

3 Организация работы с молодыми специалистами в ЗАО «Сибирская Сервисная Компания»

В ЗАО «ССК» сформирован и действует единый комплексный подход для привлечения, поддержки и развития сотрудников. Активно внедряются новейшие технологии и методики оценки и развития персонала, успешно реализуется ряд программ, нацеленных на повышение эффективности кадрового менеджмента. Успешно действует программа формирования кадрового резерва.

Компания внедряет новые меры для поощрения и активизации инновационной и рационализаторской деятельности сотрудников.

Задачи по повышению личной заинтересованности сотрудников в достижении целей предприятия достигаются за счет системы материального и морального стимулирования. На предприятии ежегодно проходят конкурсы научно-технического творчества молодежи, "Лучший по профессии". Работники ЗАО «ССК» поощряются государственными, ведомственными и корпоративными наградами.

Разработанная и внедренная на предприятии система работы с молодыми специалистами создает благоприятные условия для развития интеллектуального и творческого потенциала молодых сотрудников и является основой кадровой политики ЗАО «ССК».

Основными целями в работе с молодыми специалистами являются:

- привлечение молодых специалистов к работе в ЗАО «ССК»;
- обеспечение условий для реализации потенциала молодых специалистов;
- закрепление молодых специалистов для их эффективной работы в ЗАО «ССК».

Работа с молодыми специалистами в Компании начинается с момента принятия на работу.

На предприятии трудятся выпускники высших учебных заведений Москвы, Санкт-Петербурга, Урала, Уфы, Томска, Тюмени и других городов. Статус молодого специалиста новичкам присваивается на пять лет и дает большие перспективы карьерного роста.

Основные направления работы с молодыми специалистами:

- эффективная адаптация молодых специалистов к производственной деятельности;
- обучение, профессиональное развитие;
- карьерный рост молодых специалистов;
- развитие научно-технического потенциала молодых специалистов;
- социальная поддержка молодых специалистов;
- приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре и традициям Компании.

Статус молодого специалиста присваивается распорядительным документом, подготовленным Сервисом по управлению персоналом, и сохраняется не более пяти лет от даты окончания учебного заведения. Сотрудник Компании, принятый в соответствии с потребностями Компании и уже имеющий опыт работы в другой организации с присвоением статуса молодого специалиста, сохраняет статус в случае, если работник работал по специальности, полученной в учебном заведении, и стаж работы после окончания учебного заведения не прерывался. В данном случае статус МС считается суммарно. В исключительных случаях, если работнику, имеющему опыт работы в другой организации, статус молодого специалиста не присваивался, то по решению Совета молодых специалистов Компании работнику может быть присвоен статус молодого специалиста с учетом стажа предыдущей работы. Право ходатайства о лишении сотрудника статуса молодого специалиста при невыполнении индивидуального плана развития, отказе в участии работы СМС, а также за нарушения производственной и

трудоустройственной дисциплины имеют СМС, наставник, линейный руководитель и Сервис по управлению персоналом.

3.1 Работа наставников с молодыми специалистами

В Компании на постоянной основе действует ряд корпоративных программ, направленных на адаптацию и повышение профессионального уровня начинающих производственников, широко развита система наставничества.

Сервис по управлению персоналом в соответствии с направлением работы молодого специалиста и критериями отбора наставников, совместно с линейным руководителем молодого специалиста, осуществляет подбор наставника для каждого молодого специалиста Компании. Наставниками молодых специалистов могут быть сотрудники Компании:

- пользующиеся авторитетом в коллективе;
- осознающие цели и принципы Компании и владеющие корпоративной культурой;
- обладающие такими личностными качествами, как способность убедительно излагать свои мысли, коммуникабельность, доброжелательность, внимательность к людям, ответственность, эмоциональная устойчивость, гибкость в общении;
- обладающие глубокими профессиональными знаниями;
- имеющие значительные производственные успехи;
- обладающие большим практическим опытом в сфере своей деятельности;
- имеющие общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

Назначение наставника отражается в распорядительном документе о присвоении статуса молодого специалиста. Срок наставничества не может

превышать трех лет. С данным приказом в обязательном порядке должны быть ознакомлены наставник и молодой специалист.

За одним наставником закрепляется не более двух молодых специалистов, с доплатой в размере 10% от оклада наставника за каждого МС.

Наставник обязан:

- уделять достаточное количество времени для работы с закрепленным молодым специалистом в целях сокращения срока его адаптации, повышения его профессионального мастерства, передачи опыта, знаний, навыков;
- приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила делового и внеслужебного общения, стандарты поведения;
- выявлять проблемные места в профессиональной подготовке молодого специалиста, направлять и контролировать его работу по их устранению;
- вносить предложения по развитию карьеры молодого специалиста (в том числе по индивидуальным планам обучения);
- вносить предложения по поощрению молодого специалиста в соответствии с действующим в Компании порядком;
- передавать приобретенный практический опыт работы с молодыми специалистами другим Наставникам;
- оказывать помощь молодому специалисту в составлении ИПР, контролировать его исполнение;
- помогать в подготовке научно-технического проекта;
- оказывать содействие в решении социальных проблем молодого специалиста.

