

В.И. МАЛАХОВ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Четырехлетний опыт работы компании ООО «Стройтрансгаз-М» по реализации проектов строительства крупных промышленных объектов показал, что самым слабым звеном в формировании ключевой компетенции по управлению этим процессом является эффективное обеспечение кадровыми ресурсами. И дело не только в том, что строительная отрасль в целом испытывает колоссальный кадровый голод, а скорее в том, что невозможно в короткие сроки создать высокопрофессиональную команду для строительства сложных промышленных объектов. Сегодня в промышленном строительном комплексе практически полностью отсутствуют специалисты среднего возраста – многие из них успешно мигрировали в доходное гражданское строительство крупных мегаполисов. Ситуацию существенно усугубляет специфика бизнеса, которая требует наличия проектных команд уже на стадии тендерного отбора. При большом объеме тендерных предложений содержание большого числа персонала, привлеченного для участия в тендере, становится неоправданной нагрузкой для компании.

В результате анализа реалий, сложившихся на рынке промышленного строительства, у руководства ООО «Стройтрансгаз-М» (далее – Компания) возникло четкое понимание необходимости коренного пересмотра стратегии в области кадрового менеджмента. Необходимость создания эффективно действующих инструментов быстрого, практически моментального формирования высокопрофессиональных проектных команд, дифференцированных регионально и специализирующихся на строительстве в области энергетики, химической промышленности, металлургии или перерабатывающих производств, стала объективной и актуальной стратегической задачей.

Решение этой задачи было начато с формулирования основных этапов движения к цели:

- описание исходного состояния и условий реализации задачи;
- формирование стратегического кадрового резерва;
- внедрение инструментов быстрого формирования проектных команд.

Выполнение первого этапа, при кажущейся легкости, стало реально возможным после завершения строительства второй очереди Хакасского алюминиевого завода в конце 2006 г. Опыт реализации завершающей стадии этого проекта и дальнейшего использования освободившегося персонала лег в основу полного описания стратегической задачи. Сегодня можно с уверенностью сказать, что Компания за эти годы накопила уникальные компетенции в промышленном строительстве и монтаже. Это позволяет Стройтрансгаз-М успешно конкурировать с ведущими российскими компаниями на рынке строительных услуг. За последние 2–4 года сделано немало для расширения круга заказчиков и приобретения компетенций в новых областях промышленного строительства.

Сегодня компания занимает ведущее положение в строительстве Российского комплекса по уничтожению химического оружия (РКУХО) в г. Щучье Курганской области, первоочередных объектов производственной инфраструктуры Новоуренгойского газохимического комплекса в Новом Уренгое, первого пускового комплекса Юго-Западной ТЭЦ в Санкт-Петербурге.

Стратегическая цель ООО «Стройтрансгаз М» – достижение такого уровня компетенций в промышленном строительстве и монтаже, проектном менеджменте и менеджменте качества СМР, который позволит обеспечить быстрое и эффективное строительство промышленных объектов любой сложности в любой географической точке. Область основных интересов Компании распространяется на такие отрасли промышленности, как:



МАЛАХОВ
Владимир Иванович,
заместитель
генерального директора
ООО «Стройтрансгаз-М»,
канд. экон. наук

- химическая;
- переработка нефти и газа;
- металлургия (черная и цветная);
- электро- и теплоэнергетика;
- производство строительных материалов;
- промышленное строительство.

Ключевая компетенция Компании – высокопрофессиональное управление строительными проектами, а одним из главных конкурентных преимуществ становится умение быстро комплектовать проектные команды и запускать строительство. Такая компетенция предполагает наличие системы резервирования проектного персонала, опирающейся на надежную базу резерва кадров. При этом обеспечение кадрами и подбор персонала Компании имеют следующую специфику:

- одновременная работа на нескольких крупных проектах;
- обширная география и территориальная удаленность объектов;
- дефицит строительных кадров, имеющих опыт в промышленном строительстве и монтаже, конкурентный рынок труда в сегменте общестроительного персонала;
- средний возраст высококвалифицированных специалистов более 45–50 лет;

