

Практический опыт управления персоналом на основе подхода «талант – к ценности» в условиях крупной добывающей корпорации

DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2021-9-20-24>

МИХАЛЕВ И.О.

Канд. техн. наук,
заместитель управляющего филиалом (по технологиям)
ООО «Сибниуглеобогащение» в г. Красноярске,
660060, г. Красноярск, Россия,
e-mail: MikhalevIO@suek.ru

МАЧУЖАК А.В.

Канд. филос. наук,
начальник Управления талантами АО «СУЭК»,
115054, г. Москва, Россия,
e-mail: MachuzhakAV@suek.ru

В целях противодействия оттоку персонала в условиях повышенной конкуренции за высококвалифицированные кадры на профильном рынке труда в конце 2020 года в филиале ООО «Сибниуглеобогащение» в г. Красноярске (предприятие входит в Группу СУЭК) реализован пилотный проект в области работы с персоналом. Первым этапом указанного проекта явилась комплексная оценка персонала и организационной среды филиала. В статье рассмотрен ряд практических аспектов обоснования, подготовки и проведения комплексной оценки как основы для дальнейшей разработки систем развития и мотивации персонала в филиале.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, коммуникативные навыки, профессиональные компетенции, анализ системы работы с персоналом, внешние и внутренние факторы организации, подход «талант – к ценности».

Для цитирования: Михалев И.О., Мачужак А.В. Практический опыт управления персоналом на основе подхода «талант – к ценности» в условиях крупной добывающей корпорации // Уголь. 2021. № 9. С. 20-24. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-9-20-24.

ВВЕДЕНИЕ

Для административных центров регионов России с развитой добычей полезных ископаемых характерна высокая концентрация проектных институтов: так, в Красноярске их насчитывается не менее 47 [1]. По мере наращивания производственной мощности добывающих предприятий и, соответственно, увеличения объемов проектирования закономерно усиливается конкуренция среди проектных институтов за высококвалифицированных специалистов.

Именно с такой ситуацией столкнулся созданный в 2014 г. в Красноярске филиал ООО «Сибниуглеобогащение» (СибНИИ-Красноярск), корпоративного проектного и научно-исследовательского института Группы СУЭК, в котором в течение четвертого квартала 2020 г. отток персонала по сравнению со средним за предыдущие шесть лет резко увеличился, почти втрое, и достиг около 20% численности проектного подразделения, насчитывающего несколько десятков человек. Частичное оперативное привлечение на работу новых сотрудников взамен уходящих позволило смягчить удар по работоспособности филиала. Тем не менее, руководством СибНИИ-Красноярск было отмечено снижение стабильности коллектива.

В этих условиях приоритетной задачей руководства явилось оперативное удержание ключевых для СибНИИ-Красноярск сотрудников. Одновременно стала очевидной и необходимость модернизации систем долгосрочного противодействия оттоку персонала, повышающих привлекательность филиала как работодателя: систем мотивации и развития сотрудников [2, 3].

Для решения вышеперечисленных задач, учитывая их актуальность и для других предприятий добывающей отрасли вообще и Группы СУЭК в частности, в конце ноября 2020 г. в СибНИИ-Красноярск при поддержке Блока по работе с персоналом АО «СУЭК» (БРП СУЭК) был запущен пилотный проект «Система работы с персоналом: внешние и внутренние факторы организации».

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ

Очевидно, что для определения новой оптимальной организационной структуры проектных подразделений, а также эффективной модернизации систем мотивации

и развития персонала филиала требовалось вначале определить status quo. Для этого была запланирована комплексная оценка персонала, внешних и внутренних факторов организации.

Подобная оценка представлялась тем более актуальной, что к 2020 г. филиал вышел на стабильный режим работы по сравнению с предшествующими пятью годами интенсивных изменений на стадии становления. Поэтому ко времени запуска пилотного проекта уже стал известен ряд исторически сложившихся несоответствий, требующих устранения при обновлении организационно-функциональной структуры филиала.