Наставник несет ответственность за невыполнение ИПР молодым специалистом. Наставник совместно с молодым специалистом и Сервисом по управлению персоналом не позднее 1 декабря текущего года разрабатывают ИПР на один календарный год. ИПР молодого специалиста согласовывается

с непосредственным руководителем молодого специалиста, Советом молодых специалистов и утверждается заместителем директора по персоналу. По окончании календарного года работы молодого специалиста, наставник представляет итоговый отчет о выполнении ИПР молодым специалистом в Сервис по управлению персоналом. По результатам выполнения ИПР и рекомендациям Сервиса по управлению персоналом наставник и молодой специалист разрабатывают ИПР на следующий год.

Сервис по управлению персоналом оценивает работу наставников, которая проводится по следующим направлениям:

- обучение МС;
- развитие через профессиональную деятельность (исполнение обязанностей сотрудников по горизонтали или по вертикали, участие в Научно-технических конференциях, Инновационных конкурсах, прочих специальных проектах);
- карьерный рост;
- выполнение ИПР молодым специалистом.

В целях обеспечения эффективной работы наставника, Сервис по управлению персоналом оказывает методическую помощь в работе наставников и при необходимости проводит дополнительное обучение.

В случае невыполнения наставником требований регламента Сервис по управлению персоналом принимает решение о замене наставника.

Сервис по управлению персоналом инициирует назначение другого наставника в случаях:

- изменения должности молодого специалиста;
- перевода молодого специалиста или наставника на другую работу, делающего работу с молодым специалистом затруднительной из-за территориальной отдаленности места работы молодого специалиста или наставника;

- невыполнения индивидуального плана развития молодого специалиста по результатам очередного этапа (квартала) по причине неисполнения своих обязанностей наставником;
- продолжительного отсутствия наставника;
- увольнения наставника из Компании;
- отказа наставника от работы с молодым специалистом;
- отказа молодого специалиста от работы с назначенным наставником.

Все изменения в списках наставников оформляются Сервисом по управлению персоналом соответствующими распорядительными документами по филиалу, с обязательным ознакомлением наставника и молодого специалиста.

3.2 Социальная поддержка молодых специалистов

Сибирская Сервисная Компания со дня своего основания была и остается социально ответственным предприятием, заботящимся о своем персонале по реализации социальных программ по предоставлению льгот и гарантий работникам. Забота о семьях и детях работников, материальная помощь, санаторно-курортное лечение значимое направление в реализации социальной политике ССК.

Особое внимание уделено социальной поддержке молодых специалистов.

В Компании используются следующие виды компенсаций молодым специалистам:

1. Возмещение стоимости расходов на проезд молодого специалиста и членов его семьи (включая страховой взнос) и провоз имущества от места нахождения учебного заведения или от места фактического проживания до места работы, указанного в трудовом договоре, в соответствии со ст. 169 Трудового кодекса РФ.

2. Полная или частичная компенсация аренды жилья молодому специалисту при переезде.

Работникам, переезжающим на новое место жительства, производится выплата компенсации на аренду жилья ежемесячно в течение 12 месяцев (с даты переезда), с последующим заключением дополнительного соглашения к трудовому договору о сроке продления данной компенсационной выплаты.

3. Возмещение расходов молодому специалисту для обустройства на новом месте (подъемные) в соответствии со ст. 169 Трудового кодекса.

4. Дополнительный отпуск для обустройства на новом месте жительства. На основании заявления работника, согласованного с руководителем подразделения, работнику предоставляется одноразово оплачиваемый отпуск для обустройства на новом месте жительства сроком 7 календарных дней в течение 12 месяцев согласно дополнительному соглашению к трудовому договору с даты переезда.

5. Возмещение процентной надбавки молодому специалисту до достижения, установленного законодательством трудового стажа. В случае, если местом работы молодого специалиста являются регионы, в которых устанавливается процентная надбавка к заработной плате в зависимости от стажа работы, на момент даты приёма молодому специалисту устанавливается процентная надбавка, размер которой соответствует абсолютному значению максимального размера процентной надбавки к заработной плате. При лишении работника статуса молодого специалиста, размер процентной надбавки исчисляется в порядке, установленном коллективным договором.

3.3 Обучение и развитие молодых специалистов

Деятельность ЗАО «ССК» в области развития персонала направлена на повышение профессионального уровня сотрудников и создание условий для максимальной реализации их потенциала в решении задач, стоящих

перед Компанией. В области обучения задачей ЗАО «ССК» является повышение квалификации персонала, обучение профессиям, подготовка по программам, исходя из возникающих потребностей Общества.

Обучение молодых специалистов предусматривает обязательное участие всех молодых специалистов, принимаемых в Компанию, в трехмодульной программе развития молодых специалистов, утверждаемой в общем ежегодном плане обучения сотрудников по Компании, на основании Регламента «Порядок организации обучения персонала ЗАО «ССК» (Версия 5.0.).

Развитие молодых специалистов проводится Сервисом по управлению персоналом в соответствии с индивидуальными планами развития, подготовленными на основании результатов участия в каждом из модулей программы развития молодых специалистов.

ИПР может включать следующие разделы:

- профиль оценок резервиста;
- приоритеты развития;
- план развития;
- участие в мероприятиях Компании;
- обучение;
- развитие через профессиональную деятельность на рабочем месте;
- развитие корпоративной культуры;
- планирование карьерного роста, через приобретение управленческих компетенций и дополнительных профессиональных знаний и навыков.

Оплата расходов на обучение молодых специалистов производится в установленном в Компании порядке.

