

# Эффективной компанию делают кадры

О ЧЕМ ПИШУТ



9 ноября 2017 года, 13:32

Фото: Денис КОЖЕВНИКОВ

Текст: Алексей БУЛАНОВ, “Эксперт” №44 за 31.10.2017

**Металлурги не только модернизируют техническое оснащение своих производств, но и постоянно повышают профессионализм сотрудников: от простого рабочего до топ-менеджера, принимающего стратегические решения.**

По прогнозу Агентства стратегических инициатив и Московской школы управления “Сколково”, изучавших, каким будет рынок рабочей силы к 2023 году, почти шестьдесят востребованных сегодня профессий исчезнут, зато могут возникнуть около двухсот новых. А уже в недалеком будущем специальность рабочего будет совмещать в себе не только исполнителя, но и планировщика и разработчика действий. Приблизительно о том же говорится в стратегии цифровизации страны, рассмотренной 5 июля на заседании Совета по стратегическому развитию и приоритетным национальным проектам при президенте РФ. По словам Владимира Путина, “формирование цифровой экономики – это вопрос национальной безопасности и независимости России, конкурентности отечественных компаний, позиций страны на мировой арене на долгосрочную перспективу”. Подобная перспектива, с одной стороны, радикально повышает престиж рабочих специальностей, а с другой – представляет собой серьезный вызов для российских компаний и системы профессионального образования в стране. Менеджмент “Норникеля” постоянно заботится об эффективности и модернизации производства, что позволяет компании не только сводить концы с концами, но и получать прибыль, платить налоги и создавать новые рабочие места даже в период экономического спада. Об этом, в частности, еще в январе 2017 года генеральный директор “Норникеля” Владимир Потанин рассказывал на встрече с Владимиром Путиным. По его словам, компания до 2023 года вложит около триллиона рублей в модернизацию производства и в создание новых рабочих мест. Кроме того, отметил Потанин, в ГКМ стартовала долгосрочная программа развития, рассчитанная до 2023 года.

– В результате реализации этой программы у нас должен увеличиться объем производства руды в полтора раза, объем обогащения – почти в два раза. И должно произойти очень серьезное омоложение мощностей, в “Норникеле” они станут самыми современными и самыми крупными в мире. Полагаем, что это будет самое эффективное горно-металлургическое предприятие, – подчеркнул Владимир Потанин. Однако модернизация производства невозможна без параллельного повышения уровня квалификации персонала, ведь именно от этого зависит прибыльность компании. В результате “Норникель” создал целую систему повышения квалификации имеющихся сотрудников, а также “выращивания” кандидатов в работники.

## Решают реальные бизнес-задачи

“Норникель” активно работает с профильными учебными заведениями среднего и высшего звена для поиска перспективных и заинтересованных кадров уже на стадии

обучения в школе или вузе. Одновременно компания реализует корпоративные программы привлечения выпускников востребованных в компании специальностей и предоставляет им возможность пройти производственную практику на предприятиях “Норникеля”. В 2015 году классическая программа практики была пересмотрена, чтобы усилить в ней образовательный компонент. Предполагается, что ставка на дополнительное образование поможет вырастить работников – новых лидеров отрасли. “Норникель” стал первой в отрасли компанией, которая дала студентам возможность участвовать в решении реальных бизнес-задач. Такой метод работы с подрастающим поколением лег в основу деловой игры “Покорители Севера”, проводимой по программе “Профессиональный старт” (впервые игра прошла летом 2015 года в Норильске). Программа вызвала большой интерес среди молодежи, в 2016 году в ней приняли участие 360 человек, причем в самой игре участвовали 215. Она шла два месяца и давала участникам возможность под руководством менторов – работников компании попробовать себя в решении актуальных задач развития “Норникеля”. Бизнес-кейсы, которые приходилось разбирать участникам, касались дополнительного финансирования компании, совершенствования производственных процессов и охраны труда. Кроме того, студенты провели среди горожан опрос на тему, что те хотели бы улучшить в жизни Норильска, а полученные результаты трансформировали в ключевые направления развития города. Участники также обсуждали градостроительную политику Норильска и интересы ГМК в развитии жилищного фонда, участие компании в реализации градостроительных планов. Используя все наработки, профстартовцы подготовили презентации по комплексному видению будущего Норильска и предприятий компании. Они размышляли над тем, что изменится в жизни города и в работе Заполярного филиала к столетию компании: разрабатывали проекты стратегии развития до 2035 года, определяли ключевые инициативы по развитию Норильска, которые должны быть реализованы при участии компании в ближайшие 20 лет. Опыт оказался настолько удачным, что было принято решение расширить его и на Кольскую площадку, а “Норникелю” было присуждено первое место в конкурсе Graduate Award 2016 за лучшую в РФ программу работы со студентами. На постоянной основе компания сотрудничает более чем с 20 профильными вузами по всей России, а также с профильными средними специальными учебными заведениями в ключевых регионах; регулярно проводятся сессии и мастер-классы, ГМК принимает участие в Днях карьеры и рассказывает о возможностях работы в “Норникеле”. Проведение внутреннего кейс-чемпионата “Покорители Севера” стало проверенным инструментом маркетинга, найма и оценки молодых специалистов: по итогам трех лет его проведения о готовности прийти на работу в компанию заявили более 60% участников. Для “Норникеля” такой формат взаимодействия со студентами позволяет выявить наиболее талантливых и перспективных.

