

ИННОВАЦИИ В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КРУПНОЙ РОССИЙСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

М.Г. Дятлова

mur2iksoon753@mail.ru

РГСУ, Москва, Российская Федерация

Аннотация

В работе описаны успехи современного российского промышленного предприятия — ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» — в вопросах внедрения инноваций в процесс обучения и развития персонала. Проанализированы сложности, с которыми предприятию пришлось столкнуться и которые приходится преодолевать в настоящее время.

Ключевые слова

Обучение персонала, развитие персонала, внутрифирменное обучение и развитие, инновационная деятельность предприятия, адхократическая корпоративная культура

Поступила в редакцию 20.06.2017

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017

Обучение и развитие персонала как ключевые функциональные области управления персоналом способствует повышению конкурентоспособности организации за счет увеличения стоимости человеческого капитала. Однако системное обучение и планомерное развитие персонала требует значительных вложений. Применение инновационных технологий преследует своей целью повышение от инвестиционной отдачи. Это справедливо и для систем обучения и развития персонала [1, 2].

Актуальность применения инноваций в обучении и развитии персонала для современных российских компаний обусловлена рядом аспектов. Во-первых, именно система обучения и развития персонала является основным функциональным элементом системы управления персоналом [3]. Именно эффективность такой системы является залогом планомерного прироста стоимости человеческого капитала компании, к которому стремится любая современная организация. Соответственно, инновации в обучении и развитии позволят компании нарастить темпы прироста стоимости человеческого капитала и, как следствие, повысить свою конкурентоспособность на обслуживаемом рынке и рынке труда.

Во-вторых, для российских промышленных предприятий характерно некоторое отставание темпов внедрения инноваций в управлении персоналом [4–7]. Особенно это касается преобразований в корпоративной культуре, без которых невозможно эффективное внедрение инноваций во все функциональные области управления персоналом, в том числе в обучение и развитие сотрудников. Так, даже на момент исследования корпоративная культура российских заводов описывается многими исследователями как статичная, негибкая, бюрократизированная, тяготящаяся наследием советского прошлого и потому низкоэффективная [8]. Действительно, в такой корпоративной культуре сложно внедрить

инновационные подходы к обучению и развитию сотрудников. Здесь преобладает наставничество как технология on-job-training (OJT) и лекции, семинары как технологии off-job-training (Off-JT). Развитие персонала происходит планомерно, в соответствии со стажем работы и иерархией должностей организации.

С целью раскрытия темы исследования рассмотрены особенности применения инновационных подходов к обучению и развитию персонала в ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (ПАО «НЛМК»). Предприятие является крупнейшим производителем стали в России и одной из ведущих металлургических компаний в мире. Его производственные мощности расположены в России, Европе и США, а поставки продукции осуществляются более чем в 70 стран мира.

С самого своего основания, в 1931 году, ПАО «НЛМК» был ориентирован на инновационное развитие, обеспечение эффективности производства высококачественной стальной продукции путем контроля и оптимального использования ключевых сырьевых ресурсов, внедрения передовых технологий, безопасности производственных процессов и приверженности принципам социальной ответственности.

За период с 2000 по 2017 годы ПАО «НЛМК» инвестировал в модернизацию производственных мощностей более 220 млрд рублей [1]. Это позволило удвоить объемы производства, повысить производительность, существенно расширить спектр продукции и улучшить экологические характеристики предприятия.

Комбинат является градообразующим предприятием, обеспечивая работой более 29 тысяч жителей города и региона. Общая численность персонала ПАО «НЛМК» достигает на момент исследования 55 тысяч человек, занятых на 20 предприятиях в семи странах мира [1].

Потребность предприятия ПАО «НЛМК» в применении инновационных технологий обучения и развития персонала обусловлена:

- высокой потребностью в специалистах узкой специализации, которых можно только «вырастить»;
- высокими финансовыми потерями вследствие увольнения подготовленных компанией сотрудников;
- постоянным обновлением технологий и модернизацией производственных мощностей, что приводит к высокой потребности в гибкой системе обучения персонала;
- необходимостью преодоления неподвижности и неспособности адекватно реагировать на запросы внешней среды;
- наличием конкуренции на обслуживаемом рынке, так как предприятия конкурируют и за рынки сбыта, и за уникальных сотрудников, в которых заинтересованы другие регионы и государства, предлагая релокацию;
- высокотехнологичным характером производства, что обуславливает потребность в постоянном стимулировании творческой активности сотрудников, которая невозможна без качественного обучения и своевременного развития персонала.