Прохождение всех этапов развития фиксируется в ИПР, составленном в соответствии с системой карьерного роста.

Система карьерного роста (Приложение Д) молодых специалистов включает в себя следующие направления работы:

- развитие и оценка молодых специалистов, планирование карьерного роста;
- подбор вакансий, перевод молодого специалиста на вышестоящую должность, повышение разряда, категории;
- исключение сотрудников из категории молодых специалистов по итогам года за невыполнение ИПР.

К инструментам развития молодых специалистов относятся следующие мероприятия:

- наставничество;
- самообучение;
- дистанционное обучение;
- тренинги;
- конференции;
- лекции и семинары.

С целью выявления творческого потенциала молодых специалистов, формирования единой управленческой команды, повышения мотивации на достижение коллективных целей, формирования корпоративной культуры, ориентированной на результат, ежегодно проводится слет молодых специалистов, который включает в себя три этапа:

1-й этап – Проведение 2-го этапа Научно-технической конференции. В нем принимают участие молодые специалисты, занявшие призовые места на первом этапе проведения конференции в регионах. По итогам работы НТК жюри присуждает участникам 1, 2, 3-е места, поощрительные номинации, определяет лучший доклад Научно-технической конференции. Работы победителей НТК выносятся на рассмотрение технического комитета. Срок рассмотрения не должен превышать 2 месяцев со дня регистрации работы. При положительном решении работы внедряются на производственных объектах Компании. Молодым специалистам, работы которых были

внедрены в производство и получили экономический эффект более 1 500 000 руб. в течение года, увеличивается грейд. Размер грейда устанавливается протоколом Комитета по кадрам и вознаграждениям ЗАО «ССК».

2-й этап – Творческий конкурс – КВН. В нем принимают участие команды со всех филиалов. Участниками команд являются молодые специалисты, но в случае отсутствия в филиале необходимого количества молодых специалистов допускается доукомплектование команды из числа молодых работников в возрасте до 30 лет, но не более 30% от численности молодых специалистов в команде.

3-й этап – Тимбилдинг – Командообразующий тренинг. Принимают участие все участники Слета. Может быть организован как спортивное состязание между участниками Слета или как обучающий тренинг корпоративного формата.

3.4 Работа совета молодых специалистов

Деятельность Совета молодых специалистов направлена на содействие молодым специалистам в освоении ими производства, приобретении навыков практической работы, способствующих производственно-техническому и карьерному росту молодых специалистов; помощь молодым специалистам в решении их социальных проблем и задач производственной деятельности; представление интересов молодых специалистов в администрации Компании; содействие обеспечению мотивации молодых специалистов к успешной производственной деятельности; проведение собраний, НТК и иных мероприятий молодых специалистов в производственной, общественной и культурной сферах; участие (совместно с Сервисом по управлению персоналом) в работе с профильными вузами.

Совет молодых специалистов создается как общественный орган молодых специалистов филиалов, Исполнительного аппарата Компании и

избирается на ежегодном собрании молодых специалистов. Члены Совета молодых специалистов работают на общественных началах. Совет молодых специалистов возглавляет председатель (в его отсутствие – заместитель председателя), избираемый на собрании молодых специалистов большинством голосов зарегистрированных участников. Работу Совета молодых специалистов организует его председатель. За проводимую работу председатель Совета молодых специалистов получает доплату в размере 10% от оклада. Решение вопросов принимается на Совете молодых специалистов большинством голосов, при условии присутствия не менее 70% членов СМС. Председатель Совета молодых специалистов представляет интересы и выступает от имени СМС. Собрания Совета молодых специалистов проводятся не реже одного раза в квартал.

Совет молодых специалистов осуществляет свою деятельность в соответствии с планом, ежегодно утверждаемым заместителем директора филиала по персоналу, для молодых специалистов Исполнительного аппарата – заместителем генерального директора по персоналу.

О своей деятельности Совет отчитывается один раз в год на собрании молодых специалистов, а также перед заместителем директора филиала по персоналу, заместителем генерального директора по персоналу в недельный срок после проведения собрания.

Для выполнения своих функций Совет Молодых Специалистов вносит предложения руководству и профсоюзному комитету Компании об оказании помощи молодым специалистам в решении их социальных проблем и задач производственной деятельности; по мотивации молодых специалистов к успешной производственной деятельности; о мерах воздействия или помощи молодым специалистам, не выполняющим индивидуальный план развития молодого специалиста; по ротации молодых специалистов; о включении молодых специалистов в кадровый резерв Компании; по вопросам совершенствования нормативных документов, регламентирующих работу с молодыми специалистами.

Совет молодых специалистов принимает участие в аттестации и оценке практической работы молодых специалистов; в решении о должностном передвижении (ротации) молодых специалистов; в разработке планов филиалов по перспективной и текущей потребности в молодых специалистах; в принятии решений о мерах воздействия или помощи молодым специалистам, не выполняющим Индивидуальный план работы молодого специалиста.

В пределах своей компетенции СМС отвечает за обеспечение роста профессионально-технического уровня молодых специалистов Компании; оказание помощи в решении социально-бытовых проблем, препятствующих успешной производственной деятельности молодых специалистов; приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре; своевременную разработку и качественное выполнение годового плана работы СМС, заданий и поручений руководства Компании.

Для реализации своих прав по выполнению программы работы с молодыми специалистами Совет осуществляет взаимодействие с подразделениями Компании по организации совместных мероприятий, направленных на развитие творческого потенциала молодых специалистов.

