

Соколова Наталья Валерьевна
Мирошин Дмитрий Григорьевич

Организация стажировки на предприятии как одно из направлений программы «Будущее Белой металлургии»

В условиях развития экономики знаний основным инструментом обеспечения конкурентоспособности компаний является образование, определяемое как система подготовки и переподготовки специалистов, и направленное на расширение конкурентных преимуществ компании на рынке.

Система корпоративного образования, оказывающая значительное влияние на рост стоимости основных нематериальных активов, прежде всего человеческого и интеллектуального капитала, определяет в современных условиях и стратегию развития системы бизнес-образования в целом, нацеленную на продуцирование инновационной системы накопления информации и управления знаниями.

Важной проблемой управления знаниями в современных компаниях является консолидация текущей и стратегической информации внутри организации. В целом требования современного бизнеса оказывают значительное влияние на содержание, формы и методы конкретных обучающих программ. Создавая корпоративные университеты управления знаниями, компаниям следует учитывать, что структурирование бизнес-процессов и корпоративных знаний – достаточно сложная задача. Знания организации пополняются и обновляются в результате обучения сотрудников, организации инновационных исследований, разработки новых направлений развития компании.[9, с. 3]

В 2010 году на базе Челябинского трубопрокатного завода был открыт новый цех по производству трубы большого диаметра «Высота 239». Открытие цеха положило старт новой производственной философии «Белая

металлургия» в компании. Данный подход включает в себя корпоративную культуру и производственную систему.

Новый подход потребовал трудовые ресурсы с соответствующей подготовкой. Существующий на тот момент в Челябинской и Свердловской областях рынок труда не смог удовлетворить запрос предприятия. Это стало главной предпосылкой создания Группой ЧТПЗ собственного корпоративного образовательного центра подготовки рабочих кадров на базе Первоуральского новотрубного завода в г. Первоуральск.

Т.к. система требует комплексного подхода к подготовке специалистов разного уровня, была создана корпоративная образовательная программа «Будущее Белой металлургии».

Научоемкая деятельность компании требует не только специалистов рабочих профессий, но и инженерных кадров. В связи с этим осенью 2015 года по инициативе акционера А.И. Комарова в Группе ЧТПЗ в рамках программы «Будущее Белой металлургии» стартовал проект «Стажеры», задачей которого является обновить кадровый состав ключевых дирекций (техническая и коммерческая) молодыми талантливыми специалистами на 40%. Первые 6 стажеров были набраны в коммерческую дирекцию филиала ПАО «ЧТПЗ» в г.Москва. Тогда же были предприняты первые попытки разработки программы стажировки для специалистов коммерческой дирекции.

Летом 2016 года на площадках ПАО «ЧТПЗ» и АО «ПНТЗ» появились стажеры наукоемких направлений (техническая дирекция и служба главного инженера). Тогда же встал вопрос разработки программы двухгодичной стажировки для инженеров.

В связи с тем, что стажировка по наукоемким направлениям длится 2 года и подразумевает формирование большого количества компетенций, качественное ее составление требует особого внимания.

Длительность стажировки обозначает еще одну задачу – удержание в компании наиболее ценных и талантливых молодых специалистов. Данная

задача решается, в том числе качественной и быстрой адаптацией. Оперативное погружение стажеров в производственную философию позволяет вовлечь их в корпоративную парадигму, привить систему ценностей.

На момент прохождения педагогической практики, процесс стажировки был описан тремя локальными актами: Положением о стажерах и Регламент стажировки, находящиеся в стадии доработки и согласования, а также Положением № П 03.2.053/1 – 2016 – 0 от 01.11.2016 г. « Об оплате труда и премировании стажеров».

Для студентов и выпускников вузов на предприятиях Группы ЧТПЗ реализуется проект стажеры, позволяющий молодым специалистам и инженерам получить практикоориентированный профессиональный опыт, а также начать карьеру в устойчиво развивающейся компании.

Данный процесс реализуется с целью обеспечения преемственности поколений и обновления кадрового состава компании за счет привлечения высокопотенциальных молодых специалистов различных специальностей.

