

Ссылка для цитирования этой статьи:

Калугина М.В., Плутова М.И., Гендерный состав кадрового резерва на металлургическом предприятии // Human Progress. 2020. Том 6, Вып. 3. С. 3. URL: http://progress-human.com/images/2020/Tom6_3/Kalugina.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.163.3

УДК 331.108

ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ



Калугина Марина Владиславовна

Магистрант направления «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

marishka.kalugina@gmail.com

62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 283-11-57



Плутова Мария Игоревна

кандидат экономических наук, доцент
Доцент кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

MPlutova@yandex.ru

62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 283-11-57

Аннотация. В рамках концепции устойчивого развития особое внимание уделяется вопросам дискриминации в сфере труда, в т.ч. дискриминации по гендерному признаку. Особое внимание вопросам гендерного равенства следует уделять в традиционно «мужских отраслях экономики», к числу которых относится металлургическая отрасль. В статье рассматривается и анализируется гендерная структура персонала, управленческого персонала и кадрового резерва металлургического предприятия на примере ПАО «СинТЗ», крупного производителя труб федерального значения. Выявлено отсутствие гендерного баланса в структуре кадрового резерва в компании, где доля женщин в управлении составляет менее 10%. Выявляются причины и последствия гендерного неравенства при формировании кадрового резерва. Авторами разработаны и предлагаются решения для преодоления гендерной и гендерно-

возрастной дискриминации зачисления в резерв и назначения на должности, то есть при выборе, обучении и продвижении талантливых работников. Предложен механизм управления кадровым резервом ПАО «СинТЗ» с соблюдением принципа гендерного равенства при распределении профессиональных и карьерных возможностей. Определены показатели, которые могут быть улучшены в результате соблюдения гендерного баланса в кадровом резерве и занятии руководящих должностей.

Ключевые слова: кадровый резерв; управление кадровым резервом; карьерное продвижение; гендерный подход в менеджменте; кадровая политика; гендерное равенство.

JEL коды: J 16; M 12.

Введение

В рамках концепции устойчивого развития особое внимание уделяется вопросам дискриминации в сфере труда. В частности, в целях устойчивого развития отсутствие дискриминации по гендерному признаку (гендерное равенство) рассматривается как обязательное условие для сокращения бедности и условие развития общества¹. Для устойчивого развития предприятий, отраслей, регионов и государств важно обеспечить равный доступ представителей разного гендера к возможностям профессионального и карьерного продвижения. Расширение прав и возможностей женщин и продвижение гендерного равенства – «исключительно важное условие для ускорения процесса устойчивого развития» [1]. Поэтому особенно важным представляется анализ гендерного состава кадрового резерва современных предприятий, ведь именно резервисты являются будущими управленцами. Не соблюдая гендерный баланс при формировании кадрового резерва, современное предприятие лишает себя возможности сформировать максимально эффективный и гендерно сбалансированный пул управленцев в будущем.

Особенно остро проблема гендерного неравенства в распределении возможностей стоит в т.н. традиционно «мужских отраслях экономики» [2], причем не только в России, но и за рубежом [3; 4]. Metallургическая отрасль считается именно такой отраслью, хотя технико-технологический прогресс не позволяет производству стоять на месте, а новые технологии и техники труда, новое оборудование делает возможным применение женского труда на большинстве производственных участков [5; 6]. В управленческом звене даже самых

