

Стратегия развития человеческого капитала в контексте долгосрочного роста бизнеса для ПАО «ГМК «Норильский никель»

A large, light green chevron graphic pointing to the right, positioned behind the text.

High performance. Delivered.

О ПАО «ГМК «Норильский никель»

ПАО «ГМК «Норильский никель» – диверсифицированная горно-металлургическая компания, являющаяся крупнейшим в мире производителем никеля и палладия, ведущим производителем платины, кобальта, меди и родия в мире. Выручка компании за 2015 год составила \$8.5 млрд.

Задачи бизнеса

Несколько лет назад руководство ПАО «ГМК «Норильский никель» определило новые стратегические приоритеты бизнеса. Помимо развития ключевых активов, Компания сосредоточила свои усилия на получении максимальной отдачи от инвестиций и развитии программы социальной ответственности. В то же время, руководство обратило внимание, что политика управления персоналом и существующие HR-практики не способны в полной мере обеспечить новые потребности бизнеса по ряду объективных причин. В частности, в связи ограниченностью рынка труда в Норильском промышленном районе Компания испытывала сложности в поиске специалистов, а из-за неблагоприятных условий жизни было дорого и затруднительно привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры из других регионов.

С учётом стратегических приоритетов бизнеса руководство приняло решение пересмотреть стратегию развития человеческого капитала. Для выполнения этой задачи были приглашены консультанты Accenture. Руководству было важно сотрудничество с компанией, обладающей экспертными знаниями отрасли, международным опытом в области трансформации бизнеса, а также успешным опытом работы на российском рынке с учётом специфики российского законодательства и культуры.

Решение

Консультанты Accenture совместно со специалистами ПАО «ГМК «Норильский никель» искали ответы на многие насущные вопросы: Как обеспечить количественный и качественный состав персонала на долгосрочную перспективу? Какое предложение ценности можно сделать для сотрудников и их семей? Как обеспечить необходимые управленческие навыки, включая ответственность за капитал и за возврат на инвестиции? И, наконец, какой должна быть HR-функция, чтобы отвечать потребностям бизнеса?

Данные, полученные в результате анализа документации, опроса 3,600 сотрудников, проведения фокус-групп и интервью с топ-менеджментом, легли в основу обсуждения ключевых приоритетов развития человеческого капитала с учетом принятой стратегии бизнеса и рыночных тенденций.

Особый фокус получил вопрос развития вахтового метода работы наряду с сохранением традиционной, «резидентной» модели занятости. Это расширило бы географию привлечения кандидатов, а также дало бы возможность выбора предпочтительного формата работы для сотрудников, позволяя, при желании, перевезти семьи в более благоприятные регионы. На основе дорожной карты постепенного внедрения подобной гибридной модели (с учётом ограничений российского законодательства) был разработан бизнес-кейс с прогнозом до 2030 года.

Другой важной задачей проекта стала проработка социального пакета с тем, чтобы максимизировать отдачу от инвестиций в него. Это требовало, с одной стороны, внедрения сегментированного подхода к распределению социальных льгот в зависимости от ряда бизнес-факторов – например, уникальности навыков или степени участия в создании конечного продукта. С другой стороны, максимальная отдача от социального пакета возможна, когда уровень затрат на него соответствует уровню востребованности среди работников.

Для анализа этого аспекта проектная группа Accenture применила инновационный метод прогнозной аналитики и моделирования. С помощью инструментов, обычно применяемых маркетологами при исследованиях потребительского поведения, консультантам Accenture удалось не только выстроить иерархию предпочтений сотрудников в условиях реалистичного выбора, но и спрогнозировать чувствительность персонала к изменениям в составе и формате программ.

