

## ОАО «ММК»



**ДУБРОВСКИЙ  
БОРИС  
АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**Генеральный  
директор**

**ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции в России. Активы Компании представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов.**

**Группа ОАО «ММК» – это 97 обществ, в ее составе общества вне Уральского региона: ОАО «Белон» (Кемеровская область), ЗАО «Интеркос-IV» (г. С.-Петербург), ООО «ММК-Профиль-Москва», ММК Metalurji Sanayi, Ticaret ve Liman Isletmeciligi Anonim Sirketi (Турция)**

**ММК производит широкий сортамент металлопродукции с преобладающей долей продукции с высокой добавленной стоимостью.**

**Общая численность персонала – 58 234 чел., в том числе в ОАО «ММК» – 22 066 человек.**

## КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ КАДРОВ МАГНИТКИ

Профессионализм и квалификация кадров – традиционно ключевой стратегический приоритет политики государства, бизнеса, любого предприятия.

За последние 5 лет произошли существенные изменения, идет динамичное развитие металлургии – отрасли реального сектора экономики, которая традиционно считалась консервативной. Практически все крупные металлургические компании провели реконструкцию и обновление основных фондов. Металлургия сегодня – высокотехнологичное, интеллектуальное производство, которое предъявляет высочайшие требования к квалификации персонала.

Инвестиции в модернизацию производства ОАО «ММК» только за последние 5 лет составили более 5,6 млрд долл., а вместе с дочерними обществами Группы – более 13 млрд долл.

Очевидно, что осуществить пуск сложнейших агрегатов в срок, вовремя вывести их на проектную мощность, освоить технологию, обеспечить грамотную эксплуатацию и обслуживание, например таких объектов, как толстолистовой стан 5000 горячей прокатки или стан 2000 холодной прокатки и сопряженных с ними производств, невозможно без грамотной корпоративной команды профессионалов – рабочих, специалистов, руководителей.

В то же время ситуацию в профессиональном образовании сегодня можно характеризовать как ситуацию глобальных перемен, ситуацию реформирования: разработка профессиональных стандартов, новый закон об образовании, реорганизация высших и средних профессиональных образовательных учреждений.

Учитывая вышеперечисленные тенденции, а в таких сложных условиях – особенно, руководством ММК были поставлены цели и задачи. Одной из ключевых задач определено обеспечение компании квалифицированным профессиональным персоналом всех сфер деятельности, с высоким уровнем технологической, управленческой культуры и корпоративной приверженности, а важнейшим системным инструментом формирования этого потенциала предприятия является Корпоративная система обучения ОАО «ММК».

### Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал»

ММК стремится сохранить и развить традиции в обучении, которые закладывались вместе со строительством комбината. Отдел кадров и отдел обучения на Магнитке – ровесники, на комбинате они появились практически одновременно. Вместе с развитием комбината развивался и отдел подготовки, у нас всегда «кадры решают все».

На базе Магнитогорского филиала Московского института повышения квалификации специалистов и руководителей черной металлургии и отдела подготовки кадров комбината в 1995 году был создан Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал», что стало стартом крупного инновационного проекта, а результатом – методологический реинжиниринг корпоративной системы обучения.

Это стало возможным благодаря интеграции академических слагаемых (кафедральная структура института, методология организации учебного процесса, методическое обеспечение и т.д.) и реального практического опыта подготовки и обучения персонала, которого было в достатке у отдела подготовки кадров комбината.

## Миссия КЦПК «Персонал»

- способствовать опережающему развитию и успеху ОАО «ММК» через формирование и подготовку ключевого кадрового ресурса.

Сейчас на базе корпоративного центра (его полное название сегодня – Автономная некоммерческая организация «Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал») мы имеем многоуровневую и многомерную систему корпоративного обучения, которая охватывает все сферы деятельности комбината и все уровни от рабочего до топ-менеджера.

Все уровни и направления подготовки опираются на требования компетенций, результаты мониторинга потребности в обучении, характеризуются преемственностью и имеют выраженную корпоративную составляющую.

## Обучение рабочих

АНО «КЦПК «Персонал» имеет лицензии более чем на 350 рабочих профессий. Обучение проходит в пяти технических школах, на специализированных производственных участках, в лабораториях мехатроники, гидравлики, сервогидравлики, программируемых контроллеров Сименс и программируемых преобразователей Конвертим. Сварщики проходят подготовку в аттестационном пункте подготовки и аттестации сварщиков (специалистов первого-третьего уровней).

