

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕЗЕРВ

«КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ». «НАШ ГЛАВНЫЙ РЕСУРС — ЭТО КОЛЛЕКТИВ». «С ТАКИМИ РАБОТНИКАМИ ПРЕОДОЛИМЫ ЛЮБЫЕ ТРУДНОСТИ». ЭТИ ФРАЗЫ — НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ ПРАЗДНИЧНЫХ РЕЧЕЙ. В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ВО МНОГОМ ЗАВИСЯТ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ: КОЛИЧЕСТВО ПРОИЗВЕДЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, КАЧЕСТВО ОКАЗАННЫХ УСЛУГ. О ВЫСТРАИВАНИИ ЕДИНОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «ЮЖНЫЙ КУЗБАСС» МЫ ГОВОРим С НАЧАЛЬНИКОМ УПРАВЛЕНИЯ ПО КАДРАМ КОМПАНИИ СВЕТЛАНОЙ БАКУС



— В целом можно сказать, что кадровая политика зависит от того, какая задача стоит перед компанией. Для выполнения масштабных производственных планов и при наличии всех необходимых материальных ресурсов необходима работа по набору и обучению персонала. Например, в 2007 году, когда «Южный Кузбасс» утолял кадровый голод, внедрялись формы массового набора людей через ярмарки вакансий, мы приглашали людей из соседних городов и регионов для работы вахтовым методом. Сегодня в силу объективных причин больше внимания уделяется подготовке и ротации кадров. Не так давно мы провели масштабную работу — оценку персонала.

— Звучит несколько пугающе...

— Поэтому для снижения напряженности мы много занимались разъяснительной работой на всех уровнях. Обращаю внимание, что это была не аттестация работников, а оценочное собеседование. То есть оценивалось не только качество профессиональной подготовки кадров и знания работников, но и эффективность работы каждого

сотрудника, каждого структурного подразделения.

В филиалах в работе комиссий активно участвовали директора, вся служба по персоналу, руководители подразделений. Далеко не каждый работник в обычных условиях может пообщаться с руководством лично, и уже это — хорошая мотивация для дальнейшей эффективной работы.

— Светлана Викторовна, а как проходили оценочные собеседования?

— Конечно, для всех участников это нестандартная ситуация. У руководителя службы не всегда есть время остановиться и проанализировать деятельность работников. А для последних оценка стала возможностью высказаться. На собеседованиях люди раскрывались, высказывали весьма дельные предложения. Ранее причины для молчания были разные: не спрашивали, казалось неважным, стеснялся...

Главное, что оценка персонала стала полезной, диалог состоялся, это, несомненно, пойдет на пользу сторонам. Тем работникам, которых высоко оценили, это дало прилив энергии,

желание повышать квалификацию. Зачисление в кадровый резерв — еще один плюс. А тем, у кого не все так хорошо, это звоночек — над чем надо поработать. Оценка — это повод задуматься, что нужно сделать, чтобы соответствовать предъявляемым требованиям, быть более конкурентоспособным на рынке труда.

— Какие меры были приняты после анализа результатов оценки?

— Результатом нашей общей работы стало перераспределение обязанностей внутри коллектива, рационально, с учетом желаний и возможностей каждого. Кто-то перешел в другой отдел, с кого-то сняли непрофильную работу, рассматривался и вопрос оплаты труда. Усовершенствована система взаимодействия и обмена информацией между руководителями предприятия и его подразделений.

Кроме того, была выявлена необходимость повышения управленческих навыков руководителей среднего звена. Для этого мы организовали обучение, специализированные семинары. В некоторых подразделениях провели дополнительные инструктажи по охране труда и промышленной



безопасности. И, конечно, мы начали работу по подготовке кадрового резерва нашей компании. Также результаты проведенной оценки позволят более пристально присмотреться к наиболее сильным сотрудникам для реализации их управленческого потенциала внутри компании.

— О резерве на замещение должностей в органах государственной власти много говорят. А в чем необходимость программы подготовки руководителей и специалистов в «Южном Кузбассе»?

— Она очевидна. Ее цель — создать систему управленческого резерва «Южного Кузбасса», развивать, стимулировать и удерживать значимых сотрудников, поддерживать принцип преемственности в управлении. В целом реализация программы кадрового резерва позволит нам совершенствовать и расширять нашу кадровую базу данных. С ее помощью руководители смогут выбрать претендентов на вакантные должности, выяснять, какими знаниями, навыками и опытом обладают «резервисты».

Высокая эффективность работы компании во многом определяется качеством работы менеджмента. На-

значение нового человека на высшие руководящие должности — всегда риск. А если он предварительно проходил обучение, стажировку, замещал того или иного руководителя на время отпуска — намного выше вероятность, что работа «резервиста» будет эффективна с самого начала. Конечно, здесь важна не только работа службы по персоналу, но и самих участников программы.

Наш кадровый резерв — система многоуровневая. Она включает подготовку «запаса» руководителей предприятий — высшего звена. Среднего — начальников участков, цехов, других структурных подразделений. Очень важны для нас сегодня и бригадиры. Таких «резервистов» могут готовить сами предприятия.

У наших работников хорошие перспективы профессионального роста как в пределах «Южного Кузбасса», так и в «Мечел-Майнинге», а также «Мечеле» в целом. Сегодня идет активная ротация персонала внутри группы. Участие в программе кадрового резерва — это возможность реализовать себя на новом месте и в новом качестве. Например, должность директора шахты «Джебарики-Хая», входящей в

состав «Якутугля», занимает выходец из «Южного Кузбасса», много наших кузбассовцев и на ГОКе «Восход» в Казахстане.