Отметим, что руководство ПАО «НЛМК» в полной мере осознает важность организации эффективных процессов обучения и развития персонала, понимает, что инвестиции в развитие сотрудников стратегически важны для укрепления лидерства компании на рынке. Программы развития талантов и компетенций реализуются на всех предприятиях компании.

Система обучения персонала в ПАО «НЛМК» представлена следующим образом [7]:

- профессиональное наставничество (ОJT);
- профессиональная подготовка (Off-JT);
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям.

Система развития персонала опирается в ПАО «НЛМК» на системы оценки и обучения персонала и содержит две подсистемы программа «Лидеры-2025» кадровый резерв [7].

Обе программы действуют параллельно и преследуют различные цели. Так, программа «Лидеры-2025» — это реализация стратегической программы управления талантами, организованная на проектной основе, что соответствует тенденциям в исследованиях последнего времени [4, 5]. Программа кадрового резерва, напротив, решает тактические краткосрочные задачи и действует на постоянной основе.

Инновационным подходом можно считать подход руководства ПАО «НЛМК» к развитию потенциала сотрудников, поскольку оно разделено на долгосрочное (стратегическое) развитие с десятилетней перспективой и краткосрочное (тактическое) развитие с перспективой в один год.

В рамках долгосрочного развития реализуется программа «Лидеры» (в настоящее время актуальна программа «Лидеры-2025»), которая подразумевает оснащение, пересмотр обучающих программ и методологическую подготовку будущих специалистов завода в техникумах и вузах страны. В рамках данной программы предприятие сотрудничает не только с учебными заведениями Липецка и Москвы, но и других городов России.

В целом можно отметить, что управление персоналом на предприятиях ПАО «НЛМК» идет в ногу со временем. Однако нельзя считать сформированную систему обучения персонала достаточно гибкой. Так, она не позволяет учитывать мобильность персонала завода, возможность проектной и бригадной работы, а также различия поколений трудящихся на заводе, что является одним из главных направлений инновационной деятельности в управлении персоналом [5, 9, 10]. Структура коллектива завода распределяется следующим образом:

- поколение X (1967–1980): потребность в демонстрации личных достижений — 57 %;
- поколение Y (1981–1993): потребность в интересной работе, разнообразии, соревновании с самим собой — 38 %;
- поколение Z (1994 и последующие годы): потребность в самостоятельной систематизации информации и в постоянном самообучении — 5 %.

Несмотря на то, что в структуре трудового коллектива предприятий ПАО «НЛМК» по-прежнему преобладают сотрудники поколения X, все больше влия-

ния приобретают группы Y и постепенно Z. Это требует от предприятия применения новых, инновационных технологий обучения, которые должны прийти на смену наставничеству.

Также инновационными нельзя назвать технологии обучения вне рабочего места (Off-JT). Сотрудники проходят обучение и повышение квалификации в отраслевых образовательных центрах и других учебных заведениях. В 2016 году такое обучение прошли немногим более 30 % трудового коллектива предприятий компании, что крайне мало, на наш взгляд [7].

Почему же в ПАО «НЛМК», несмотря на то, что руководством взят курс на осуществление долгосрочных инвестиций в обучение и развитие персонала, слабо применяются инновационные технологии во внутрифирменном обучении?

Проведенное прикладное исследование с участием 500 сотрудников комбината по методике OSAI (Камерона—Куинна) позволило оценить степень готовности корпоративной культуры к принятию и реализации инноваций [2]. Результатом анонимного исследования является представление реальной и идеальной корпоративной культуры предприятия ПАО «НЛМК» по мнению опрошенных сотрудников (рис. 1).