4 Вовлечения молодых специалистов в решение актуальных производственных проблем ЗАО «Сибирская Сервисная Компания»

С целью наиболее полного погружения молодых специалистов в решение актуальных производственных проблем и в целом стратегических задач Компании в ЗАО «ССК» ежегодно проводится конференция научно-технического творчества молодежи. Ее победители не только заносятся в кадровый резерв предприятия, но и имеют уникальную возможность за счет средств Компании повысить уровень своей профессиональной квалификации в престижных отраслевых вузах страны.

Молодые сотрудники успешно и уверенно демонстрируют свои научные разработки.

4.1 Участие молодых специалистов в научно-технической конференции и внедрение разработок в производство

Научно-техническая конференция молодых специалистов проводится с целью активизация научно-технического творчества молодых специалистов, выявления и дальнейшего развития творческого потенциала молодых специалистов, вовлечения молодых специалистов в решение актуальных производственных проблем ЗАО «ССК». Главное требование к работам – реальная возможность применения в работе Компании и экономическая выгода от внедрения разработки. Важный критерий – соответствие предлагаемых разработок современным нормативам безопасности производственных процессов. Идеи об улучшении производственного процесса исходили именно от молодых специалистов, чтобы они были услышаны, поддержаны, получили дальнейшее развитие.

Ежегодная научно-техническая конференция (НТК) проводится в два этапа. Первый этап НТК проводится на уровне филиалов. Второй –

привлекает молодых специалистов всей Компании, занявших призовые места в своих филиалах.

Участие в НТК на первом этапе обязательно для всех молодых специалистов, имеющих стаж работы в Компании больше 1 года. Молодые специалисты, работающие в Обществе менее 1 года, принимают участие в НТК на первом этапе по желанию. Подготовку, проведение и оценку работ, представленных к участию в Научно-технической конференции на первом этапе, обеспечивают организационный комитет, оценочная комиссия и жюри, которые назначаются ежегодно приказом директора филиала, заместителем генерального директора по персоналу. Подготовку, проведение и оценку работ, представленных к участию в Научно-технической конференции на втором этапе, обеспечивают организационный комитет, оценочная комиссия и жюри, которые назначаются ежегодно приказом генерального директора Компании.

На организационный комитет первого и второго этапа проведения НТК возлагаются:

- информирование всех работников о проведении НТК, ее условиях, сроках и результатах через корпоративные источники средств массовой информации;
- прием заявок на участие в НТК, формирование списка участников, определение технических (оценочных) групп и состава членов жюри;
- подготовка материалов Конференции;
- при необходимости приглашение экспертов;
- ведение протокола Конференции;
- предварительная оценка представленных докладов;
- оформление документов для участников Конференции (дипломы, свидетельства и т.д.);
- подготовка документов по результатам проведенной Конференции;

- освещение результатов проведенной Конференции в корпоративных СМИ;

- решение иных вопросов, возникающих в ходе подготовке и проведения НТК.

Для участия в Научно-технической конференции необходимо заполнить и направить в организационный комитет к указанному сроку заявку установленного образца (Приложение Е).

Полное описание научно-технических работ необходимо направить к указанному в приказе сроку в организационный комитет на рецензию.

Для участия в НТК допускаются индивидуальные или групповые доклады, нацеленные на внедрение новых технологий и новых подходов в решении производственных задач, темы докладов, представляемых на НТК, должны носить инновационный характер.

Подготовка к Научно-технической конференции проводится следующим образом:

- молодые специалисты представляют в Сервис по управлению персоналом заявку на участие в Научно-технической конференции, составленную в соответствии с требованиями (Приложение Ж) и содержащую описание рассматриваемой проблемы и путь ее решения. Заявки направляются для рассмотрения в оценочную комиссию, в которую входят главные специалисты по направлениям деятельности. После рассмотрения представленных заявок, оценочной комиссией выносится решение о целесообразности продолжения разработки предложенных тематик и определяется круг специалистов, которых необходимо привлечь к их проработке.

- после проработки темы участниками конференции предоставляются в оценочную комиссию доклады и презентации, оформленные в соответствии с требованиями. Представленные доклады рассматриваются оценочной комиссией по направлению сути доклада, на

соответствие материала параметрам актуальности, экономической целесообразности, новизны темы.

Оценочная комиссия проводят окончательный отбор докладов для участия в НТК и выдает рекомендации по доработке отдельных аспектов докладов. После доработки докладов, членами оценочной комиссии проставляются подписи на титульном листе доклада.

По результатам работы оценочной комиссии Сервис по управлению персоналом формирует списки по секциям для проведения НТК.

Доклады на НТК (1-й этап) рассматривает жюри в составе главных специалистов филиала, руководителей подразделений, а также главных специалистов Исполнительного аппарата Компании. Состав жюри утверждается распорядительным документом по филиалу, Исполнительному аппарату Компании.

Доклады на НТК (2-й этап) рассматривает жюри в составе руководителей, главных специалистов Компании. Состав жюри утверждается распорядительным документом по Компании.

