

Совершенствование структуры развития компетенции инженерно-технических работников ПАО «ЕВРАЗ – ДМЗ им. Петровского»

Рассмотрена структура развития компетенций инженерно-технических работников, существующая на предприятии ПАО «ЕВРАЗ – ДМЗ им. Петровского». Показаны дальнейшие направления по реорганизации и реструктуризации функционалов, оптимизации производственных процессов, повышению производительности труда, внедрению лучших практиков и инструментов Lean, формированию принципиально новых, не стандартных подходов к решению поставленных задач, реализации политики постоянных улучшений производственно-технической деятельности предприятия.

Ключевые слова: структура развития, инженерно-техническая экспертиза, техническое перевооружение, оценка эффективности производства, реструктуризация

Совершенствование структуры развития компетенции инженерно-технической экспертизы в ПАО «Евраз – ДМЗ им. Петровского» направлено на сохранение и использование уникальных инженерно-технических знаний, подготовку преемников.

Основными целями сохранения и использования уникальных инженерно-технических знаний, подготовки преемников являются:

- обеспечение функционирования процесса сохранения уникальных инженерно-технических знаний, подготовки преемников, а также осведомленности и вовлеченности руководителей в данный процесс (цель 1);
- развитие инженерно-технических экспертов и их преемников для решения инженерных задач, поставленных бизнесом; мотивация персонала посредством включения в состав инженерно-технических экспертов (цель 2).

Дирекция по персоналу и социальным вопросам совместно с руководителем структурного подразделения ежегодно в ноябре (года, предшествующего отчетному году) определяет критичные передель/функционалы в подразделении, согласно которым определяются инженерно-технические эксперты (далее – эксперты) и их преемники, а также критичность эксперта. Критичность эксперта устанавливается, исходя из мнения/экспертной оценки руководителя структурного подразделения и функционального директора по следующим критериям: сложность замены и влияние на EBITDA. На основании принятого решения согласно определению критичности формируются три группы экспертов:

- группа «Критичные эксперты» – высокая сложность замены;
- группа «Эксперты без преемника» – не попавшие в группу «критичные эксперты» (в возрасте старше 55 лет), не имеющие преемников;
- эксперты, не попавшие в предыдущие две группы, для которых необходимо обеспечить наличие преемника и передачу опыта.

Руководитель структурного подразделения проводит собеседования с преемниками экспертов с

целью установления их готовности к вступлению в должность/профессию, также определяет формы передачи знаний от эксперта приемнику. Форма передачи знаний определяется субъективным мнением руководителя структурного подразделения и функционального директора. На предприятии применяются следующие формы передачи знаний:

- участие в школе профессионального мастерства;
- разработка развивающих мероприятий, формализованных в индивидуальном плане развития (ИПР).

По результатам принятого решения руководителя структурного подразделения и функционального директора работник отдела по планированию, подбору и обучению персонала (ОППиОП) совместно с экспертом и его преемником разрабатывает и утверждает план развивающих мероприятий по каждому преемнику. За подготовку преемника ответственность в равной степени возлагается на руководителя структурного подразделения, эксперта и самого преемника.

Ежегодно, по окончании отчетного периода реализации мероприятий по ИПР, работник ОППиОП анализирует выполнение ИПР преемником и готовит отчет для кадрового комитета.

На очередном кадровом комитете рассматривается отчет о выполнении преемником ИПР с последующим принятием решений по дальнейшему развитию преемника или исключению из числа преемников.

Функциональный директор совместно с работником ОППиОП ежегодно, в январе отчетного года, на основании списков экспертов и их преемников определяет диапазон решения инженерно-технических задач экспертом с целью использования уникальных экспертных знаний последнего для реализации задач, поставленных бизнесом.

Диапазон инженерно-технических задач:

- разработка и внедрение технологических инструкций и стандартов;
- снижение количества нестандартных ситуаций на производстве;
- решение ключевых задач в рамках технологии и т. д.

Ежегодно, в феврале отчетного года, главный инженер предприятия разрабатывает план использования технической экспертизы инженерно-технических экспертов.

Задачи, в которых возможно использование технической экспертизы:

- внедрение нового оборудования и технологий;
- освоение новой техники, наладки;
- реконструкция, модернизация и т. д.

Ежегодно, в августе отчетного года, главный инженер разрабатывает план участия экспертов в различных симпозиумах, конференциях, проводимых различными организациями в металлургической отрасли.

В начале каждого отчетного года на основании списков экспертов и их преемников работник ОППиОП проводит интервью с руководителем структурного подразделения, в котором работает эксперт. Работник ОППиОП задает руководителю структурного подразделения ряд вопросов, направленных на определение мотивационного профиля эксперта. Примерная тематика задаваемых вопросов:

- жизненные обстоятельства эксперта;
- семейное положение эксперта;
- договоренности и инструменты удержания, которые уже применялись руководителем структурного подразделения к эксперту;
- неудовлетворенные обращения/просьбы/предложения эксперта;
- факторы, которые больше всего (помимо финансового) мотивируют и удерживают эксперта.

Два раза в год, начиная с января отчетного года, работник ОППиОП совместно с руководителем структурного подразделения оценивают риски потери эксперта в ближайшие 1-3 года, разрабатывают мероприятия по удержанию эксперта.