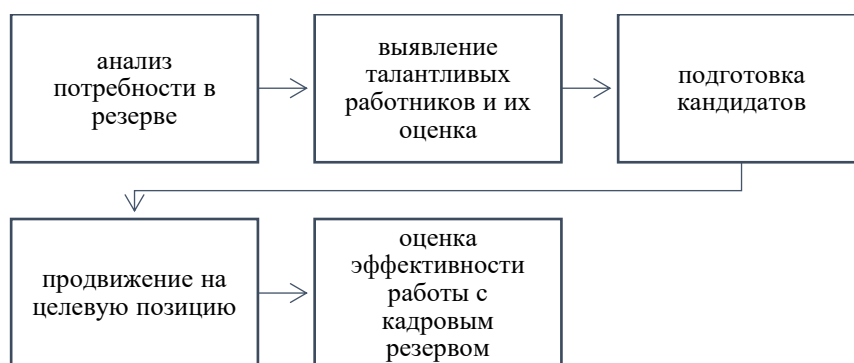
¹ Декларация тысячелетия ООН (Принята резолюцией 55/2 Генеральной Ассамблеи от 8 сентября 2000 года). [Электронный ресурс] URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/summitdecl.shtml

передовых российских предприятий в сфере металлургии доля женщин не достигает и 30%, и тенденции к увеличению этой доли и предпосылок к преодолению этого порога нет [1].

1. Управление кадровым резервом на металлургическом предприятии

В соответствии с растущими запросами социально-экономической системы, меняющимися требованиями к качеству труда и компетенциям управленцев изменяются также и принципы управления карьерным продвижением сотрудников, применяемые в российских металлургических компаниях, а также за рубежом [7]. Под управлением кадровым резервом понимается целенаправленная деятельность по оценке и развитию талантливых кандидатов, а также организации их продвижения на вышестоящие вакансии компании (см. например, Иванкина Л.И. [8], Литвинюк А.А. [9]). Кандидаты в кадровый резерв проходят ряд этапов (рисунок 1).

Рис.1: Этапы программы управления кадровым резервом²



Как видно из представленного рисунка, типовая программа управления кадровым резервом, реализуемая на современном предприятии, включает определение потребности в резервистах на определенный плановый период, выявление и оценку таланта, подготовку (информирование, обучение, раскрытие личностного потенциала), после чего происходит их продвижение на целевые позиции. Управление кадровым резервом на успешных современных российских металлургических предприятиях уже строится по совершенно новым принципам, предельно приближаясь к зарубежным программам управления талантами [10], когда работа ведется с каждым конкретным талантливым работником индивидуально.

² Составлено авторами на основе данных официального сайта ПАО «СинТЗ». [Электронный ресурс] URL: https://sintz.tmk-group.ru/sintz_pers

2. Гендерная структура кадрового резерва ПАО «СинТЗ»

На металлургическом предприятии ПАО «СинТЗ», которое является крупным производителем труб и работодателем с 2016 г., с внедрением компетентностного подхода и сменой принципиального подхода к управлению персоналом изменились и задачи управления кадровым резервом. Приоритетом кадровой политики стало «обеспечение предприятия квалифицированным управленческим персоналом», а критериями соответствия вышестоящей должности стала не информированность резервиста о задачах на целевой управленческой должности, а сформированность профессионально значимых деловых и личностных компетенций для практического выполнения работы на целевой должности.

Поэтому на предприятии ПАО «СинТЗ» в число приоритетных задач в области управления персоналом в настоящее время включено повышение эффективности работы с кадровым резервом. Решение этой задачи невозможно без обеспечения гендерного равенства при распределении возможностей карьерного продвижения (таблица 1).

Табл.1: Гендерная структура трудового потенциала ПАО «СинТЗ»³

Гендерная структура	2018 год		2019 год	
	Число, чел	Доля, %	Число, чел	Доля, %
мужской	5021	79,4	5080	79,0
женский	1301	20,6	1347	20,9
из них - руководителей-женщин	22	7,1	23,0	7,3

Гендерная структура коллектива типична для предприятия исследуемого профиля. В структуре 80% занимают мужчины, 20% - женщины. Однако в исследуемом случае обращает на себя внимание исключительно низка доля женщин в руководящем аппарате. Из числа руководителей лишь 7% являются женщинами, а 93% - мужчинами. Соответственно, с целью повышения эффективности использования трудового потенциала ПАО «СинТЗ» необходимо создать организационные условия для использования трудового потенциала женщин в руководящем звене, пересмотрев подход к управлению кадровым резервом.