При оценке проектов жюри руководствуется следующими критериями:

- актуальность темы (характеризует потребность общества в своевременном изучении проблем и применении предложенных методик);
- возможность практического применения (характеризует возможность использования в деятельности общества предлагаемых методик и достижения обозначенных в проекте целей в результате внедрения);
- экономическая целесообразность (характеризует получение дополнительной прибыли или сокращение затрат в течение определенного промежутка времени, в рублях);
- новизна темы (характеризует принципиально новые подходы в решении проблемы или дополняет элементами новаторства уже известные методы решения задач);

- степень личного вклада в проект (характеризует вклад, который внес молодой специалист в разработку проекта, используя практические и теоретические наработки из непосредственной деятельности);
- качество доклада и материалов (содержательность, доступность, аргументированность);
- полнота раскрытия темы (освещение теоретического, практического, экономического направлений проекта).

Оценочные баллы, по результатам прослушанного материала, вносятся в оценочный лист (Приложение И).

Защита докладов проходит в присутствии наставников молодых специалистов (либо консультантов докладчиков). Время защиты каждого доклада не должно превышать 15 минут (5–7 минут презентация, 8–10 минут ответы на вопросы). По итогам работы НТК жюри присуждает участникам 1, 2, 3-е места, поощрительные номинации, определяет лучший доклад Научно-технической конференции, определяет работы для рекомендации на внедрение в производственной деятельности Компании.

Поощрительные номинации:

- Работа, имеющая наибольший экономический эффект;
- Работа, имеющая преимущество по оригинальности разработки;
- Работа, имеющая лучшее рационализаторское предложение;
- Работа, имеющая лучшее оформление и представление;
- Работа, имеющая преимущество по возможности внедрения.

По итогам НТК победители, а также консультанты победителей награждаются денежными премиями и дипломами. Решение о награждении оформляется в виде приказа по филиалу, Исполнительному аппарату (1-й этап), в виде приказа по Компании (2-й этап) и доводится до сведения всех участников.

Планы и отчеты по проведению НТК формируются Сервисом по управлению персоналом.

В 2016 году филиалы Нефтеюганского региона применили новый формат проведения конференции. Впервые каждый из филиалов проводил НТК отдельно, только среди своих молодых специалистов. Такое решение было принято, чтобы как можно больше ребят смогли попробовать свои силы на втором этапе НТК.

Череду научно-технических конференций в Нефтеюганском регионе открыл филиал «ССК-Технологии». Здесь трудится львиная доля всех молодых специалистов Компании. Главная задача – доказать, что можно мыслить творчески и привносить это творчество в работу. На выступление каждого участника отводится 15 мин. За это время молодой специалист должен не только раскрыть суть своей работы на основе презентации, но и обосновать, что применение его разработки экономически целесообразно.

Предлагают свои разработки по сокращению цикла строительства скважины; методы обработки ступеней производственных помещений от наледи в осенне-зимний период; новую систему обогрева оборудования; автоматизированную сводку, разработанную специально для блока наклонно-направленного бурения. Для прояснения спорных моментов в работах молодых специалистов жюри задают вопросы, которые порою вводят участников конференции в затруднение. А некоторые темы, стоящие наиболее остро в данный момент, вызывают среди членов жюри настоящие и довольно жаркие дебаты. Молодые специалисты обладают огромным потенциалом и большим запасом энергии. Задача компании направить ее в нужное русло, дать почувствовать специалистам, что они действительно нужны компании.

Вывод: необходимо применить в производстве самые сильные работы. Подтвердить теоретические выкладки фактическими показателями. Потому научно-технические конференции очень необходимы. Они помогут молодым специалистам набраться опыта, научат технически грамотно презентовать свои работы. Благодаря данным мероприятиям можно всегда быть в курсе всех тенденций на рынке нефтесервиса. В 2016 году производственным

работам составили достойную конкуренцию и предложения по улучшению экономических показателей Компании.

4.2 Формирование карьеры молодых специалистов

Квалификация специалистов является фактором, во многом определяющим эффективность развития предприятия. Наряду с обязательным обучением, сотрудники проходят необходимое обучение для развития необходимых управленческих и функциональных компетенций. Планируется дальнейшее развитие системы внутреннего обучения. Особое внимание уделяется молодым специалистам, от которого во многом зависит успех Компании. Специальные программы мотивации развития позволяют привлекать и удерживать такие кадры.

В целях совершенствования карьерного роста молодых специалистов компании предлагается разработать и внедрить модель развития карьеры молодого специалиста соответственно для рабочих и ИТР.