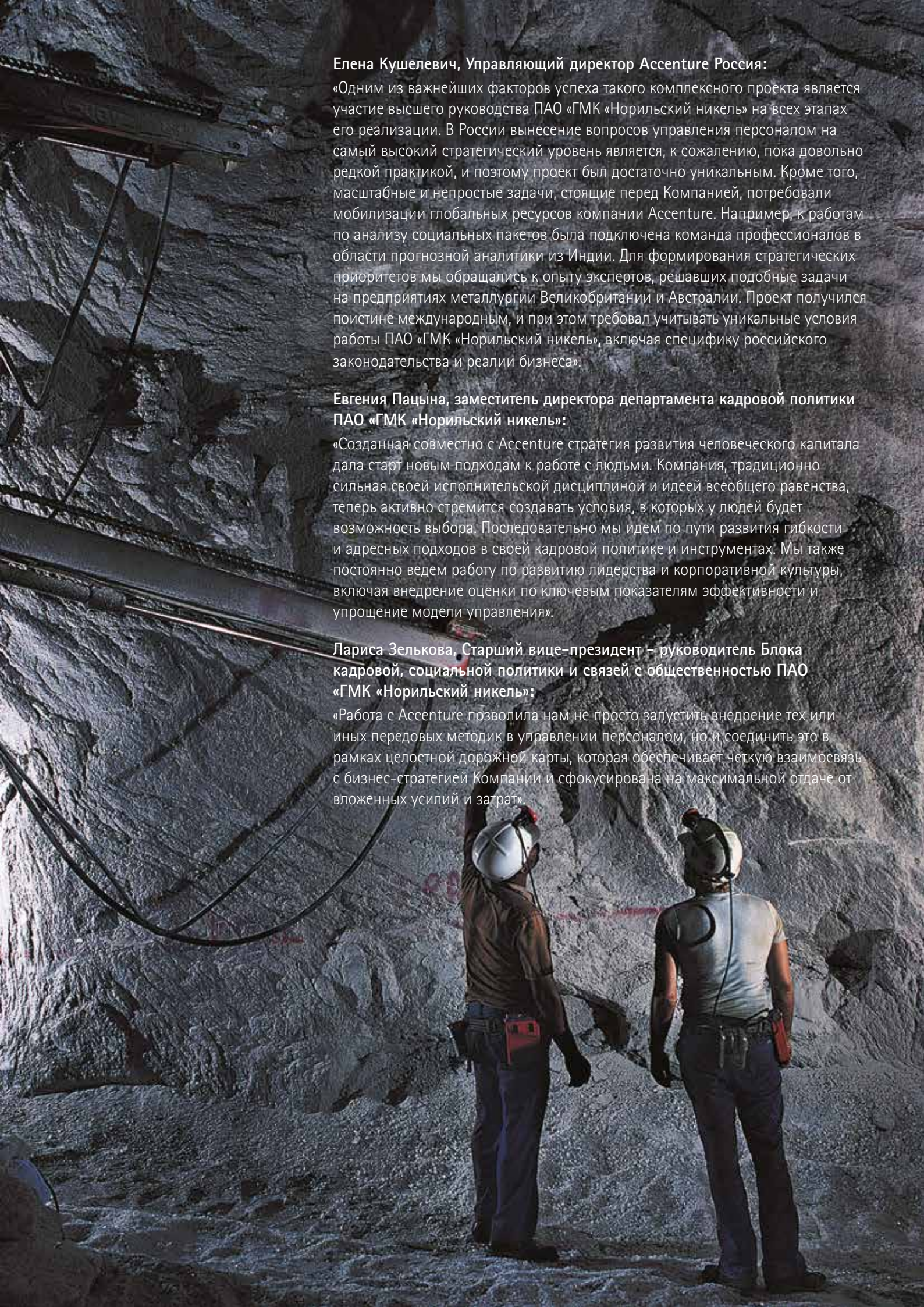
Результаты

Предложенная консультантами Accenture стратегия, включая инструментарий ее реализации, поддерживает долгосрочные цели бизнеса, что позволит руководству Компании получать значительно более высокую отдачу от инвестиций в персонал. В настоящее время в Компании продолжается реализация дорожной карты внедрения программы трансформации человеческого капитала.

Так, предложенная модель занятости персонала, нацеленная на обеспечение долгосрочной устойчивости в привлечении и удержании сотрудников, в настоящее время пилотируется на строительном бизнесе компании.

В рамках трансформации «бэк-офиса» совместно с Аксенчер проработаны целевая модель и процессы для функции HR, которые предполагают централизованную обработку данных и также переход к частично удаленному оказанию услуг.

Рекомендации Accenture по социальному пакету смогут помочь Компании максимизировать воспринимаемую ценность социальных льгот, эффективно распределять их среди ключевых сегментов персонала и добиваться более высоких показателей ROI.



Елена Кушелевич, Управляющий директор Accenture Россия:

«Одним из важнейших факторов успеха такого комплексного проекта является участие высшего руководства ПАО «ГМК «Норильский никель» на всех этапах его реализации. В России вынесение вопросов управления персоналом на самый высокий стратегический уровень является, к сожалению, пока довольно редкой практикой, и поэтому проект был достаточно уникальным. Кроме того, масштабные и непростые задачи, стоящие перед Компанией, потребовали мобилизации глобальных ресурсов компании Accenture. Например, к работам по анализу социальных пакетов была подключена команда профессионалов в области прогнозной аналитики из Индии. Для формирования стратегических приоритетов мы обращались к опыту экспертов, решавших подобные задачи на предприятиях металлургии Великобритании и Австралии. Проект получился поистине международным, и при этом требовал учитывать уникальные условия работы ПАО «ГМК «Норильский никель», включая специфику российского законодательства и реалии бизнеса».

Евгения Пацына, заместитель директора департамента кадровой политики ПАО «ГМК «Норильский никель»:

«Созданная совместно с Accenture стратегия развития человеческого капитала дала старт новым подходам к работе с людьми. Компания, традиционно сильная своей исполнительской дисциплиной и идеей всеобщего равенства, теперь активно стремится создавать условия, в которых у людей будет возможность выбора. Последовательно мы идем по пути развития гибкости и адресных подходов в своей кадровой политике и инструментах. Мы также постоянно ведем работу по развитию лидерства и корпоративной культуры, включая внедрение оценки по ключевым показателям эффективности и упрощение модели управления».

Лариса Зелькова, Старший вице-президент – руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью ПАО «ГМК «Норильский никель»:

«Работа с Accenture позволила нам не просто запустить внедрение тех или иных передовых методик в управлении персоналом, но и соединить это в рамках целостной дорожной карты, которая обеспечивает четкую взаимосвязь с бизнес-стратегией Компании и сфокусирована на максимальной отдаче от вложенных усилий и затрат».