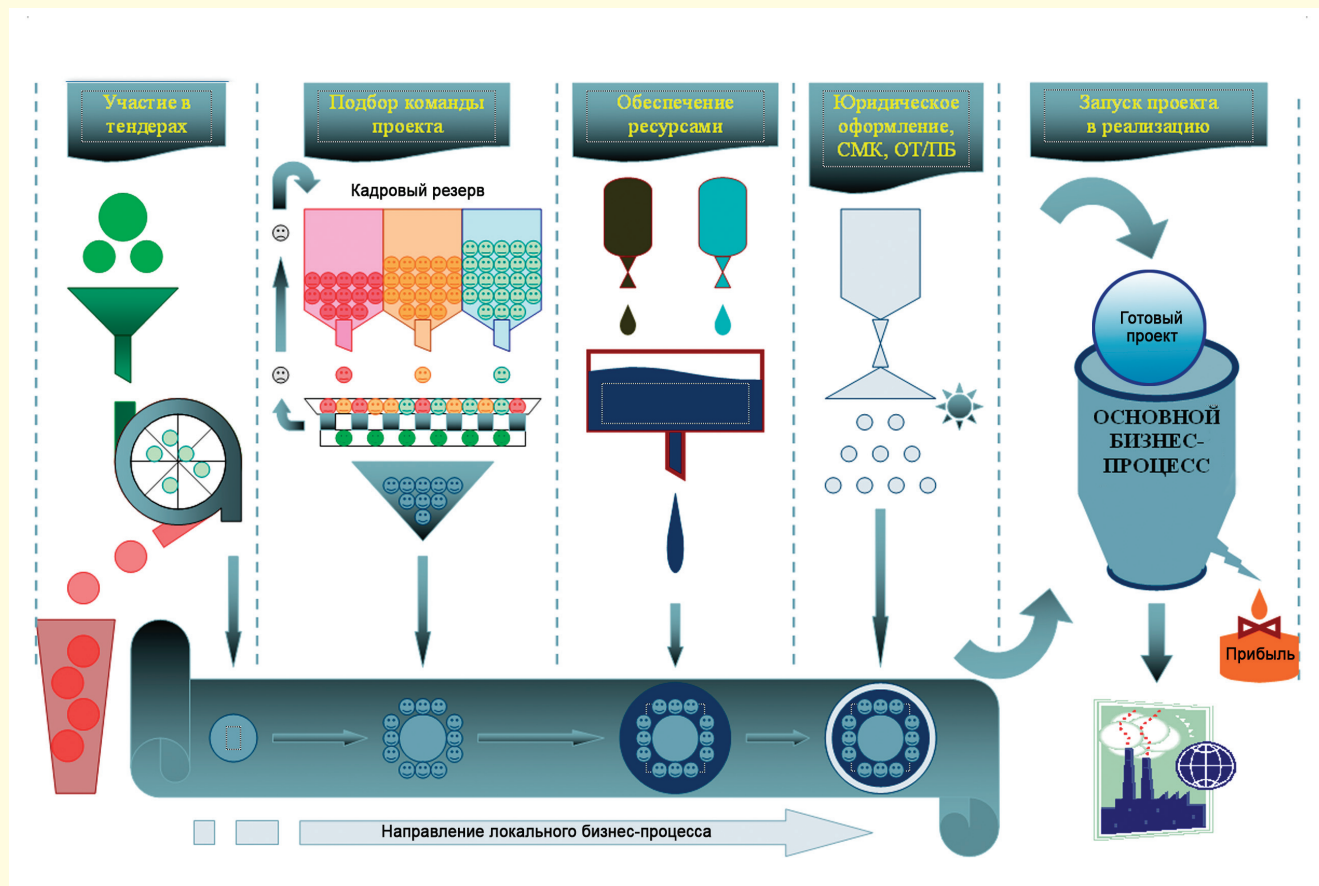
- потребность в комплектовании проектных команд в кратчайшие сроки;
- длительные командировки, переезд персонала и работа вахтовым методом.

С учетом указанной специфики формирование внешнего резерва кадров – кадров, на текущий момент не работающих в Компании, – рассматривается как основа функциональной устойчивости бизнеса и важная компетенция компании – умение быстро обеспечивать кадрами проектные команды.

Эта концепция ставится во главу угла при определении приоритетных целей реализации второго этапа формирования стратегического кадрового резерва. В общем случае система резервирования персонала предполагает следующие направления деятельности:

- создание резерва руководителей и специалистов, постоянно работающих в компании;
- создание резерва руководителей и специалистов, освобождающихся в межпроектный период;
- создание внешнего резерва кадров руководителей и специалистов;
- создание резерва молодых специалистов.