Модель развития карьеры молодого специалиста

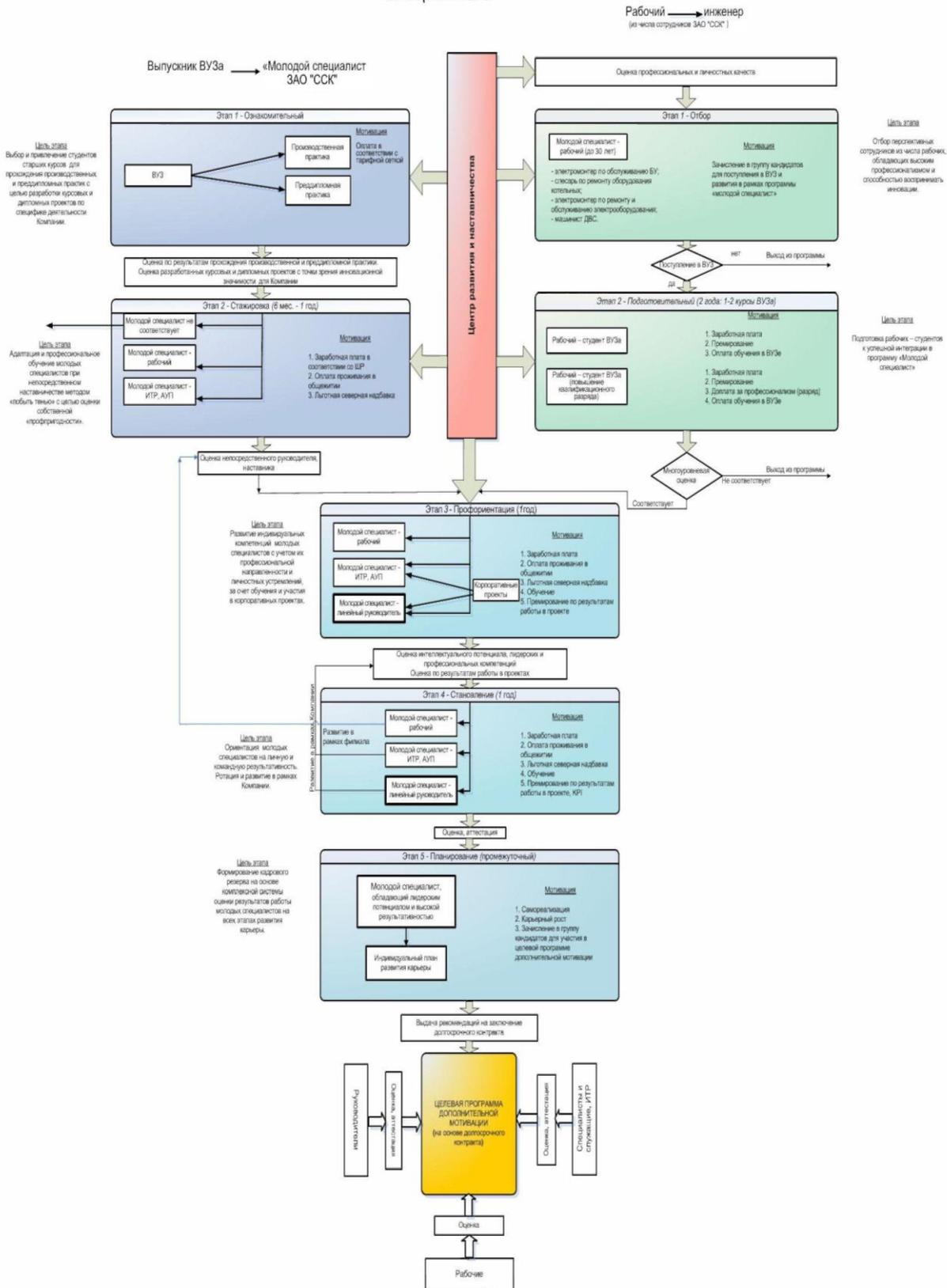


Рисунок 4.1- Программа карьерного роста для ИТР

Возможность карьерного роста как для рабочих, так и для ИТР, приведёт к следующим результатам:

- снизится текучесть кадров;
- вырастет производительность труда.

В настоящее время Компания испытывает дефицит квалифицированных кадров в области управления производством. В филиалах Компании существуют вакансии инженерно-технических должностей, которые длительное время не заполняются из-за отсутствия в данных регионах персонала требуемой компетенции. Аналогичная ситуация складывается и с рабочим персоналом в связи с увеличением объема работ и открытием новых филиалов.

Анализ возрастного состава персонала позволяет сделать вывод о том, что через 3-5 лет намечается «старение» основного производственного персонала Компании, средний возраст которого составит «свыше 50 лет».

За этот период существенно возрастает риск ухода квалифицированного персонала в связи с выходом на пенсию или переменой места жительства (в филиалах Компании), что затруднит создание института наставничества и передачи опыта.

В перспективе планируется рост общей численности сотрудников в связи с увеличением объема работ и создание разветвленной сети филиалов.

Отсутствие программных мероприятий по долгосрочному кадровому планированию, в том числе по привлечению и закреплению молодых специалистов, через 3-5 лет приведет к невосполнимой потере основного кадрового потенциала Компании и невыполнению производственной программы.

Дальнейшему развитию кадрового потенциала и обеспечению Компании квалифицированным персоналом будет способствовать целевая комплексная программа «Молодой специалист»

Программа предусматривает два подхода:

- Привлечение молодых специалистов – выпускников высших учебных заведений;

- Обучение сотрудников, показавших хорошие результаты и заинтересованность в работе, по корпоративной программе «От рабочего – к специалисту». Она предусматривает полную или частичную оплату учебы, как перспективным молодым рабочим, так и детям сотрудников, поступающих в стратегически важные для Компании ВУЗы с последующим их трудоустройством. Это способствует созданию династий, преемственности, формированию приверженности Компании.

Цель Программы - обеспечение стабильности бизнеса за счет создания кадрового резерва из числа молодых специалистов в течение трех-пяти лет.

Задачи Программы:

- сократить средний возраст персонала в филиалах Компании до 40 лет;
- создать многоуровневый кадровый резерв, в том числе резерв на замещение руководящих должностей, из числа молодых специалистов;
- создать мобильный кадровый резерв для укомплектования управленческим персоналом открывающихся филиалов;
- установить и поддерживать взаимовыгодные отношений с высшими учебными заведениями.