В преддверии проведения комплексной оценки для определения текущего уровня лояльности персонала и основных мотиваторов к его уходу из сотрудников филиала по основным уровням должностей в подразделениях: инженер-проектировщик, главный специалист, начальник отдела, главный инженер проекта (ГИП) и другие – было сформировано четыре фокус-группы по 5-6 человек. Работа с фокус-группами была проведена сотрудником БРП СУЭК.

Одним из основных результатов работы с фокус-группами оказалось выявление запроса коллектива на упорядочение работы проектных подразделений СибНИИ-Красноярск.

Здесь важно отметить, что в начале своего существования филиал в его проектной части представлял собой комплексный отдел, приоритетным направлением работы которого было проектирование открытых горных работ. По мере увеличения общей численности проектировщиков и глубины проектирования объектов в филиале, с учетом требований Постановления Правительства России от 16.02.2008 № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» (ПП № 87), были сформированы более узкопрофильные отделы: Отдел проектирования открытых горных работ, Отдел охраны окружающей среды, Электротехнический отдел и др. Исторически отделы были сформированы из имевшихся специалистов по соответствующим направлениям, а начальниками отделов стали наиболее компетентные из этих специалистов. В дальнейшем, по мере наработки компетенций филиала в проектировании, количество сотрудников в отделах, которые в некоторых случаях изначально состояли всего из двух человек, планомерно увеличивалось.

В результате такой эволюции в целом ряде проектных отделов филиала сформировался запрос на обновление их организационно-функциональной структуры в целях устранения «болезней роста». За основу такого обновления было предложено взять положения «Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» (ЕКСД), утвержденного Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37 (с актуальными изменениями), с учетом результатов оценки сотрудников.

Параллельно с работой БРП СУЭК в фокус-группах, для того чтобы обеспечить оперативное удержание персонала в условиях его резко усилившегося оттока, руководству филиала необходимо было идентифицировать сотрудников, являющихся ключевыми носителями

компетенций филиала, причем компетенций не только текущих, но и будущих.

По итогам комплексного анализа накопленного опыта выполнения филиалом проектных работ, Стратегии развития проектировочного комплекса Группы СУЭК и приоритетных направлений развития добывающей отрасли (прежде всего, ее цифровизации) руководителями пилотного проекта со стороны СибНИИ-Красноярск был сформирован следующий перечень ключевых текущих компетенций филиала:

- база – выполнение проектно-изыскательских работ (ПИР) по разделам ПП № 87;
- специализированное проектирование открытых горных работ (ОГР);
- горно-геологическое 3D-моделирование добывающих предприятий;
- проектирование многофункциональных систем безопасности (МФСБ);
- разработка комплексных экологических разрешений (КЭР);
- технологический аудит добывающих и перерабатывающих предприятий.

В соответствии с этим перечнем на основании отзывов сотрудников филиала, в том числе в рамках вышеупомянутых фокус-групп, информации от руководителей филиала и его проектных подразделений (Бюро ГИП, проектных отделов и других), отзывов заказчиков, а также стратегических направлений развития филиала как части проектного института Группы СУЭК (видения будущих компетенций) был составлен список ключевых сотрудников, обеспечивающих наличие у филиала вышеперечисленных компетенций, и в нем были идентифицированы ключевые сотрудники, находящиеся в зоне риска ухода.

Зона риска ухода ключевых сотрудников была при этом разделена на две группы:

- группа А («приоритет № 1») – ключевые сотрудники, уход которых нанес бы критический урон компетенциям филиала в проектировании, уже получившие одно или несколько предложений о работе от конкурирующих работодателей;
- группа Б («приоритет № 2») – ключевые сотрудники, о предложениях в адрес которых от других работодателей было неизвестно, но которым в случае их внезапного ухода было бы очень трудно или невозможно быстро найти замену.

Доля ключевых сотрудников группы А зоны риска ухода составила около 25% общей численности проектных подразделений филиала. С представителями группы А руководители пилотного проекта в предельно сжатые сроки провели индивидуальные переговоры и достигли договоренности об отсрочке ухода этих сотрудников, по крайней мере, на период реализации мероприятий по обеспечению более привлекательных условий труда (в пределах двух месяцев).