— Светлана Викторовна, расскажите подробнее о формировании состава кадрового резерва руководителей.

— Изначально мы определились, какие качества, знания и навыки должны быть у руководителя. Для этого был проведен специализированный опрос, и на основании его результатов мы составили карты компетенций. Второй этап — создание паспорта должности, своеобразного образца, которому должен стремиться соответствовать руководитель. Конечно, здесь учитывалось множество факторов. Для какой-то должности нужен человек, который пойдет на прорыв, где-то — чтобы поддерживал достигнутый уровень. В этой работе мы учитывали и опыт нашей практической работы, и современные теоретические разработки.

Следующий этап — подбор кандидатов в резерв. Для этого сначала был составлен список из тех, кого выдвинули предприятия. Потом к отбору подключилось руководство профильных управлений. На финальных этапах было проведено психологическое тестирование и собеседование кандидатов. Затем кадровые специалисты провели работу по объединению всех полученных о кандидате данных и принятие решения о его перспективах. В итоге из первоначальных 140 человек были выбраны лучшие кандидатуры, как мы их называем — золотая двадцатка.

— Как в дальнейшем будет строиться работа с «резервистами»?

— В данный момент разработана программа обучения с учетом индивидуальных особенностей. Она опять же многоуровневая. Сначала повышение квалификации — теоретическая подготовка. На базе нашего учебно-курсового комбината проходят занятия по экономике, управлению персоналом, праву — программа составлялась с учетом пожеланий самих «резервистов». Но просто послушав лекцию, руководителем не станешь, нужна практика. Поэтому второй блок здесь — тренинги, стажировки, ротации, обмен опытом между сотрудниками в компании, в управлениях, выезды на родственные предприятия. И, конечно, задания для самостоятельно-

го обучения и возможные конкретные производственные поручения.

— **Вернемся к кадровой политике в целом. Чем запомнился в этом плане 2009 год?**

— Мы тесно сотрудничаем с центрами занятости населения Междуреченска и Мысков. В самые трудные времена в начале прошедшего года участие в городских общественных работах материально поддержало вынужденно простаивающих и перешедших на режим неполного рабочего времени работников «Южного Кузбасса». В мероприятиях по подготовке к зиме, в благоустройстве территорий наших предприятий кроме самих работников по программе общественных работ участвовали также жители Междуреченска и Мысков, не работающие в компании. Тем самым предприятие помогло поддержать горожан, которые столкнулись с трудностями во время кризиса. В целом по этой программе нами за 2009 год привлечено более полутора миллионов рублей из федерального бюджета.

Успешной можно назвать организацию стажировок выпускников высших и средних учебных заведений по направлению центров занятости населения. Хорошо зарекомендовавшие себя молодые специалисты, уже знакомые с деятельностью компании, прошедшие адаптацию — готовые кадры для наших предприятий. В прошлом году 18 ребят из числа тех, кто проходил на «Южном Кузбассе» стажировку, остались трудиться у нас. Работу с выпускниками мы продолжаем и в 2010 году.

В 2009 году нам удалось наладить более тесное сотрудничество внутри нашей компании. Кадровые службы предприятий, входящих в состав «Южного Кузбасса», анализируя производственные планы и советуясь с профильными специалистами, определяют, кадры каких специальностей понадобятся в ближайшее время. Зачастую необходимых людей можно найти на других наших предприятиях, и мы начали более активно использовать внутренние переводы персонала, как временные, так и постоянные.

Продолжается проведение ознакомительных и производственных практик студентов. Будущие выпускники вузов также являются нашим потенциальным кадровым резервом.

— **Какие направления работы являются приоритетными сегодня?**



— Главное в 2010 году — увеличение объемов и эффективности производства предприятий «Южного Кузбасса». Значит, необходимо будет еще более тщательно заниматься поиском, подбором и обучением работников необходимых нам профессий (например, водителей «БелАЗов»). Много сил требует работа с внешним резервом, например, с практикантами, выпускниками и студентами учебных заведений, с другими категориями наших потенциальных сотрудников.

Кроме того, стараемся усилить информационную работу с нашими настоящими и будущими работниками. Они должны знать, какие предприятия входят в «Южный Кузбасс», «Мечел-Майнинг», «Мечел», их достижения, планы и инновации. Для этого планируется проведение обзорных лекций, также подготовим информационные стенды, рассказывающие о компании.

Мы продолжим проведение курсов профессионального мастерства, расширив возможности участия в них: теперь конкурсы проводятся по 25 номинациям.

Особое внимание продолжим уделять работе с людьми предпенсионного возраста. Цель такой работы — рассказать будущему пенсионеру о его возможности на этапе подготовки к выходу на пенсию или уже в этом статусе помогать родному предприятию. Работа предстоит важная — воспитывать новую смену,

ВЕРоятность того, что работа резервиста будет эффективна с самого начала, намного выше, если он предварительно проходил обучение, стажировку, замещал во время отпуска того или иного руководителя

участвовать в работе Совета ветеранов. И не только. Мы планируем использовать богатый опыт наших пенсионеров для ведения обучения в УКК, участия в практических занятиях. Вся эта работа важна не только для производства: и пенсионеру будет приятно чувствовать, что он сам и его знания по-прежнему востребованы на родном предприятии.

И, конечно же, отрадно, что руководство «Южного Кузбасса» и компании «Мечел» понимает всю важность кадровой работы, помогает и поддерживает деятельность службы по работе с персоналом.