

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 ГК 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, ГК 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.