Сотрудники из группы Б зоны риска ухода составили менее 10% общей численности проектных подразделений СибНИИ-Красноярск. На данной стадии пилотного проекта его руководители ограничились организацией непрерывного мониторинга мотивации к уходу сотрудников группы Б.

ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ

В течение двух недель после принятия вышеперечисленных наиболее срочных мер по стабилизации коллектива филиала команда пилотного проекта выполнила работу по подготовке к проведению комплексной оценки. Одной из главных задач при этом являлось обеспечение возможности интерпретации результатов оценки в соответствии с подходом «талант – к ценности» [4, 5]: те роли, которые создают наибольшую ценность при работе филиала, должны исполняться наиболее талантливыми сотрудниками.

Основными составляющими подготовки к оценке явились:

- анализ профильного рынка труда в г. Красноярске: экспертная оценка верхнего и нижнего пределов и среднего размера оплаты труда по основным уровням должностей сотрудников проектных подразделений (ГИП, начальник отдела, руководитель группы, главный специалист, ведущий специалист, инженер-проектировщик), принципов и периодичности премирования сотрудников по итогам выполнения проектов и др.;

- разработка предварительной модели новой организационно-функциональной структуры филиала и его подразделений с учетом результатов работы с фокус-группами, положений ЕКСД, а также текущих и будущих компетенций филиала;

- профилирование основных должностей в новой структуре, разработка описаний ключевых ролей;

- разработка методики, инструментов и критериев оценки коммуникативных навыков персонала (soft skills) с учетом профилей должностей;

- разработка методики, инструментов и критериев оценки профессиональных компетенций персонала с учетом профилей должностей;

- организационно-технические мероприятия: формирование электронных (онлайн) анкет, планирование

временных интервалов для проведения оценки с учетом производственной программы филиала, составление инструкций по прохождению оценки для сотрудников и другое.

По итогам всей описанной выше подготовительной работы были спланированы мероприятия по оценке с распределением отдельных сотрудников по группам (см. таблицу).

Как следует из *таблицы*, для групп СО-1/2/3/4/5 инструменты профессиональной оценки варьировались наиболее широко. Это было связано с тем, что, хотя инструменты для «внешней» профессиональной оценки были разработаны по всем проектным отделам, в том числе для целей будущих аттестаций/переаттестаций сотрудников, в рамках пилотного проекта профессиональная оценка приоритизировалась в соответствии с ключевыми компетенциями филиала. Так, например, сотрудники приоритетного с точки зрения компетенций филиала и основного бизнеса Группы СУЭК Отдела проектирования ОГР прошли все виды «внешней» профессиональной оценки, в то время как профессиональная оценка сотрудников других отделов в основном выполнялась их руководителями (была «внутренней»).

ПРОВЕДЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ И ЕЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Основная часть комплексной оценки персонала была реализована в декабре 2020 г. в течение одного рабочего дня в два этапа, по 1 ч каждый. Для каждого сотрудника по каждому виду оценки была предусмотрена следующая шкала результатов (шкала оценки и развития компетенций):

1 – сотрудник не знает, какие знания и навыки необходимы, демонстрирует деструктивное поведение, препятствующее достижению результата;

2 – сотрудник обладает позитивными установками, находится в процессе освоения знаний, демонстрирует ре-

Состав комплексной оценки персонала по группам

Группа оценки	Должности сотрудников в составе группы оценки	Состав оценки
УФ	Руководители филиала	Когнитивный тест, поведенческий тест, структурированное интервью
ГИП-1/2	ГИП (по направлениям проектных работ)	Индивидуальный/групповой кейс, анкета «Soft-1»*, когнитивный тест, поведенческий тест
ГС-1/2/3	Главные специалисты Бюро ГИП и аппарата при руководстве	Профессиональный тест и/или индивидуальный кейс, и/или практическое задание, анкета «Soft-2», когнитивный тест, поведенческий тест
НО-1/2/3	Начальники отделов	Индивидуальный/групповой кейс, профессиональный тест, анкета «Soft-1», когнитивный тест, поведенческий тест
СО-1/2/3/4/5	Остальные сотрудники отделов**	Профессиональный тест и/или профессиональная оценка руководителем отдела, и/или индивидуальный кейс, и/или практическое задание, анкета «Soft-2»/«Soft-3», когнитивный тест, поведенческий тест
ПП	Сотрудники прочих подразделений филиала (выборочно)	Когнитивный тест, поведенческий тест