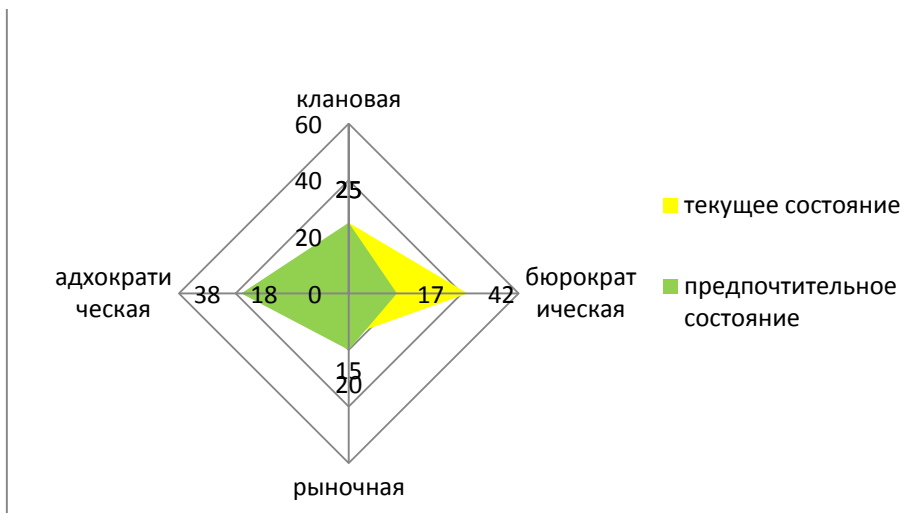


Рис. 1. Представления трудового коллектива о реальной и идеальной корпоративных культурах ПАО «НЛМК». Результаты получены с помощью методики OSAI. Июнь, 2017

Текущее состояние корпоративной культуры оценивается сотрудниками ПАО «НЛМК» как преимущественно бюрократическая с элементами клановости. Идеальная, с точки зрения сотрудников, корпоративная культура — адхократическая с элементами клановости. Элементов адхократии на данный момент, по мнению респондентов, недостаточно.

Следует отметить, что для многих российских компаний, в том числе и для ПАО «НЛМК», ввиду менталитета руководящих кадров, характерна клановая, бюрократическая (иерархическая) или рыночная корпоративная культура. Чер-

ты адхократической корпоративной культуры, которая наиболее плодотворно воспринимает все инновации и в которой наиболее эффективно протекает процесс обучения, минимальны или вовсе отсутствуют. Этапы внедрения в ПАО «НЛМК» инновационного обучения представлены на рис. 2.



Рис. 2. Этапы внедрения инноваций в процесс корпоративного обучения сотрудников ПАО «НЛМК»

Очевидно, что только грамотный учет факторов среды позволит HR-специалистам и руководителям всех звеньев ПАО «НЛМК» оптимально планировать мероприятия по разработке, адаптации, кастомизации и внедрению инноваций в процесс обучения и развития персонала.

Таким образом, на основании рассмотренного примера можно сделать вывод о том, что успешность применения инноваций в обучении персонала в российских промышленных компаниях зависит не столько от величины, сколько от развитости корпоративной культуры и гибкости менеджмента, готовности к изменениям.

Руководство ПАО «НЛМК» на момент исследования приняло верный курс на постепенную модернизацию системы обучения и развития персонала. Однако в стратегические цели управления персоналом необходимо включить в качестве приоритетной цель по формированию адхократической корпоративной культуры путем повышения гибкости организационной структуры и эффективности внутрикорпоративных коммуникаций. При условии сформированной корпоративной культуры в русле адхократии ПАО «НЛМК» сможет перейти от жесткой системы наставничества к более гибкой:

- баддинг для рабочих;
- тьюторство для специалистов;
- менторство для руководящих кадров.

Перечисленные системы передачи знаний способствуют эффективной коммуникации, формированию позитивного социально-психологического климата и повышению скорости усвоения знаний при минимальных для компании затратах. Институт наставничества целесообразно оставить лишь для адаптационного обучения, где новичку действительно нужен именно жесткий контролирующий наставник, наделенный определенным уровнем полномочий.

Также компании в краткосрочной перспективе важно повысить степень мобильности своих программ обучения и перейти от традиционных и уже низкоэффективных для поколений Y и Z семинаров, лекций и тренингов к более эффективным форматам: формированию базы знаний сотрудников ПАО «НЛМК» с обеспечением доступа к разным сегментам профессиональных знаний с мобильных устройств, а также стационарных устройств, расположенных в тренинг-зоне и непосредственной близости от рабочих мест. При грамотном стимулировании процессов генерирования новых знаний и наполнения базы знаний сотрудниками будет обеспечено непрерывное обучение на рабочих местах и предоставлен быстрый и своевременный доступ для каждого сотрудника к необходимым данным.