## **Не просто рабочий**

В связи с растущими требованиями к работе со сложной аппаратурой и высокими стандартами техники безопасности рабочие компании проходят серьезную подготовку после приема на работу, а также переподготовку в связи с модернизацией производства. Программу переподготовки прошли 70 тысяч работников предприятий группы компаний “Норникель”, из которых больше 19 тысяч человек – молодежь до 30 лет. Сегодня по рабочим специальностям в компании столь серьезная подготовка, что

обучающие тренажеры легко перепутать с теми, что используются космонавтами. Наличие учебного полигона, оборудованного современной техникой, позволяет применять новые форматы в области модернизации и повышения качества подготовки персонала: это разработка и внедрение в учебный процесс современных технологий виртуальной реальности – мультимедийных обучающих систем и электронных курсов, 3D-атласов оборудования, систем виртуальной реальности – 3D-тренажеров, отработка практических навыков безопасных методов работ.

## **Такой молодой, а уже руководитель**

В 2016 году “Норникель” всерьез озаботился пересмотром подхода к созданию кадрового резерва, начав внедрять систему управления им на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. Эта система распространена на предприятия Заполярного филиала компании, Кольской ГМК и “Печенгастроя”. Отобрано более 800 кандидатов, а в кадровый резерв зачислено 112 потенциальных кандидатов на руководящие позиции; при этом у каждого резервиста есть вышестоящий руководитель, который выполняет функцию куратора и делится своими знаниями и опытом. В прошлом году задействована также программа “Управленческий старт”. Она предназначена для впервые назначенных руководителей и нацелена на развитие их управленческих компетенций. Программу освоили 93 работника в Норильском промышленном районе и 45 в Кольской ГМК, а десять лидеров рейтинга были направлены для стажировки на предприятия компании в Европе. “Норникель” также продолжил работу по развитию специальных навыков у руководителей категории топ-500 и топ-100. В течение года 350 человек прошли ряд коммуникативных тренингов. Круг тем широк: “Психология публичного выступления: внутренний мир оратора”, “Влияние в деловом общении: переговоры и внутренние коммуникации”, “Переговоры. Свой стиль”, “Навык публичных выступлений”, “Презентации и выступления, нацеленные на результат”. Они направлены на развитие навыков управления сложными внутренними и внешними переговорами и коммуникациями, усовершенствование и “шлифовку” навыков подготовки и проведения бизнес-презентаций, усиление управленческого стиля каждого участника программы. Есть у “Норникеля” и отдельные направления не общеуправленческого характера, а специальные тематические. Например, в 2016-м заработал проект по оценке компетенций руководителей в направлениях “энергетика” и “механика”. Полученные результаты позволили понять, в каких областях требуется приоритетное развитие. В ходе этой работы сформирована методика оценки сотрудников и создан банк тестовых вопросов – от 500 на каждый функциональный блок. Так как большинство участников тестирования показали результаты ниже требуемого уровня, сейчас ведется разработка программ для их обучения.

## **Топ-менеджмент тоже тренируется**

Как бы много внимания ни уделял “Норникель” образованию и развитию всех звеньев компании, трудно поспорить с тем, что критическая важность компетенций руководителя возрастает по мере продвижения наверх. И важность уровня подготовки

топ-менеджеров, принимающих решения, трудно переоценить. Именно для этого звена компания организовала инновационную программу “Операционная эффективность”, стартовавшую в сентябре этого года в Московской школе управления (МШУ) “Сколково”. Президент МШУ “Сколково” Андрей Шаронов на открытии отметил, насколько необычным и важным стал этот проект для самой школы и для горно-металлургической компании.

– Это не первый наш партнер из горно-металлургического сектора, тем не менее “Норникель” – это “Норникель”, – отметил он. – Программа, по которой будут обучаться сотрудники компании, носит проектный характер. Результатом станет не количество прослушанных лекций, а качество проектов, которые вы будете делать. Правление компании потратило много времени на то, чтобы выбрать и предложить вам реальные проекты из повестки правления ГМК. Перед вами выступят очень интересные спикеры, которые являются профессорами ведущих международных бизнес-школ. У вас будет возможность посмотреть на свою работу и задачу со стороны. Такие программы улучшают горизонтальные связи среди сотрудников компании. Основная цель проекта – развитие ключевых управленческих компетенций с акцентом на операционную эффективность, формирование нового подхода к управлению производством, повышение уровня понимания бизнеса и бизнес-среды, расширение горизонта планирования и общего видения будущего компании, анализ новейших технологий, подходов и лучших практик управления производством, поиск возможностей их применения и тиражирования на предприятиях “Норникеля”. Главной задачей слушателей станет подготовка конкретных стратегических проектов, направленных на рост операционной эффективности предприятий компании.