Всего для рабочих разработано более 15 тыс. программ (в том числе курсы повышения квалификации для изучения нового технологического оборудования, технологических процессов, средств механизации и автоматизации и т.д.). «Персонал» обеспечивает ОАО «ММК» рабочими кадрами практически по всем профессиям. В течение года в системе подготовки и повышения квалификации рабочих обучаются более 14 тыс. человек.

## Обучение руководителей и специалистов

В повышении квалификации и переподготовке руководителей и специалистов участвуют кафедры «Технологии металлургического производства», «Экономики и менеджмента», «Промышленной безопасности и охраны труда», учебные лаборатории металлостроения и валкового хозяйства, центр языковой подготовки. Обучение ведется по всем направлениям деятельности ОАО «ММК».



Корпоративные программы разрабатываются преподавателями центра «Персонал» совместно со специалистами и руководителями ОАО «ММК», что обеспечивает единство теории и практики, наглядность, доступность и адресность программ для каждой конкретной категории слушателей.

Результативности корпоративного обучения, которая за последние несколько лет стабильно составляет около 85%, способствует мониторинг потребности в обучении, внутри- и межпредметные связи программ, их организационно-методическое обеспечение, интерактивные методы обучения, квалифицированные преподаватели, участие ведущих специалистов и руководителей в учебном процессе, актуализация программ.

Этот факт отмечается ежегодными аудитами систем менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001, ИСО/ТУ 16949, СТО Газпром 9001, экологического менеджмента – ИСО ИСО 14001, СУПБОТ – OHSAS 18001, а также аудитами со стороны потребителей (RENAULT-Nissan, FORD, Volkswagen, AAT, Shell и т.д.).

*Каждое направление повышения квалификации – это отдельный уникальный набор программ, форм и методов обучения.*

## Программа адаптации молодых специалистов

**Задача программы:** закрепление молодых специалистов на ОАО «ММК», формирование установок на профессиональный и личностный рост.

Ежегодно к нам приходят около 300 молодых специалистов - выпускников профессиональных образовательных учебных заведений. Статистика говорит о том, что пик текучести кадров среди молодых специалистов приходится на второй-третий год их работы. Это как раз то время, когда уже нарабатаны практические умения и навыки.

Кроме того, именно первые впечатления молодого специалиста от производства во многом определяют его дальнейшую профессиональную траекторию. Он попадает в достаточно жесткие условия непрерывного, опасного, «брутального» металлургического производства.

Молодой специалист сегодня – это завтра нашего комбината. Но пока он не просматривает для себя перспективы, он физически, психологически и социально устает и не понимает, как его рабочее место связано с местом, которое занимает ОАО «ММК» на рынке металлопродукции. Мы считаем, что очень важно, чтобы молодой специалист понял: «Мы тебя видим, мы понимаем, как тебе сложно, мы заботимся о тебе, ты нам нужен».

## Разделы программы

5 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТРАЕКТОРИИ		
Формирование профессиональных установок, мотивации на личностный рост, формирование лояльности к предприятию	Мониторинг динамики личностных структур	Кейс-тестинг результатов молодого специалиста по программе адаптации
4 ОБУЧЕНИЕ В «ШКОЛЕ АДАПТАЦИИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА»		
Изучение взаимосвязи цехов и отделов при производстве металлопродукции (дифференцированные маршруты)	Собеседование – интервью по итогам экскурсии-практикума, (отбор на программу развития)	Участие в научно-технической конференции молодых специалистов
3 ЭКСКУРСИИ-ПРАКТИКУМЫ с дискуссиями		
Индивидуальная программа формирования профессиональных умений и навыков	Подведение итогов индивидуальной стажировки (отбор на программу развития)	Участие в научно-технической конференции молодых специалистов
2 СТАЖИРОВКА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ		
Информирование об основных службах и организациях ОАО «ММК», взаимодействия в Группе ОАО «ММК»	Создание возможности для ответов на возникшие у молодого специалиста вопросы	Взаимодействие с советом молодых специалистов
1 СЕМИНАР - КОНФЕРЕНЦИЯ		

## Подготовка резерва и управленческая подготовка

Подготовка и формирование оперативного и перспективного резерва руководителей всех уровней – одно из главных направлений в системе корпоративного обучения – это направление «Подготовка резерва и управленческая подготовка».

