Кадры решают все



Вовлечь людей в процессы изменений

Жанна Кирпичева, заместитель директора Филиала «Азот» ОАО «ОХК «УРАЛХИМ» по кадровым и административным вопросам, рассказывает нашему журналу о том, зачем на предприятии проводятся экзамены, кто такие наставники и почему выгодно быть заводским отличником.

На нашем предприятии идет масштабная программа модернизации управленческой системы, в основу которой положен основной, на наш взгляд, ресурс компании - кадры.

Мы уверены, что основу благосостояния и успеха компании «УРАЛХИМ» представляют именно люди, от стажера до топ-менеджера, именно в качественной и продуманной работе с персоналом залог стабильной и эффективной работы всей объединенной химической компании.

В настоящий момент на «Азоте» проходит первый важный этап - оценка уровня профессионализма сотрудников предприятия. Перед экзаменационными испытаниями в течение месяца для работников завода при участии преподавателей березниковских технических учебных заведений читается теоретический курс, который помогает более детально и глубоко понимать происходящие на производстве технологические процессы. Все экзаменационные билеты согласованы главными специалистами и начальниками цехов с учетом специфики производства, требований к профессиям по разрядам и производственных инструкций. От результатов экзаменов будет зависеть дальнейший карьерный рост работников и дополнительные выплаты за профессиональное мастерство.

Всего четыре оценки - A, B, C и D. Оценка А означает, что сотрудник может быть отнесен к категории наставников. Эта оценка означает очень высокий уровень профессионализма, что этому человеку не требуется в настоящий момент дополнительного повышения квалификации. Сотрудник получит надбавку к за работной плате за наставничество и профмастерство.

Отдельно стоит сказать о программе наставничества на «Азоте». Мы широко используем этот метод передачи навыков и знаний на производстве, и он приносит свои положительные результаты. Кроме того, что молодые сотрудники эффективными и доступными методами овладевают полезными навыками на своем рабочем месте, наставник и подшефный в результате слаженной работы могут получить дополнительные «бонусы» к своей заработной плате.

Оценка Б означает, что у специалиста достаточный уровень для выполнения должностных обязанностей, не требуется дополнительной профессиональной подготовки, человек также может претендовать на надбавку за профмастерство. Новое положение о профессиональном мастерстве, которое будет четко регламентировать условия доплат, уже в разработке.

В категорию С попадают те сотрудники, кто показал недостаточные теоретические

знания, но при этом обладают хорошим потенциалом к совершенствованию в профессии. Для них будут организованы курсы повышения квалификации. С 2013 года мы начнем проводить регулярные курсы повышения квалификации. На уровень оплаты труда сотрудника такая оценка не повлияет.

Категория Д самая малочисленная. Увы, но по таким сотрудникам приходится принимать непопулярные кадровые решения, ведь мы работаем на опасном производстве, и отсутствие профессионализма здесь просто недопустимо. По предыдущему опыту, из 1200 человек такую оценку получили всего четверо. По результатам первых экзаменационных сессий в этом году у нас пока только один такой результат.

Важно отметить тот факт, что оценка профессионального мастерства - это только первый этап модернизации системы управления. По получаемым результатам мы делаем сводный анализ, который в результате дает нам прозрачную картину планирования трудовых ресурсов. Не секрет, что в любой компании в определенный момент времени начинают появляться неэффективно используемые специалисты, функции начинают дублироваться, снижается уровень ответственности и, как следствие, - компетентность персонала и эффективность его деятельности. Однако оценка, анализ и взвешенное планирование человеческих ресурсов помогает избежать таких негативных последствий.

Именно поэтому мы возлагаем большие надежды на наши обучающие программы. Отдельно стоит отметить обучающую программу «УРАЛХИМА» совместно с Московским государственным университетом. Для сотрудников компании читается несколько обучающих курсов по неорганической химии, приезжают преподаватели, проводят семинары и лабораторные работы для разных категорий сотрудников. По результатам выпускник программы получает свидетельство МГУ. Причем для сотрудников это совершенно бесплатно.

Без сомнения, мы прекрасно понимаем, что впереди у нас целый комплекс сложностей. Во-первых, очень тяжело отучить людей от сложившихся традиций. Люди воспринимают любые изменения с большим опасением, ничего хорошего от них не ждут. По старой привычке воспринимают оценку профессионализма как очередную аттестацию. Поэтому нам приходится сопровождать все процессы информированием, разъяснением того, что мы делаем, зачем и с помощью каких инструментов. Ключевой акцент делаем на масштабное информирование, на обратную связь с коллективом. Руководство завода регулярно проводит «Прямые линии» с сотрудниками, работает «Телефон доверия», а директор филиала каждый четверг ведет прием сотрудников по личным вопросам.

У сотрудников производственного блока есть четко выраженная черта организационного поведения - профессиональная гордость, любовь к своей профессии. Назовем это «профессиональная стать». Безусловно, в наше время такое самоощущение несколько ослаблено, нивелировано общественными процессами, его нужно развивать, но оно есть. Наша задача - вовлечь людей в процессы изменений, не просто спускать сверху указания, а вместе принимать решения и воплощать их в жизнь. Необходимо корректировать модели поведения, создавать условия, которые способствовали бы правильным изменениям, увлекать людей делом.

Модернизация системы управления подразумевает оптимизацию, в первую очередь, бизнес-процессов. Обычно, когда слышат «оптимизация», считают, что речь идет о массовых сокращениях персонала. Это не так. Оптимизация бизнес-процессов - это, в первую очередь, понятные и просчитанные действия, необходимое и достаточное количество персонала с конкретным набором компетенций.

«УРАЛХИМ» - молодая, динамично развивающаяся компания, и мы обязаны иметь кадровый резерв для запуска новых технологических процессов. Нам выгодно самим учить и развивать супер-профессионалов, которые могут, умеют и готовы работать на результат, а не «оттрубить» с восьми до пяти.

В ответ мы готовы идти на то, чтобы не просто обучать и развивать своих сотрудников, мотивировать их на рост внутри компании, но и адекватно рынку вознаграждать за профессиональные успехи в профессии.

Резюмируя, отмечу, что подобная система развития персонала - не результат лабораторных исследований и не бумажная теория. Это зарекомендовавший себя способ в относительно короткие сроки достигать серьезных результатов, апробированный на нескольких предприятиях группы компаний «УРАЛХИМ».