Литература

- [1] Годовой отчет НЛМК. ПАО «НЛМК», 2016, 356 с.
- [2] Камерон К., Куинн Р. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург, Питер, 2011, 320 с.
- [3] Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо. *Управление персоналом*. пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошевой. Санкт-Петербург, Издательский дом «Нева», 2012, 645 с.
- [4] Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации. *Науковедение*, 2015, т. 7, № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf>.

- [5] Осовицкая Н. *HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик*. Санкт-Петербург, Питер, 2015, 304 с.
- [6] Отчет об исполнении Годового плана обучения на 2016 г. от 01.03.2017 г. 2017, ПАО «НЛМК», 38 с.
- [7] Положение об обучении персонала НЛМК. 20141, ПАО «НЛМК», 30 с.
- [8] Третьяк Л.А., Алешина Е.А., Душевина Е.М. Диагностика корпоративной культуры предприятий пищевой промышленности саратовской области. *Научный журнал КубГАУ*, 2016, № 117, с. 1060–1071.
- [9] Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления. *Наукoведение*, 2016, т. 8, № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.
- [10] *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: different by design*. Deloitte University Press, 2016, 124 p.

Дятлова Мария Геннадьевна — магистрант направления подготовки «Управление персоналом организации», РГСУ, Москва, Российская Федерация.

INNOVATIONS IN STAFF TRAINING AND DEVELOPMENT AS IN THE CASE OF THE LARGE RUSSIAN METALS COMPANY

M.G. Dyatlova

mur2iksoon753@mail.ru

Russian State Social University, Moscow, Russian Federation

Abstract

This work describes the success of the modern Russian industrial enterprise — NLMK Group — in terms of implementing innovations into the process of staff training and development. We analyze the difficulties the enterprise had to come across and has to overcome currently.

Keywords

Staff training, staff development, internal training and development, innovation activity of the enterprise, adhocracy corporate culture

© Bauman Moscow State Technical University, 2017

References

- [1] Godovoy otchet NLMK [NLMK annual report]. PAO “NLMK” publ., 2016, 52 p.
- [2] Cameron Kim S., Quinn Robert E., Diagnosing and changing organizational culture. Wiley, 2011, 288 p. (Russ. ed.: Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury. Sankt-Petersburg, Piter publ., 2011, 320 p.)
- [3] Mondy R.W., Noe R.M., Premeaux S.R Human resource management. Prentice Hall, 2002, 270 p. (Russ. ed.: Upravlenie personalom. Sankt-Petersburg, “Neva” Publ. house, 2012, 645 p.)
- [4] Nesterova O.V. Personnel training as a tool of company strategic aims realization. *Naukovedenie*, 2015, vol. 7, no. 2. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf>.
- [5] Osovitskaya N. HR-branding: Rabota s pokoleniem Y, novye instrumenty dlya kommunikatsii, razvitiye korporativnoy kul'tury i eshche 9 effektivnykh praktik [HR-branding: work with Y generation, new communication tools, corporate culture development and 9 more effective practices]. Sankt-Petersburg, Piter publ., 2015, 304 p.
- [6] Otchet ob ispolnenii Godovogo plana obucheniya na 2016 g. ot 01.03.2017 g. [Report on execution of 2016 Annual training plan of 01.03.2017]. 2017, PAO “NLMK” publ., 38 p.
- [7] Polozhenie ob obuchenii personala NLMK [Regulation on NMLK personnel training]. 20141, PAO “NLMK” publ., 30 p.
- [8] Tret'yak L.A., Aleshina E.A., Dushevina E.M. Diagnostic of corporate culture in the food enterprises in the Saratov region. *Nauchnyy zhurnal KubGAU* [Scientific Journal of KubSAU], 2016, no. 117, p. 1060–1071.
- [9] Chulanova O.L., Timchenko Ya.A. Personnel corporate training and its assessment methods: approaches, tools, problems and their solving methods. *Naukovedenie*, 2016, vol. 8, no. 1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>.
- [10] Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press, 2016, 124 p.

Dyatlova M.G. — Master's Degree student, Department of Human Resources Management, Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.