* – анкеты «Soft-1/2/3» были разработаны для оценки коммуникативных навыков сотрудников с учетом специфики их должностей и наличия у них руководящего опыта (функционала);

** – дифференциация – по уровню должности и профилю (функционалу) отдела.

зультаты, малоотвечающие требованиям в большинстве рабочих ситуаций;

3 – сотрудник обладает основными знаниями, находится в процессе освоения навыков, демонстрирует результаты, отчасти отвечающие требованиям в отдельных рабочих ситуациях;

4 – сотрудник обладает устойчивыми навыками, демонстрирует результаты, полностью отвечающие требованиям во всех рабочих ситуациях;

5 – сотрудник задает образец эффективного поведения, демонстрирует результаты, превышающие требования в любых нестандартных условиях и ситуациях повышенной сложности.

Отзывы о сотрудниках их непосредственных руководителей, а также заказчиков (при наличии) учитывались в комплексной оценке по упрощенной шкале: «выше ожиданий», «соответствует ожиданиям» или «ниже ожиданий». Кроме того, в результатах комплексной оценки по каждому сотруднику отражалась его принадлежность к зоне риска ухода (критерий «Риск ухода») и наличие у него уникальных навыков и знаний (критерий «Значимая экспертиза»).

Результаты анализа профильного рынка труда в г. Красноярске, как элемент оценки внешних факторов организации, стали одной из основных составляющих обновленной организационной структуры проектных подразделений, определив «вилки» конкурентоспособных значений заработных плат по уровням должностей. Помимо них в отчет об оценке внешних и внутренних факторов организации вошли информация, собранная в процессе работы с фокус-группами, а также релевантные результаты обработки ответов сотрудников на открытые вопросы soft-анкет.

На основе результатов оценки была актуализирована модель оптимальной организационно-функциональной структуры филиала.

В конце декабря 2020 г. по итогам комплексной оценки и организационного анализа были разработаны и представлены на утверждение в установленном порядке обоснованные предложения по изменению финансовых и организационных параметров СибНИИ-Красноярск в части работы с персоналом, в том числе в целях установления конкурентоспособного уровня заработных плат по всем основным должностям. Полученные данные также являются основой для последующей разработки систем развития и мотивации персонала: формирования программ обучения, индивидуальных показателей эффективности сотрудников и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В конце 2020 г. резко обострилась проблема оттока высококвалифицированных специалистов из проектных подразделений филиала ООО «Сибниуглеобогащение» в г. Красноярске.

2. В качестве первого шага к повышению конкурентоспособности филиала как работодателя потребовалась комплексная оценка персонала, внешних и внутренних факторов организации.

3. В целях последовательного методического обоснования приоритетных направлений комплексной оценки были проведены фокус-группы с сотрудниками филиала, критически проанализирована эволюция организационной структуры подразделений, сформулированы текущие и будущие ключевые компетенции филиала и определены обеспечивающие их сотрудники (роли), а также проведены переговоры с ключевыми сотрудниками, отнесенными к зоне риска, для их оперативного удержания.

4. В рамках подготовки к комплексной оценке был выполнен анализ профильного рынка труда в Красноярске, разработана предварительная модель новой (усовершенствованной) организационно-функциональной структуры филиала, в соответствии с которой выполнено профилирование должностей и разработано описание ключевых ролей, а также реализованы необходимые организационно-технические мероприятия по созданию и подготовке к работе инструментов дифференцированной оценки коммуникативных и профессиональных компетенций персонала.

5. По итогам проведения комплексной оценки персонала, внешних и внутренних факторов организации была сформирована оптимизированная модель организационно-функциональной структуры филиала, разработаны и представлены на утверждение в установленном порядке обоснованные предложения по изменению финансовых и организационных параметров филиала в части работы с персоналом.