Политика кадрового резервирования в отношении специалистов и руководителей, уже работающих в компании, имеет три основных направления: во-первых, временный перевод на аналогичные по-



Место кадрового резерва в подготовке проектных команд в компании ООО «Стройтрансгаз-М»

зиции в текущих проектах; во-вторых, временный переход на любые, но релевантные текущие вакантные позиции и, в-третьих, временный выход за границы компании с занесением в приоритетную часть базы данных для повторного привлечения.

Под приоритетной, «горячей» частью базы внешнего кадрового резерва понимается единая база данных специалистов, которые изъявили желание работать в будущих проектах компании. Именно такая база необходима для быстрого подбора персонала, формирования проектных команд в кратчайшие сроки.

«Теплую» часть базы данных внешнего кадрового резерва составляют ранее не работавшие в компании специалисты и руководители, прошедшие квалификационный отбор, собеседование и позиционирование в будущих проектах, в том числе и путем заключения соглашения о намерениях.

«Холодный» внешний кадровый резерв представляют специалисты, отобранные по резюме и другой информации, которые соответствуют требованиям компании, но не дали официального согласия на работу в проектах. Привлечение таких специалистов планируется непосредственно в момент комплектования проектных групп.

База внешнего кадрового резерва формируется непосредственно из кандидатов на вакансии и интересных для компании людей, подбираемых работниками службы управления персоналом компании

В практике стратегического подбора персонала Стройтрансгаз-М использует практически все пассивные и активные технологии, в том числе с помощью Интернет-ресурсов, но, конечно, с учетом того, что сегодня потенциальные участники кадрового резерва могут быть уже трудоустроены и не предоставляют информацию о себе или никогда не пользовались для этого информационными технологиями. Работа с таким контингентом должна строиться в поле традиционных HR-технологий (технологий по подбору персонала).

Использование Интернета для подбора персонала и формирования внешнего кадрового резерва в компании, занимающейся промышленным строительством и монтажом на географически рассредоточенных стройплощадках, является перспективным инструментом реализации стратегической задачи создания кадрового резерва.

С привлечением Интернет-ресурсов ООО «Стройтрансгаз-М» планирует за 2–3 года сформировать базу данных квалифицированных специалистов строительного рынка, насчитывающую не менее 10 тыс. человек, что дает возможность быстро и качественно «закрывать» до 50 % позиций в новых проектах с ее помощью. В перспективе за 5–10 лет база должна увеличиться до 25 тыс. потенциальных кандидатур, из которых основную массу будут составлять «теплый» и «горячий» ре-

зервы, «закрывающие» до 90 % потребности в кадрах в новых проектах.

Для реализации программы второго этапа формирования базы данных кандидатов внешнего резерва была привлечена компания «Джобс Маркет» как один из передовых представителей современного рынка кадрового консалтинга. Был разработан и утвержден следующий механизм управления кадровым менеджментом через «он-лайн» ресурсы: интеграция в сайт Компании HR-модуля JobsMarket и использование системы JobsMarket для управления HR-модулем, пополнения базы данных, автоматизации подбора персонала.

При этом внедрение HR-модуля предполагало:

- создание сайта, расположенного на отдельном домене, который выполнен в стиле и дизайне основного сайта Компании;
- аренду базы данных, дискового пространства серверов в компании «Джобс Маркет», поскольку ООО «Стройтрансгаз-М» было нецелесообразно покупать собственные серверы, лицензию на базу данных, обеспечивать дорогостоящее техническое обслуживание системы и серверов в период развития системы;
- разработку структуры базы данных, создание описания позиций, анкет для прескрининга (предварительной экспресс-оценки) кандидатов, принципов работы с внешним резервом кадров и оценки кандидатов;
- обучение сотрудников Компании работе с автоматизированным рабочим местом в системе JobsMarket;
- обеспечение ударных и регулярных рекламных акций и продвижения сайта, на который установлен HR-модуль;
- обработку входящей информации из HR-модуля сайта и позиционирование кандидатов в базе;
- регулярное пополнение базы данных из других источников: (сайт, база «Резюме Рунета», предоставляемая системой JobsMarket, перенос информации из электронных и текстовых документов самой Компании или других сайтов и источников);
- переписку, поддержание отношений с кандидатами кадрового резерва.