Рассмотрим гендерную структуру кадрового резерва ПАО «СинТЗ» (таблица 2).

Гендерная структура кадрового резерва ПАО «СинТЗ» является несбалансированной. Сформированный и формирующийся ежегодно кадровый резерв не позволяет обеспечить справедливое распределение управленческих должностей в руководящем аппарате предприятия.

³ Составлено авторами по данным: Годовой отчет ПАО «СинТЗ» за 2018 г. [Электронный ресурс] URL: https://sintz.tmk-group.ru/media_ru/files/290/579/sintz_otch2018.pdf и Годовой отчет ПАО «СинТЗ» за 2019 г. [Электронный ресурс] URL: https://sintz.tmk-group.ru/media_ru/files/290/603/sintz_otch2019.pdf

Табл.2: Гендерная структура кадрового резерва ПАО «СинТЗ»⁴

Показатель	2018	2019	Темп роста, %
Численность резервистов, чел	144	148	102,8
Численность женщин в структуре резерва, чел	15	14	93,3
Доля женщин в структуре резерва, %	10,42	9,46	90,8
Число резервистов, получивших продвижение, чел	12	14	116,7
Число женщин, получивших продвижение, чел	1	1	100,0
Доля женщин в структуре резервистов, получивших продвижение, %	8,3	7,1	85,7

При неизменности подхода к управлению кадровым резервом анализируемому металлургическому предприятию не удастся улучшить гендерный баланс в руководящем аппарате.

Анализ представленных данных показывает, что в настоящее время в ПАО «СинТЗ» недостаточное внимание уделяется гендерной справедливости и продвижению женщин в состав руководящих кадров. При этом в зарубежных производственных предприятиях такая практика встречается уже давно и демонстрирует положительное влияние на трудовую мотивацию [11], социально-психологический климат в коллективе, уровень доверия и производительность труда. Вне зависимости от гендерной принадлежности успешный руководитель должен обладать определенным набором личностных и профессиональных качеств. Сильный характер, умение вести за собой людей, ответственность, деловое чутье – все то, что необходимо руководителю. В настоящее время этими чертами могут обладать как мужчины, так и женщины.

3. Выводы и рекомендации

С целью реализации принципа гендерной справедливости в управлении кадровым резервом на всех этапах рекомендовано внедрить практику формирования кадрового резерва талантливых женщин, которые будут проходить всю необходимую программу подготовки к занятию вышестоящих должностей. При этом в качестве наставников/менторов (ввиду отсутствия сформированной в ПАО «СинТЗ» культуры «женского» управления) рекомендовано использовать приглашенных экспертов – успешных женщин-руководителей, которые позволят работницам ПАО «СинТЗ» использовать преимущества мягкого управления при руководстве в компании.

В частности, практические мероприятия по реализации рекомендации включают:

⁴ Составлено авторами по данным: Годовой отчет ПАО «СинТЗ» за 2018 г. [Электронный ресурс] URL: https://sintz.tmk-group.ru/media_ru/files/290/579/sintz_otch2018.pdf и Годовой отчет ПАО «СинТЗ» за 2019 г. [Электронный ресурс] URL: https://sintz.tmk-group.ru/media_ru/files/290/603/sintz_otch2019.pdf

1. Формирование кадрового резерва женщин-будущих управленцев в числе 30 человек: информирование, мотивационные беседы, отбор по компетенциям, в соответствии с регламентом формирования кадрового резерва;
2. Составление индивидуальных планов карьерного развития на период от 1 до 2 лет для женщин, включенных в кадровый резерв;
3. Закрепление наставников из числа приглашенных экспертов-женщин;
4. Целевое назначение на вышестоящие должности женщин-резервистов, выполнивших ИПР, в 2021-2022 гг. – 100%, далее – более 50% ежегодно;
5. Проведение дополнительной работы с коллективом для подготовки к расширению доли женщин в руководстве: стимулирование выступления женщин в роли наставников для вновь принятых работников, расширение практики публичной похвалы женщин за достигнутые результаты, запись историй успеха работающих в ПАО «СинТЗ» женщин-руководителей.