**Задача программы** – формирование управленческой компетентности руководителей всех уровней.

Например, для производственных структурных подразделений и инженерных служб это направление представлено тремя Школами управления: начальник производства – директор; заместитель начальника цеха – начальник цеха; мастер – заместитель начальника цеха.



## Школы управления

«Школа управления – HIGH LEVEL» (начальник производства – директор)		
Информационные и аналитические семинары (действующие руководители)	Развивающие программы (оперативный и перспективный резерв)	Развивающие индивидуальные программы (оперативный резерв)
«Школа управления – MIDDLE LEVEL» (заместитель начальника цеха – начальник цеха)		
Информирующие программы (действующие руководители)	Развивающие программы (оперативный и перспективный резерв)	Развивающие индивидуальные программы (оперативный резерв)
«Школа управления – BASIC LEVEL» (мастер – заместитель начальника цеха)		
Информирующие программы (оперативный резерв)	Информирующие программы (действующие руководители)	Развивающие программы (перспективный резерв)

Основа для проектирования программ управленческой подготовки и подготовки резерва – компетенции руководителей, которые у нас представлены в форматах: «Профессиональные знания», «Профессиональные умения» и «Управленческие качества».

Такой подход в разработке компетенций руководителя позволяет ответить на три ключевых вопроса для моделирования процесса формирования (или – обучения) руководителя конкретного уровня и конкретной технологической спецификации. А именно: «Что ему необходимо знать?», «Что ему нужно уметь?», «Каким ему необходимо быть?» Эти три вектора (три формата компетенций) в своей равнодействующей обеспечивают необходимые качественные характеристики руководителя.

С другой стороны, такой подход – это основа для проектирования программ подготовки резерва и управленческой подготовки.

*Формат «Профессиональные знания»* служит для содержательного наполнения программы и ее структурирования. Это информационно-содержательный аспект программы: переплетение модулей, разделов, курсов, тем и т.д. Здесь учитываются их внутри- и межпредметная взаимозависимость и взаимообусловленность.

*Форматы «Профессиональные умения» и «Управленческие качества»* – это формирующий аспект программы. Это источник для проектирования форм и методов обучения в программе: лекций, стажировок, семинаров, элементов ассессмента, кейсов, проактивных упражнений, индивидуальных и групповых заданий и т.д.

Процедура итоговой аттестации по программам моделируется каждый раз отдельно, адресно, не только «под программу», но и «под конкретную группу Личностей». Такой подход позволяет сделать выводы об индивидуально-типологических особенностях каждой персоналии, сформировать индивидуальный управленческий профиль для дальнейшей работы с резервистом.

Таким образом, вся программа управленческой подготовки и формирования резерва (по содержанию, структуре, формам, методам) работает на решение задач, стоящих перед

ней. В зависимости от уровня подготовки резерва используются как групповые, так и индивидуальные программы подготовки.

## Технологическая подготовка

Еще одно направление повышения квалификации – «Технологическая подготовка». Задача направления – формирование технологического профессионализма персонала, формирование практических умений грамотного и осознанного управления процессами, происходящими на рабочем месте.

Добиться решения поставленных задач в этом направлении помогает применение в учебном процессе мультимедийных обучающих систем – тренажеров-имитаторов конкретного рабочего места.

В Центре разработано более 50 тренажеров - имитаторов для основных рабочих мест производственных цехов сталеплавильного и прокатного переделов.

Для одного цеха, как правило, разрабатывается несколько тренажеров-имитаторов, связанных между собой в единую технологическую цепочку. Такой подход позволяет не только отработать практические умения, получить и проанализировать индивидуальный конкретный результат работы (например, паспорт плавки с качественными показателями), но и передать этот «результат» другому, смежному отделению или участку в технологической цепочке.

Помимо формирования технологической грамотности, такой подход способствует формированию взаимопонимания и командного духа между работниками различных участков цеха.

Например, для кислородно-конвертерного цеха разработаны тренажеры-имитаторы рабочих мест: «Машинист дистрибутора», «Сталеваг агрегата печь - ковш», «Сталеваг агрегата доводки стали» и другие, составляющие всю технологическую цепочку цеха.