– Это важная инвестиция, которую делает компания, – подчеркнул президент “Норникеля” Владимир Потанин, выступая на торжественной церемонии открытия образовательной программы. – Товары, которые производит “Норникель”, – биржевые товары, в этом смысле они являются ликвидными. Но они чрезвычайно волатильны, цены меняются в несколько раз в течение нескольких лет. Рассчитывать на то, что внешняя среда все время будет благоприятной, не приходится. Поэтому единственный способ быть конкурентоспособными и выживать в любых условиях – это быть в хорошей форме внутренне, быть эффективными. Это означает быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды, хорошо понимать собственный бизнес. Старший вице-президент “Норникеля” Лариса Зелькова также отметила, что обучение нацелено на конкретный результат: Мы с нетерпением ждем ваших идей в виде 18 проектов и тем, которые крайне актуальны для компании сегодня. Мы рассчитываем на ваш свежий взгляд, на взаимодействие, которое проявится в ваших командах. Создаваемые команды слушателей не будут традиционными: они не будут собираться по отраслевому или региональному признаку. Поэтому это хороший способ посмотреть на наши традиционные проблемы под другим углом. Будем ждать марта, когда все 55 человек в аудиториях “Сколково” завершат программу повышения своей эффективности и смогут подготовить интересную презентацию для корпоративного форума “Норникеля”. На нем вы расскажете, что компании не хватает для того, чтобы стать более эффективной, более качественной, более современной.

## **ИНТЕРВЬЮ**

### **“Этот огромный металлургический мир притягивает многих”**

О том, как компания работает с кадрами и с какими проблемами сталкивается, рассказала директор департамента кадровой политики “Норникеля” Дарья КРЯЧКОВА.

#### **– Как “Норникель” вкладывается в развитие человеческого капитала?**

– У нас есть несколько направлений развития людей. В частности, у нас два корпоративных учебных центра, в Норильске и Мончегорске, которые покрывают нашу основную потребность в обучении сотрудников. Причем там могут одновременно обучаться руководители среднего звена и рабочие (топ-менеджмент мы обучаем по отдельным специальным программам). Объем обучения очень большой: есть определенные курсы-стандарты по технике безопасности и охране труда, которые являются для наших сотрудников обязательными к изучению, есть повышение квалификации.

#### **– Компания набирает на рынке труда новый рабочий персонал. Как бы вы оценили его уровень подготовки сегодня?**

– К сожалению, мы видим, что именно рабочий персонал при комплектовании, например, нашего нового предприятия в Забайкалье (Быстринский горно-обогатительный комбинат), очень часто не попадает в рамки наших требований, хотя в резюме может быть указана нужная квалификация. Более того, не у всех есть подтверждение этой квалификации в виде документов. Поэтому практически всех новых рабочих, которые к нам приходят, приходится дообучать.

#### **– Насколько молоды ваши кадры?**

– Средний возраст работников, которых мы сейчас набираем в Быстринский ГОК, – 37 лет. Молодежи не так много, как хотелось бы. И это тоже для нас сигнал. Люди неохотно идут в рабочие профессии. А те, кто хочет, часто недостаточно соответствуют нашим требованиям, и их приходится доучивать. То есть качество профессионально-технического образования, которое эти люди получили, к сожалению, отстает очень сильно.

#### **– Что вы делаете, чтобы привлекать молодых людей на ранних стадиях?**

– В Норильске мы очень заинтересованы в том, чтобы ребята оставались и приходили в Норильский государственный индустриальный институт на наши специальности. Мы проводим для них различные мероприятия, связанные с развитием интереса к научной деятельности. У нас есть Arctic Wave – фестиваль научных открытий, открыт FabLab в Норильске, где любой человек любого возраста, младшего и старшего, может прийти и познакомиться с изобретениями или сам что-то сделать. Что касается студентов, то у нас много мероприятий, связанных, например, с организацией нашего проекта “Покорители Севера”. Мы привозим ребят в свои регионы, показываем производство, рассказываем, обучаем, они у нас работают. Кроме того, мы сотрудничаем с вузами, выступая

партнерами различных чемпионатов, когда на примере нашей компании разбираются конкретные производственные кейсы. Ребята их решают и получают возможность познакомиться с производством и увидеть в нем себя и свою роль. Когда людям открывается этот огромный металлургический мир, он притягивает многих, и к нам едут, несмотря на кажущуюся непопулярность профессии.

**– “Норникель” – очень крупная компания, важная для экономики страны в целом. Как бы вы сформулировали запрос государству, как должно выглядеть профтехобразование, чтобы это были те рабочие, которые подходили бы вам и с которыми не было бы проблем? Многие компании сейчас жалуются, что государство практически ушло из сферы профтехобразования, и все с этой проблемой справляются сами как могут.**

– Я думаю, что любое образование должно быть в связке с потребностями работодателей, поэтому государство должно помочь в разработке инструментов взаимодействия между работодателем и учебным заведением. То есть у высших или средних профессиональных учебных заведений должны быть такие механизмы, которые позволяли бы им гибко менять программы обучения под потребности конкретных работодателей. Чтобы не проходило много времени между запросом и возможностью отреагировать и эту программу внедрить. А сам способ разработки таких программ должен быть максимально легким для всех сторон.