Компания «Джобс Маркет» взяла на себя все эти задачи, вплоть до аутсорсинга функции анализа входящей информации, поиска специалистов на других сайтах и пополнения базы данных из других источников. HR-модуль находится в процессе постановки бизнес-процессов. Однако даже без широкомасштабной рекламы в базу данных ежедневно приходят 3–6 новых резюме с основного сайта Компании.

Так, для того чтобы осуществлять эффективное продвижение вакансий Стройтрансгаз-М в Интернете, HR-модуль создается на отдельном домене www.jobstroymarket.ru. Он выполняется в стиле

и дизайне основного сайта Компании www.stg-m.ru, и пользователь визуально не замечает, что это фактически два разных сайта. Такой подход позволяет: регистрировать раздел «Карьера/вакансии» в каталогах и рейтингах сайтов по теме «Работа», эффективно продвигать оба сайта в поисковых системах и осуществлять рекламные акции по привлечению специалистов.

Просмотр вакансий и позиций Компании доступен без авторизации. Для соискателей создается возможность удобного поиска вакансий с помощью фильтров и ключевых слов. Стройтрансгаз-М публикует описание вакансий, имеющих разный статус:

- вакансия актуальная – в настоящий момент объявлен конкурс;
- вакансия стратегическая – проектируется или предполагается ротация в ближайшие 3–6 мес;

● вакансия мониторинговая – рабочее место в настоящее время укомплектовано, но по данной позиции постоянно ведется поиск потенциальных работников для формирования резерва кандидатов.

Вывод описания вакансии осуществляется из базы JobsMarket, где оно было создано. Вакансия одновременно публикуется и на сайте Компании www.stg-m.ru, и на сайте www.jobsmarket.ru, на котором осуществляется управление публикацией. Кандидат после авторизации может отправить резюме сразу в папку данной позиции. Он также может подписаться на нее, если она в настоящее время не вакантна.

Для того чтобы отправить резюме, анкету и заявку в кадровый резерв, кандидат прежде всего регистрируется. Логин и пароль для авторизации на сайте Компаний совпадают с логином и паролем в системе Jobs Market. В дальнейшем это дает возможность осуществлять связь с кандидатом через систему Jobs Market, а он сможет опубликовать свое резюме и в системе Jobs Market, не создавая его заново.

Далее кандидат создает свое резюме. Он может его просматривать, редактировать, распечатывать в дальнейшем непосредственно с сайта Компании и, если не захочет публиковать резюме в системе Jobs Market, просто положить в архив. При этом Компания по-прежнему сможет просматривать резюме и контактировать с кандидатом.

Следующий шаг – кандидат заполняет анкету для предварительной оценки. Такая анкета нужна для принятия решения о целесообразности включения его в кадровый резерв. Анкеты создаются для разных категорий сотрудников: менеджеров, специалистов, рабочих и содержит 10–12 вопросов, которые дают возможность провести первичный отсев. Менеджер по персоналу сначала оценивает ответы на вопросы анкеты, а затем анализирует более содержательный документ – резюме.

После этого кандидат может отправлять свое резюме в базу на разные позиции Компании, при желании подписываться на них. При объявлении конкурса на замещение вакансии, он будет автоматически уведомлен об этом.

Заявление о регистрации в кадровом резерве

№	Вопрос	Ответ
1	Сколько Вам лет?	23
2	При возникновении служебной необходимости какой уровень мобильности для Вас является предпочтительным?	<input checked="" type="checkbox"/> Предпочитаю работать без выезда с минимальными командировками <input checked="" type="checkbox"/> Готов к командировкам до 2 недель не чаще 1 раза в месяц <input type="checkbox"/> Готов к командировкам до 1 месяца 2-3 раза в год <input type="checkbox"/> Готов к командировкам более 1 месяца 3-4 раза в год <input type="checkbox"/> Готов к работе вахтовым методом <input type="checkbox"/> Готов к переезду по месту работы при условии обеспечения жилья
3	Укажите какое у Вас образование	<input type="checkbox"/> Высшее строительное образование <input type="checkbox"/> Высшее техническое (не строительное) образование <input type="checkbox"/> MBA <input type="checkbox"/> Второе высшее или переподготовка в области экономики и менеджмента <input type="checkbox"/> Среднее специальное (техникум) в области строительства <input checked="" type="checkbox"/> Другое высшее <input type="checkbox"/> Другое среднее специальное