Реализация целевой программы в рамках управления кадровым резервом позволит не только повысить эффективность использования трудового потенциала женщин на руководящих должностях за счет их адресной подготовки, но и будет способствовать улучшению социально-психологического климата в организации, ее подразделениях, рабочих командах/бригадах. Кроме того, с появлением реальных карьерных перспектив женщины будут более вовлечены в процессы обучения, повышения квалификации, развития. Ожидается повышение доли сотрудников, улучшивших свою квалификационную категорию, в целом по коллективу.

Заключение

Металлургическая отрасль считается традиционно «мужской». Однако в последнее десятилетие развитие технологий и оборудования позволяет использовать женский труд на большинстве производственно-технических участков. Особенно полезными и успешными оказываются компетентные женщины-управленцы с их нетипичной для корпоративной культуры металлургических предприятий «мягкой» силой и вниманием к каждой детали. Металлургические предприятия, которые хотят быть конкурентоспособными в долгосрочной перспективе, должны осуществлять управление кадровым резервом на основе принципа гендерного равенства, гарантируя работникам разного гендера равные возможности по вступлению в резерв, по обучению с целью подготовки к вышестоящей должности и по продвижению на целевую должность. В таком случае металлургическая отрасль сможет

формировать гендерно сбалансированные трудовые коллективы с высоким уровнем трудового потенциала и долей женщин в управлении на уровне 30% и более.

Литература

1. Султонова, А.Р. Гендерное равенство как фактор устойчивого развития мирового сообщества // *European science*, 2019, №4 (46). С.: 29-31.
2. Каменный век. Почему до сих пор существуют «мужские» отрасли // *Forbes* от 21.12.2018. [Электронный ресурс] URL: <https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/forbes-woman/370707-kamennyy-vek-pochemu-do-sih-por-sushchestvuyut-muzhskie-otrasli>
3. Jung, E.; Kim, J.Y.E. Women in Engineering: Almost No Gap at University but a Long Way to Go for Sustaining Careers // *Sustainability*. 2020, Том 12, Вып. 20. Номер статьи 8299.
4. Lathabhavan, R. Psychological aspects of women's career growth constraints and outcomes: A longitudinal study from India // *Australian Journal of Career Development*. 2020, Том 29, Вып. 3. С.: 173-184.
5. Курганова, Ю. Женщина в металлургии - фактор успеха! // *АИФ* от 13.03.2018. [Электронный ресурс] URL: https://oren.aif.ru/society/event/zhenshchina_v_metallurgii_-_faktor_uspeha
6. Москаленко, А. Нежная промзона. Как женщины делают карьеру в тяжелой промышленности // *Forbes* от 20.02.2020. [Электронный ресурс] URL: <https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/forbes-woman/393769-nezhnaya-promzona-kak-zhenshchiny-delayut-kareru-v-tyazheloy-promyshlennosti>
7. Kirillov, A.V.; Ushakov, D.S.; Vinichenko, M.V.; с соавторами. Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve // *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. 2017, Том 12, Вып. 5В Специальный выпуск: SI. С.: 723-733.
8. Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014.
9. Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2017. 151 с.
10. Straver, M. Development of a Naval Reserve Training and Career Progression Analysis Application / Конференция: International Conference on Analytics Driven Solutions (ICAS): IQAnalyt, Ottawa, Canada, Sep 29-30, 2014. Proceeding of the International Conference on Analytics Driven Solutions (ICAS 2014). С.: 147-156.