Достижение стратегических целей Компании осуществляется с помощью реализации политики управления человеческими ресурсами, являющейся сегментом системы корпоративного управления.

Эффективная реализация политики управления человеческими ресурсами в краткосрочной перспективе (2-3 года) возможна за счет разработки и реализации программы по привлечению и закреплению молодых специалистов, интегрированной в политику управления человеческими ресурсами.

Реализацию Программы целесообразно осуществлять поэтапно:

- Первый этап – подготовительный (срок реализации 7 месяцев.)
- Второй этап – рассчитан на 1 год, в течение которого проводятся стажировка, периодическая оценка, аттестация, различные адаптационные мероприятия.

Предлагается следующий механизм реализации Программы:

Первый этап: Выпускники высших учебных заведений рассматриваются Компанией как один из важнейших и перспективных ресурсов. Компания предоставляет студентам учебных заведений возможность проходить производственную и преддипломную практику, используя ее как один из этапов отбора перспективных кандидатов.

Статус молодого специалиста присваивается выпускникам высших учебных заведений в возрасте до 30 лет включительно, поступившим на работу в Компанию не позднее 18-ти месяцев после окончания учебного заведения, если специальность по диплому соответствует профилю работы в Компании.

Для создания эффективных механизмов реализации и управления в рамках Программы необходимо разработать следующие положения:

Реализация Программы подходом «От рабочего – к специалисту» применяется специально для сотрудников из числа рабочего персонала, показавших хорошие результаты работы, лидерский потенциал и заинтересованность в дальнейшем развитии. Осуществление данного подхода регламентируется положением «Об обучении в высших учебных заведениях молодых рабочих и детей, сотрудников Компании, поступающих в профильные для Компании высшие учебные заведения». Положение предусматривает критерии отбора молодых рабочих для обучения в высших учебных заведениях, порядок заключения ученических договоров, условия оплаты, сроки отработки, периодичность оценки, этапы карьерного роста.

Нормативные документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты

Программы разрабатывается на основании основных положений Политики и в соответствии с ее взаимосвязанными подсистемами:

- Кадровая политика
- Система управления эффективностью деятельности персонала

Начиная со второго этапа внедрения Программы, оценка ее эффективности проводится посредством проведения системных мероприятий по оценке эффективности деятельности сотрудников и Компании в целом.

Работа с молодыми специалистами, прежде всего, необходима для более качественного обеспечения ЗАО «ССК» подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости, вести не только свои участки работы, но и другие — по смежным направлениям. Обучение по целевым программам, обеспечивает эффективную подготовку персонала к решению более широкого круга задач, и максимальную готовность будущих руководителей к замещению вакантных должностей.

Также в ЗАО «ССК» предлагается внедрить модульную программу обучения. Она будет состоять из трех ступеней, и рассчитана таким образом, чтобы молодые специалисты – будущие руководители – могли эффективно выполнять свои профессиональные обязанности и применять полученные навыки на практике. Человеческий капитал в ЗАО «ССК» оценивают как важнейшую составляющую успеха Компании.

Первый обучающий модуль будет направлен на улучшение коммуникативных навыков. Участники бизнес - игры должны столкнуться со сбоями в коммуникациях, потерей информации, межфункциональными сопротивлениями. Тем самым молодые специалисты будут учиться понимать особенности продвижения идей и экономически обоснованных инноваций внутри Компании, находить и поддерживать взаимосвязи между подразделениями. Знать, как установить эффективное отношение с коллегами и подчиненными, важно и начальнику, и буровому инженеру.

Следующий обучающий модуль будет направлен на то, чтобы понять, как работает бизнес с точки зрения системы. Участникам тренинга

необходимо разобраться, какое место подразделения филиалов занимают в системе Компании, как успешно оказывать на них необходимое влияние и какими инструментами можно улучшить показатели всех филиалов через работу своего подразделения. Разбившись на команды, молодые специалисты научатся понимать особенности и экономические последствия использования разных стратегий, осознавать важность работы с персоналом как с главным ресурсом Компании.

Третья ступень обучения поможет молодым специалистам грамотно расставить приоритеты, оценить личную готовность к изменениям, научиться работать с «поглотителями» времени, познать основы самореализации, заглянуть внутрь себя, выявить, каких целей они хотят добиться и какие задачи для этого необходимо выполнить. По своей структуре третий модуль состоит из теоретической и практической частей. В процессе модуля МС имитируют жизненные ситуации, ставят глобальные цели, идут к ним - смотрят, какие есть препятствия, применяют методы самореализации. Также, узнают, как много сотрудник тратит свое время на ненужные дела и как правильно распределять рабочее время для того, чтобы решать производственные задачи.

Для любого успешного человека принципиально важно постоянно достигать результатов. По-настоящему успешные люди – это, как правило, те, кто заранее ставит себе цель и идет к ней. Работники, которые становятся начальниками случайно, редко вырастают в хороших руководителей, а вот те, кто еще на линейной позиции понимает, что хочет быть руководителем, работают над собой, постоянно учатся и впоследствии достигают своей цели, становятся наиболее эффективными лидерами.

По итогам каждого модуля молодые специалисты сделают для себя определенные выводы и придут к пониманию, что программа обучения действительно результативна. Кто-то сможет побороть свои коммуникативные страхи, кто-то понять, как планировать и принимать

решения в условиях ограниченного количества ресурсов, а кто-то узнать, как стать для подчиненных настоящим лидером.