Опыт работы со студентами на предприятиях Группы ЧТПЗ можно описать так:

1. Активная работа с ключевыми вузами региона и отрасли - заключены договоры и разработаны дорожные карты взаимодействия. Компания на протяжении 17 лет регулярно награждает студентов стипендией фонда им. Я.П. Осадчего лучших студентов ЮУрГУ, является активным участником карьерных мероприятий, форумов, выступает организатором и партнером чемпионатов по решению кейсов и т.д. В результате указанных мероприятий формируется и регулярно актуализируется база данных кандидатов на стажировку.

2. Проект «Стажеры» позволяет молодым специалистам в течение 1-2 года проходить оплачиваемую стажировку на предприятиях Группы ЧТПЗ в соответствии с индивидуальной программой. Стажерам дается шанс погрузиться в профессию и реальную проблематику бизнеса, проработать

свои личностные качества, а также попробовать себя в разных должностях и самому сделать выбор относительно своего дальнейшего пути на предприятии.

Также Группа ЧТПЗ имеет базовые кафедры в таких вузах как УрФУ и ЮУрГУ. Такой подход позволяет обеспечивать включенность специалистов компании в подготовку будущих сотрудников. С осени 2017г. Группа ЧТПЗ реализует Лидерскую программу – магистерская программа Группы ЧТПЗ на базе НИТУ «МИСиС».

Наиболее перспективные, замотивированные на профессиональное развитие, лояльные к компании студенты имеют возможность начать свой профессиональный путь на предприятиях трубного дивизиона Группы ЧТПЗ, получив места специалистов, инженеров, менеджеров.

Проект «Стажеры» реализуется в компании третий год. За это время статус стажера носило порядка 150 человек. Для отбора кандидатов рассматривается воронка, представленная на Рисунке 1. В конкурсных этапах на получение места стажера приняло участие порядка 2500 человек. Т.о., для закрытия вакансии одного стажера отсматривается в среднем 25 заявок. С учетом того, что на первичную оценку резюме тратится 5 мин, время на первичный просмотр заявок составляет более 208 часов в год (18 часов в месяц).

В финальный отборочный тур соискателей на место стажера выходит в среднем 7 человек на место. Они проходят минимум 2 собеседования (с HR по телефону и с заказчиком). С учетом того, что в среднем на собеседование тратится 20 мин, работа с кандидатами на позиции стажеров из шорт-листа составляет 467 часов в год (37 часов в месяц).

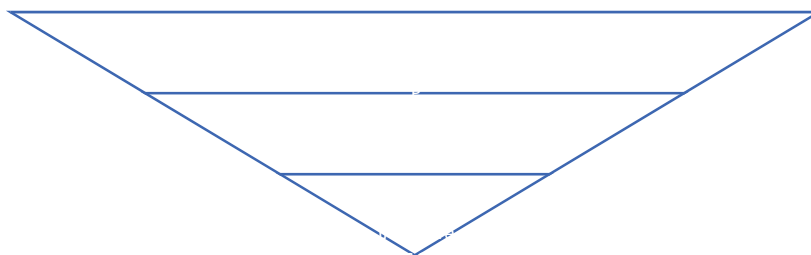


Рисунок 1. Воронка отбора студентов на позиции стажеров

На 1.01.2018 г. в компании работает 79 действующих стажеров на трех площадках (Челябинск, Первоуральск, Москва). 35 стажеров получили место в постоянном штате компании в должностях. Более подробно количество и распределение стажеров представлено в таблице 1.

Таблица 1

Отчет по стажерам на 1.01.2018

№	Дирекции	Число стажеров	Москва	ПНТЗ	ЧТПЗ	Трудоустроено	План набора на 2017г.	в т.ч. Стажеры по году приема	
								Факт 17	Факт 16
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
1	Коммерческая дирекция	13	6	4	3	18	10	12	1
2	Техническая дирекция	28	0	12	16	8	5	17	11
3	Дирекция по персоналу	15	0	15	0	1	5	15	0
4	Дирекция по управлению ЦП	6	0	3	3	0	4	6	0
5	Управляющая дирекция	4	0	4	0	0	0	3	1
6	Служба главного инженера	9	0	5	4	8	1	7	2
7	Департамент по стратегии и РБ	1	1	0	0	0	5	0	1
8	Дирекция по финансам и экономике	0	0	0	0	0	2	0	0
9	Управление развития производственной системы	3	0	2	1	0	2	3	0
10	Итого	79	7	45	27	35	34	63	16

По окончании стажировки, наиболее успешным стажерам предлагается место в основном штате. Вакантные штатные единицы для успешных стажеров формируются четырьмя способами:

1. Действующие вакансии компании – такой подход позволяет компании принять априори верное решение, наняв проверенного и уже хорошо зарекомендовавшего себя сотрудника.

