет этого повысится эффективность всего процесса «Управление персоналом» за счет сокращения текучести, повышения лояльности и т.д.

3. для повышения удовлетворенности внутренних клиентов результатами процесса рекомендуется привлекать руководителей подразделений не только к согласованию и утверждению состава резервистов, но и к формированию критериев отбора, оценочным процедурам, составлению программы управленческой подготовки. Это позволит более точно понимать требования руководителей к результату процесса формирования КР, повысит показатель востребованности КР.
4. в целях контроля за реализацией хода процесса и обнаружения и устранения проблемных участков рекомендуется разработать контрольные точки, например, ежеквартальные и годовые отчеты о функционировании процесса (отслеживание целевых показателей), отчеты о назначениях/перемещениях резервистов, учетные формы контроля за замещением руководителей резервистами.