Корпоративные обучающие программы и конференции будут важны не только для вновь прибывших молодых специалистов, но и для тех сотрудников, кто уже вышел из статуса молодого специалиста и стал опытным специалистом.

Что касается продвижения по карьерной лестнице, то оно будет осуществляться следующим образом:

1. В случае освобождения более высокой вакантной должности сотрудник, занимающий более низкое положение, может подать своё резюме на вакансию, чтобы его рассматривали наравне с другими кандидатами;

2. Отдел управления персоналом рассмотрит все поступившие резюме на открытую вакансию, отдавая при этом предпочтение собственным сотрудникам в случае, если остальные значимые для должности параметры не хуже или незначительно хуже, чем у внешних кандидатов.

Для реализации комплексной программы карьерного роста и отслеживания прохождения отдельных ступеней карьерной лестницы каждым из сотрудников компании необходимо создать специальный кадровый центр, который будет заниматься этими аспектами управления персоналом. Он будет входить в отдел управления персоналом и структурно состоять из следующих подразделений.



Рисунок 4.2 - Кадровый центр в структуре отдела управления персоналом

Таким образом, в структуре Кадрового центра будут выделены два направления: направление обучения и тренингов, возглавляемое руководителем Центра, а также управление карьерным ростом, реализуемое менеджером по управлению карьерным ростом.

Таблица 4.1 - Штатное расписание Кадрового центра

Должность	Численность, чел.
Руководитель Центра	1
Менеджер по управлению карьерным ростом	1
Сотрудник Департамента обучающих программ	2
Сотрудник Тренингового центра	2
ИТОГО	6

Затраты на создание и работу Кадрового центра в первый год будут следующими.

Таблица 4.2 - Затраты на создание и функционирование Кадрового центра в течение года

Наименование	Сумма, тыс.руб.
Помещение	250
Оборудование и мебель	550
ИТОГО	800
Заработная плата	
Руководитель Центра	604,8
Менеджер по управлению карьерным ростом	453,6
Департамент обучающих программ	907,2
Тренинговый центр	907,2
ИТОГО ФОТ, тыс.руб.	2872,8
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ, ТЫС.РУБ.	3672,8

Потребности человека в самореализации и самовыражении, в творческом труде стимулируют его интерес. Учитывая это, в ЗАО «ССК»

будут созданы дополнительные благоприятные условия для удовлетворения таких потребностей работников, что, в свою очередь, приведет к повышению эффективности деятельности компании.

Основным результатом создания Кадрового центра также будет повышение производительности труда в Компании.

Заключение

Для раскрытия научного потенциала, профессиональных, социальных и творческих талантов молодых сотрудников, для карьерного роста и становления их как квалифицированных специалистов в ЗАО «Сибирская Сервисная Компания» созданы все условия. Руководство предприятия дает возможность вчерашним студентам предлагать и реализовывать самые смелые и перспективные идеи. Они являются той жизненной силой, что помогает Компании двигаться вперед: многие инициативы и предложения по улучшению эффективности производства и управления в ЗАО «ССК» исходят именно от молодых специалистов.

Молодежная политика ЗАО «ССК» направлена на формирование стабильного коллектива единомышленников, обладающего необходимой квалификацией и мотивированного на решение стоящих перед Компанией задач.

Молодые специалисты - долгосрочная инвестиция в персонал, которая приносит свои плоды только при условии кропотливого и аккуратного отношения к принципам его формирования.

Очень важно при работе с молодыми специалистами закрепить опытного наставника. Ведь именно он знакомит вчерашнего студента с корпоративными традициями, ценностями и планами Компании, адаптирует к условиям работы, воспитывает ответственное отношение к труду, учит рационально использовать навыки, знания и умения. Одним из аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель которой существует на каждом предприятии. Мотивирующее воздействие на работников оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условий работы соответствует требованиям, установкам и ожиданиям работника. От этого во многом зависит настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах,

готовность работать с высокой отдачей. Инструменты нематериального стимулирования, помогут сильнее увлечь сотрудников в производственный процесс, развить лояльность в компании и увлеченность работой. Применяемые принципы материальной мотивации, предполагающие тесную взаимосвязь результатов труда и вознаграждения, направлены на формирование культуры, ориентированной на результат, на повышение производительности труда.

Анализ работы с молодыми специалистами показал, что новый подход к формированию будущего человеческого ресурса Компании требует глубокой аналитической работы и не терпит статичности. Руководству и службе персонала необходимо обладать предельно точной информацией о динамике численности и назначений молодых специалистов, входящих в кадровый резерв, отслеживать приносит ли положительные результаты для Компании в целом работа с ними, активно поощряться и поддерживаться инициатива в области участие молодежи в НТК, направленной на совершенствование технологии бурения скважин, качества и состава буровых растворов, текущего и капитального ремонта скважин, улучшения качества услуг, снижение затрат, в повышении квалификации, участие в конкурсах профессионального мастерства и так. Данные показатели бесспорно важны, чтобы в случае неудовлетворительной ситуации быстро отреагировать и внести необходимые коррективы в существующее положение дел. Особое внимание уделять ключевому персоналу из числа молодежи, от которого во многом зависит успех Компании. Специальные программы мотивации развития позволят привлекать и удерживать такие кадры, а вместе с ними и достигать стратегических целей Компании.