Структура и методологическая база всех тренажеров унифицирована. Тренажер состоит из четырех разделов:

- «Оборудование, узлы и агрегаты». Задача раздела - изучение всех элементов оборудования: назначение, особенности, технические характеристики;
- «Пульт управления». Здесь слушатели изучают устройство пульта управления, отрабатывают навыки работы с системой управления технологическим процессом. Использование анимационных материалов позволяет изучить принципы работы оборудования, их влияние на технологические параметры;
- «Ведение технологического процесса». В этом разделе отрабатываются навыки осознанного управления технологическим процессом на основе требований нормативной документации. Математическая модель технологического процесса позволяет имитировать ведение реального процесса, анализировать структуру металла на каждом этапе технологии («отдача» сыпучих, ферросплавов, легирующих элементов, продувка кислородом и т.д.), увидеть послед-



ствия своих действий. В рамках этого раздела заложены различные сценарии технологии (например, задание: выплавить марку стали 09Г2С или 08Ю и т.д.); - «Аварийные ситуации». Ключевая задача этого раздела – формирование установок идентификации аварийных ситуаций и отработка навыков поведения при их возникновении.

В каждом разделе возможны два режима работы слушателя. Первый – самостоятельное изучение разделов и отработка навыков с возможностью самопроверки результатов. Второй режим – контрольное тестирование знаний и умений.

Мультимедийные обучающие системы – «тренажеры-имитаторы» – в учебном процессе могут использоваться поразному, в зависимости от задач. Они могут быть разделом какой-либо отдельной программы с преподавателем в аудитории, могут использоваться фрагментарно для иллюстрации преподавателем теоретических аспектов (например, изучение процессов по диаграмме Fe – С или изучение конструкции узла или агрегата). Кроме того, они могут использоваться в качестве дистанционного электронного ресурса, в рамках которого слушатель может изучать теорию и отрабатывать практические умения самостоятельно, вне учебной аудитории, используя логин и пароль.

Следует отметить, что электронные ресурсы – дистанционные электронные курсы, интерактивные электронные плакаты, компьютерное тестирование, вебинары – широко используются в учебном процессе.

Например, искусство сварки осваивается на тренажерах фирмы DVS. По охране труда, промышленной и экологической безопасности большая часть программ – это электронные дистанционные учебные курсы. Для сварщиков, машинистов крана, стропальщиков разработаны электронные курсы, начиная с начального уровня до специалистов, включая промежуточное и итоговое тестирование. Интерактивные электронные плакаты – для слесарей ремонтников, машинистов насосных установок, водителей самоходной техники и рабочих ЖДТ (машинисты и помощники электро- и тепловозов). Наши электронные ресурсы постоянно актуализируются, приводятся в соответствие с нормативной базой.

Кроме того, создана электронная база тестовых заданий для оценки формата компетенций «Профессиональные знания».

Для руководителей и специалистов разработаны 93 сборника, в каждом из которых около тысячи тестовых заданий. В течение месяца оценку компетенций проходит около 300 человек.

В настоящий момент ведется разработка электронных тестов для рабочих по основным профессиям. Сегодня разработаны тестовые сборники для 85 основных рабочих профессий металлургического и прокатного производств.

## Техническая библиотека

Библиографическую наполненность процесса обучения обеспечивает научно-техническая библиотека АНО «КЦПК «Персонал», библиотечный фонд которой составляет около 600 тыс. книг, брошюр, журналов. Количество читателей библиотеки вместе с филиалами около 20 тыс.

Научно – техническая библиотека принимает активное участие в формировании инженерной эрудиции персонала: регулярно готовятся материалы к тематическим инженерным часам в структурных подразделениях, проводятся выставки по проблемным тематикам металлургического производства, в том числе в электронном формате. Библиотека получает более 30 наименований электронных журналов.

## Сотрудничество с вузами

В корпоративном повышении квалификации принимают участие представители ведущих профессиональных образовательных учреждений и бизнес-школ, с которыми «Персонал» заключает договоры. Так, например, повышать квали-

фикацию специалистам только в 2012 году помогли ведущие специалисты Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, МГУ им. М.В. Ломоносова, Финансового университета при Правительстве РФ, Петербургского энергетического института, Уральского государственного университета, Школы частного права и др.

*Корпоративная система подготовки кадров успешно решает задачу обеспечения ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» квалифицированными кадрами – рабочими, специалистами, руководителями – и способствует накоплению корпоративного профессионального и управленческого потенциала. Курс ОАО «ММК» на смену технологий и внедрение нового металлургического оборудования определяет кадровую политику предприятия.*

*Работа ОАО «ММК» с персоналом, его развитие и обучение неоднократно высоко оценены на отраслевом, региональном и федеральном уровне.*