11. Strizhova, E.A. Work motivation measurements among financial sector employees consisting in the manager reserve and talent development programs // Organizatsionnaya Psikhologiya, 2017, Tom 7, Вып. 2. С.: 64-65.

GENDER STRUCTURE OF THE TALENT POOL AT THE METALLURGICAL COMPANY IN RUSSIA

Marina Kalugina

Master student of The Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Mariia Plutova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Labor Economics and HR-
Management Department, Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The discrimination issues are paid special attention within the sustainable development concept framework, including gender discrimination. Particular attention should be paid to gender equality issues in the traditionally “male economic sectors”, which include the metallurgical industry. The article analyzes the gender staff structure, and the talent pool structure at the metallurgical enterprise SinTZ PJSC - a major federal pipe manufacturer. There was revealed the lack of gender balance in the talent pool structure in the company, where the share of women in management is less than 10%. The reasons and consequences of gender inequality in the talent pool formation are revealed. The authors have developed and proposed solutions to overcome gender and gender-age discrimination in the selection, training and promotion of talented employees. A talent pool management mechanism for SinTZ PJSC has been proposed in compliance with the gender equality principle. Indicators have been identified that can be improved as a result of gender balance maintaining in the talent pool management.

Keywords: talent pool; talent pool management; career development; gender approach in management; HR strategy; gender equality.

JEL codes: J 16; M 12.

References

1. Sultonova, A.R. Gender equality as a factor of sustainable development of the world community // European science, 2019, no. 4 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernoe-ravenstvo-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-mirovogo-soobshchestva>
2. Stone Age. Why "male" industries still exist // Forbes from 21.12.2018. URL: <https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/forbes-woman/370707-kamennyy-vek-pochemu-do-sih-por-sushchestvuyut-muzhskie-otrasli>
3. Jung, E.; Kim, J.Y.E. Women in Engineering: Almost No Gap at University but a Long Way to Go for Sustaining Careers // Sustainability. 2020, Vol. 12, Issue 20. Article number 8299.
4. Lathabhavan, R. Psychological aspects of women's career growth constraints and outcomes: A longitudinal study from India // Australian Journal of Career Development. 2020, Vol. 29, Issue 3. P.: 173-184.
5. Kurganova, Yu. A woman in metallurgy is a factor of success! // AMF dated 03.13.2018. URL: https://oren.aif.ru/society/event/zhenshchina_v_metallurgii_-_faktor_uspeha
6. Moskalenko, A. Tender industrial zone. How women make a career in heavy industry // Forbes 20.02.2020. URL: <https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/forbes-woman/393769-nezhnaya-promzona-kak-zhenshchiny-delayut-kareru-v-tyazheloy-promyshlennosti>
7. Kirillov, A.V.; Ushakov, D.S.; Vinichenko, M.V.; с соавторами. Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017, Vol. 12, Issue 5B, SI. P.: 723-733.
8. Ivankina, L.I. Human Resource Management: Textbook. Tomsk Polytechnic University. Tomsk Polytechnic University Publishing House, 2014.
9. Litvinyuk, A.A. Personnel management: a textbook for bachelors. М.: Yurayt Publishing House, 2017. P.: 151
10. Straver, M. Development of a Naval Reserve Training and Career Progression Analysis Application / In: International Conference on Analytics Driven Solutions (ICAS): IQAnalyt, Ottawa, Canada, Sep 29-30, 2014. Proceeding of the International Conference on Analytics Driven Solutions (ICAS 2014). P.: 147-156.
11. Strizhova, E.A. Work motivation measurements among financial sector employees consisting in the manager reserve and talent development programs // Organizatsionnaya Psikhologiya, 2017, Vol. 7, Issue 2. P.: 64-65.

Contact

Marina Kalugina

Ural State University of Economics

62/45, 8 March st. / Narodnaya Volya, 620144, Yekaterinburg, Russia

marishka.kalugina@gmail.com

Mariia Plutova

Ural State University of Economics

70-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

MPlutova@yandex.ru