6. Результаты комплексной оценки являются основой для дальнейшей разработки систем развития и мотивации персонала в филиале ООО «Сибниуглеобогащение» в г. Красноярске: формирования программ обучения, индивидуальных показателей эффективности сотрудников и т.д. Результаты исследования имеют высокую практическую значимость и переданы в СУЭК для возможной дальнейшей работы бизнес-подразделений Угольного дивизиона компании.

Список литературы

1. Администрация города Красноярска. История развития города. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.admkrsk.ru/city/Pages/history.aspx> (дата обращения: 15.08.2021).
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Проектирование и анализ систем мотивации персонала организаций. М., 2019. 108 с.
3. Инновационное управление персоналом / Материалы X Международного межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». М.: Издательский дом ГУУ, 2019. 351 с.
4. Ogg S. Connecting Talent to Value. Part 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://sandyogg.com/2019/03/18/connecting-talent-to-value-part-1/> (дата обращения: 15.08.2021).
5. McKinsey & Company. Linking Talent to Value. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/linking-talent-to-value> (дата обращения: 15.08.2021).

Original Paper

UDC 65.015.3:658.3:658.387 © I.O. Mikhalev, A.V. Machuzhak, 2021
ISSN 0041-5790 (Print) • ISSN 2412-8333 (Online) • Ugol' – Russian Coal Journal, 2021, № 9, pp. 20-24
DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2021-9-20-24>

Title

**PRACTICAL EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE “TALENT-TO-VALUE” APPROACH
IN THE ENVIRONMENT OF A MAJOR MINING CORPORATION**

Authors

Mikhalev I.O.¹, Machuzhak A.V.²

¹ Branch of “SibNllugleobogaschenie” LLC in Krasnoyarsk City, Krasnoyarsk, 660060, Russian Federation

² “SUEK” JSC, Moscow, 115054, Russian Federation

Authors Information

Mikhalev I.O., PhD (Engineering), Deputy Branch Manager (Technology),
e-mail: MikhalevIO@suek.ru

Machuzhak A.V., PhD (Philosophy), Head of Talent Management,
e-mail: MachuzhakAV@suek.ru

Abstract

In order to counteract the outflow of personnel in conditions of strong competition for highly qualified personnel in the core labor market, a pilot HR project was implemented at the Krasnoyarsk branch of the Siberian Scientific Research Institute of Coal Beneficiation (SibNllugleobogaschenie), which is part of the SUEK Group, at the end of 2020. The first stage of this project was a complex assessment of personnel and organizational environment of the branch. The paper reviews a number of practical aspects in justification, preparation and performance of a complex assessment as a basis for further formulation of the personnel development and incentive systems in the branch.

Keywords

HR management, Personnel assessment, Communication skills, Professional competencies, HR system analysis, External and internal organizational factors, Talent-to-Value approach.

References

1. Administration of the City of Krasnoyarsk. History of the city development. [Electronic resource]. Available at: <http://www.admkrsk.ru/city/Pages/history.aspx> (accessed 15.08.2021). (In Russ.).
2. Gluschenko V.V., Gluschenko I.I. Design and analysis of corporate employee incentive systems. Moscow, 2019, 108 p. (In Russ.).
3. Innovative human resources management / Proceedings of the 10th Kibakov International Inter-University HR Forum “Innovative HR Management”. Moscow, State University of Management Publ., 2019, 351 p. (In Russ.).
4. Ogg S. Connecting Talent to Value. Part 1. [Electronic resource]. Available at: <https://sandyogg.com/2019/03/18/connecting-talent-to-value-part-1/> (accessed 15.08.2021).
5. McKinsey & Company. Linking Talent to Value. [Electronic resource]. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/linking-talent-to-value> (accessed 15.08.2021).

For citation

Mikhalev I.O. & Machuzhak A.V. Practical experience of personnel management based on the “Talent-to-Value” approach in the Environment of a major mining corporation. *Ugol'*, 2021, (9), pp. 20-24. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2021-9-20-24.

Paper info

Received June 16, 2021

Reviewed August 11, 2021

Accepted August 17, 2021