2. Вакансии, появившиеся в связи с увольнением действующего сотрудника. Такой подход практикуется в связи с регулярным аудитом и оценкой эффективности действующих сотрудников и позволяет бизнесу содержать максимально эффективный лояльный штат.

3. В связи с переходом основного сотрудника на другую должность – этот подход позволяет создавать в компании естественную конкуренцию за наиболее привлекательными должностями между сотрудниками, а также возможность прогнозирования карьерных траекторий и осуществления преемственности поколений.

4. В связи с созданием новой штатной единицы – такой подход реализуется в случае особо одаренных стажеров либо при расширении функционала подразделения.

Подробно структура подходов к трудоустройству стажеров представлена в таблице 2.

Таблица 2

Структура трудоустройства стажеров в основной штат

№	Показатель	ЧТПЗ	ПНТЗ	Москва	Всего
1	На вакантную ШЕ	2	8	7	17
2	В связи с увольнением основного сотрудника	3	2	1	6
3	В связи с переходом основного сотрудника на другую должность	4		3	7
4	На новую ШЕ	3		2	5
5	Итого	12	10	13	35

Т.о., 49% трудоустроенных стажеров получили место в постоянном штате компании за счет открытых вакансий, 37% - за счет увольнения или ротации основных сотрудников, 14% стажеров трудоустроены на новые штатные единицы, введенные под расширение функционала подразделений либо в связи с реорганизацией подразделений.

Важным направлением, неотступно сопровождающим проект «Стажеры», является наставничество. В Группе ЧТПЗ наставничеству уделяется очень серьезное внимание. Подготовка и развитие наставников

является одной из ключевых задач программы «Будущее Белой металлургии». Каждого стажера за период стажировки сопровождает несколько наставников: это и непосредственный наставник, и руководитель подразделения, в котором проходит стажировка (иногда эти роли совпадают), и сотрудники дирекции по персоналу, сопровождающие стажера на всем протяжении стажировки, и сотрудники компании, работающие со стажером во время экскурсий в цеха и кросс-функциональных стажировок. За период функционирования процесса стажировок, количество стажеров увеличилось, соответственно, увеличивается количество наставников. В Таблице 3 представлено количество наставников стажеров в компании на 1.01.2018.

Таблица 3

Наставники стажеров

Уровень наставника	2015	2016	2017
Непосредственный наставник в подразделении	5	80	120
Сотрудник Дирекции по персоналу	1	3	4

Т.о., в ходе реализации проекта подготовлено более 120 наставников, что составляет 8% руководителей и ведущих специалистов подразделений, участвующих в проекте.

Реализация проекта «Стажеры» связана с организацией и проведением большого количества мероприятий, как на внешних площадках, так и внутри компании. Мероприятия необходимы для:

1. развития бренда работодателя в среде молодежи с целью повышения интереса потенциальных сотрудников к компании как к хорошему работодателю
2. регулярной актуализации базы потенциальных кандидатов в стажеры;
3. реализации основной образовательной и развивающей части программы стажировок.

За 2016-2017 гг. Группа ЧТПЗ организовала, провела либо приняла участие в более 60 мероприятий различного уровня сложности. В таблице 4 представлены виды мероприятий и трудозатраты на их организацию и проведение.

Таблица 4

Мероприятия по проекту за 2016-2017 год

№	Мероприятия	Проведено мероприятий (шт)		Время на подготовку (часы)	
		2016	2017	2016	2017
1	Обучение для действующих стажеров:	6	16	12	40
	- тренинги	2	5	2	5
	- лекции		1		3
	- вебинары				
	-встречи с ТОП-менеджментом	1	3	2	6
2	Внешние мероприятия	3	13	48	208
	- ярмарки вакансий	1	3	5	15
	- молодежные форумы	2	5	40	100
	- кейс-чемпионаты				
3	Итого	15	46	107	377

Следует уточнить, что время на мероприятия указано без учета самого проведения мероприятия.