Анкета кандидата

Автоматизированные рабочие места (АРМ) менеджеров по подбору персонала создаются в системе JobsMarket. При этом менеджеры могут находиться в разных городах и работать с единой базой данных Компании. В системе предусмотрено назначение «дежурного менеджера» по папке «Кадровый резерв». Это означает, что новые резюме с сайта Компании будут поступать к нему на рабочее место. Назначение дежурного менеджера осуществляется в форме настройки HR-модуля. АРМ в системе могут иметь следующие статусы:

- администратор – имеет полные права, в том числе и возможность удаления профайла;
- пользователь с полными правами доступа – может управлять всеми позициями и назначать ответственных менеджеров;
- пользователь с ограниченными правами – управляет только своими позициями;
- ответственный за папку «Кадровый резерв» – имеет право позиционировать кандидатов во всех папках базы данных.

Вакансии и позиции всего штатного расписания создаются менеджерами в системе Jobs Market. Для удобства поиска и работы с большим числом позиций предусмотрены систематизация базы данных по заказчикам (подразделениям и проектам компании), возможность фильтрации позиций по заказчикам, по городам, по статусу, по менеджерам. Все позиции публикуются на сайте Компании и в системе JobsMarket. Создавая позицию в системе JobsMarket, менеджер одновременно создает папку базы данных, куда будет попадать информация о кандидатах. Все коммуникации проходят через внутренний коммуникатор. Если менеджер находится на сайте, при очередном обновлении окна браузера, то в момент появления нового события начнет мигать конвертик в левом меню. Если менеджер отсутствует в АРМ, система оповестит его по электронной почте о новых событиях.

Все папки базы данных, в которых наступили новые события, будут находиться сверху списка, а новые события будут обозначены красными цифрами. Все коммуникации построены в системе так, что любые события и документы (резюме, анкеты, сообщения) поступают непосредственно в базу данных в папку позиции, и в дело конкретного кандидата. Таким образом исключаются рутинные процедуры переноса информации в базу данных.

Папки базы данных делятся на две группы: общие и папки позиций. В общих папках хранится информация о кандидатах, которые не позиционируются

в базе данных. Предусмотрено, чтобы сведения о кандидатах могли находиться одновременно в нескольких папках базы данных, так как они могут одновременно рассматриваться разными менеджерами. Менеджер просматривает анкету для прескрининга, экспресс оценки кандидата и принимает решение о дальнейшем рассмотрении резюме. Если ответы на ключевые вопросы не соответствуют требованиям – резюме не рассматривается, сведения о кандидате переключаются в папку «Удаленные».

После рассмотрения резюме принимается решение о позиционировании кандидата в базе. Если кандидат отправил резюме непосредственно со страницы описания вакансий на сайте Компании, он автоматически попадает в папку позиций и в папку «Кадровый резерв». В случае неправильного позиционирования, менеджер выбирает другую папку позиций и переносит информацию туда. Таким образом осуществляется распределение кандидатов по папкам позиций базы данных. Решение о включении кандидата в кадровый резерв или отклонения его кандидатуры, о его позиционировании в базе Компании или информация о необходимости дополнения сведений для принятия решений сообщается по внутреннему коммуникатору. Вся переписка сохраняется в деле кандидата.

Несколько слов о формате реализации третьего этапа решения стратегической задачи – оперативного управления персоналом проектных команд. Сегодня его реализация напрямую связана с нарабатанной базой данных и ее качеством. Инструменты быстрого формирования проектных команд должны включать не только некоторые программные продукты по управлению проектным персоналом, но и систему внутреннего кадрового документооборота, необходимого для эффективной работы. Кроме того, немаловажным остается фактор свободной и весьма интересной для других компаний кадровой составляющей. Работа в рамках холдинга или каких-либо временных объединений участников строительных проектов позволяет и партнерам по бизнесу использовать накопленную базу данных.

Реализация программ кадрового опционирования может привести в ключевую компетенцию компании необходимую и присущую только ей рыночную индивидуальность. А это и есть стратегическая цель любого бизнеса.