На всех экспертах и их преемников распространяется действие факторов удержания общего применения:

- организация внутреннего обучения для передачи знаний эксперта (при согласии эксперта);
- привлечение к работе с учебными заведениями;
- участие в профессиональных конференциях и семинарах (статус «эксперта» упрощает решение по согласованию участия во внешних мероприятиях);
- вручение именных грамот, вынесение благодарностей (в рамках мероприятий и празднований);
- председательство во внутренних конкурсах (НТК, конкурсы профмастерства и др.);
- приоритет в выборе отпуска;
- визуальное выделение эксперта (награждение значками);
- льготные путевки без ограничения частоты запроса;
- приоритет в приеме детей на работу на предприятие;
- участие в рабочих совещаниях уровня генерального директора, директора по направлению; в заседаниях экспертного совета;
- надбавки за передачу опыта;
- премия за подготовку преемника (готовность оценивает кадровый комитет);
- публикации интервью с экспертами во внутренних СМИ (эксперты с высокой оценкой влияния на EBITDA).

Дополнительно, если эксперт относится к группе «Критичные эксперты» и есть риск его потери в бли-

жайшие 1-3 года, по решению кадрового комитета предприятия могут применяться частные факторы, среди которых:

- обучение детей эксперта в профильном вузе за счет предприятия;
- предоставление эксперту служебного транспорта;
- оплачиваемая практика на предприятии для детей эксперта.

В случае поступления обращения от инженерно-технического эксперта руководителю структурного подразделения о невозможности самостоятельного решения по данному обращению, руководитель структурного подразделения передает данное обращение секретарю кадрового комитета предприятия. Данное обращение рассматривается в отдельном порядке на кадровом комитете предприятия. В подобных случаях к схеме удержания добавляются индивидуальные договоренности.

В случае, если эксперт изъявит желание покинуть предприятие, руководитель структурного подразделения в день подачи заявления об увольнении сообщает об этом начальнику ОППиОП.

Начальник ОППиОП совместно с директором по персоналу и социальным вопросам организует встречу с экспертом с целью выяснения причины ухода. При необходимости к встрече привлекается функциональный директор или генеральный директор предприятия.

В день подачи заявления об увольнении эксперта работник ОППиОП предоставляет результаты последнего интервью по определению мотивационного профиля эксперта директору по персоналу и социальным вопросам.

В случае, если эксперт принял решение покинуть предприятие, работник ОППиОП совместно с функциональным директором рассматривают варианты привлечения эксперта к реализации поставленных задач.

Дальнейшая работа с экспертом зависит от причины ухода с предприятия. В случае ухода эксперта с предприятия на пенсию либо по состоянию здоровья, он может привлекаться к работе во внутренних проектах предприятия (в том числе на условиях договора гражданско-правового характера). В случае перехода эксперта на другое предприятие директор по персоналу и социальным вопросам проводит выходящее собеседование с таким работником лично. При принятии экспертом отрицательного решения привлечение эксперта к внутренним проектам предприятия не осуществляется.

Таким образом, непрерывное совершенствование структуры развития компетенций инженерно-технических работников предприятия, четкое выполнение процедур, предусмотренных действующей системой, контроль за выполнением принятых решений в рамках сохранения и развития инженерно-технической экспертизы позволят предприятию успешно справляться с новыми вызовами и задачами, которые формирует текущая экономическая ситуация, в том числе задачами по реорганизации и реструктуризации функционалов, оптимизации производственных процессов, повышению производительности труда, внедрению лучших практик и инструментов Lean,

формированию принципиально новых, не стандартных подходов к решению поставленных задач, реализации политики постоянных улучшений. В конечном

счете это позволит повысить эффективность производственно-технической деятельности, а значит занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

Анотація

Селькін С. Л., Павленко І. М.

Удосконалення структури розвитку компетенції інженерно-технічних працівників ПАТ «Євраз – ДМЗ ім. Петровського»

Розглянуто структуру розвитку компетенцій інженерно-технічних працівників, яка існує на підприємстві ПАТ «Євраз – ДМЗ ім. Петровського». Показано подальші напрямки щодо реорганізації та реструктуризації функціоналів, оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці, впровадженню кращих практик та інструментів Lean, формуванню принципово нових, не стандартних підходів до вирішення поставлених завдань, реалізації політики постійних поліпшень виробничо-технічної діяльності підприємства.

Ключові слова

структура розвитку, інженерно-технічна експертиза, технічне переозброєння, оцінка ефективності виробництва, реструктуризація

Summary

Selkin S. L., Pavlenko I. N.

Improving the structure of competence development engineers and technical workers of PJSC «Evraz – DMZ Petrovsky»

The structure of competence development engineers and technical workers, the existing enterprise PJSC «Evraz – DMZ Petrovsky». «Showing future directions for the reorganization and restructuring of functional, process optimization, productivity, implementation of best practices and tools Lean, forming a fundamentally new, non-standard approaches to solving problems, implementing the policy of constant improvements of the production and technical activities of the enterprise.

Keywords

structure development, engineering - technical expertise, technical re-evaluation of the effectiveness of production restructuring

Поступила 11.04.14