Таким образом, реализация проекта «Стажеры» на предприятиях Группы ЧТПЗ – весьма ресурсозатратный процесс, тем не менее, он позволяет эффективно решить важнейших задачи дирекции по персоналу по формированию кадрового резерва высокопотенциального уровня.

В настоящее время планируется расширение опыта проекта стажеры на новые подразделения компании, такие как нефтесервисный дивизион «Римера» и Складской Комплекс ЧТПЗ (АО Торговый дом «Уралтрубосталь»).

Список литературы

1. Айламазьян А.М. Актуальные методы воспитания и обучения: деловая игра. – М. : Владос-пресс, 2000. – 332 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник для студ. учреждений сред.проф. образования / Т.Ю. Базаров – 8-е изд., стер. – М. : «Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
3. Буланова-Топоркова М.В. и др Педагогические технологии / Под ред.В.С. Кукушина, М., Ростов н/Д: Изд. центр МарТ, 2010.
4. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход. – М., 1991.
5. Быков В.П. Формирование базовых профессиональных умений курсантов вуза в период летной практики [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (13.00.08) / Быков Владимир Петрович; ФГОУ ВПО «Челябинская государственная агроинженерная академия», г.Екатеринбург, 2011. – 27 с.
6. Выбор профессии и личностно-профессиональное самоопределение молодежи: опыт и проблемы. Дискуссионный клуб // Инновационное развитие профессионального образования. 2016. №2(10).
7. Демиденко Е.Н. Стажерская площадка как интерактивная форма трансляции педагогических практик.// Человек и образование. 2015. №4 (45). С.139 – 142.
8. Жижина И.В. Организационно-содержательные условия стажировочной деятельности в системе повышения квалификации // Образование. Наука. Инновации. 2015. № 2(40). С. 70 – 76
9. Забелина К.В. Корпоративные университеты как инновационная форма управления знаниями на российском рынке образовательных услуг [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. эк. наук (08.00.05) / Забелина Кристина Викторовна; ЧОУ ВПО «Академия повышения квалификации

руководящих работников и специалистов курортного дела, спорта и туризма», г.Сочи. – Шахты, 2012. – 26 с.

10. Игровые занятия в строительном вузе: Методы активного обучения / Под ред. Е.А. Литвиненко, В.И. Рыбальского. – Киев, 1985.

11. Макарецва Л.В., Макарецва В.Д. Применение деловых игр в высшем образовании // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. С. 62-64.

12. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной, неформальной и информальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2012. №3.

13. Панфилова А.П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: Учеб.пособие для студ.учреждений высш. проф. образования / А.П. Панфилова.- 4-е изд. –М.: Изд. центр «Академия», 2013.

14. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. – М.: Народное образование, 1998.

15. Семеко Г.В. Профессиональное образование в России: проблемы взаимодействия с рынком труда // Экономика образования. 2012. №5

16. Стратегия развития системы подготовки кадров и формирование прикладных квалификаций до 2020 года. Одобрено Коллегией Минобрнауки России (протокол от 18 июля 2013 г. № ПК-5вн) [Электронный ресурс]. // режим доступа: <http://rusacademedu.ru/wp-content/uploads/2016/02/n.m.-zolutareva-strategija-razvitija-sistemy-podgotovki-rabochih-kadrov.pdf>

17. Тимофеева С.В. Организационно-педагогические условия повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений в процессе стажировки на базе центров инновационного опыта (на примере Чувашской республики) // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2010. №6. С.111 – 116.

18. Шавырина А.Е. Формирование готовности к управлению конфликтом у сотрудников организации в процессе корпоративного образования [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук

(13.00.08) / Шавырина Александра Евгеньевна; ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный технический университет им Г.И. Носова», г.Магнитогорск. – Челябинск, 2015. – 29 с.

19. Индикаторы компетенций. – Челябинск, 2015. – С.7
20. Кодекс делового поведения и этики. – Челябинск, 2015.
21. Корпоративная модель компетенций. – Челябинск, 2015. – С.7
22. Об обучении и развитии персонала [Текст]: Положение № П 03.2.052/1 – 2016 – 0. – Челябинск, 2015. – С.12
23. О введении в действие Кодекса делового поведения и этики [Текст]: Приказ генерального директора №033/2 от 05.06.2015. – С.1
24. Тренинг для тренеров «Белая металлургия». Материал участника тренинга. – Челябинск, 2014.