

ВКЛАД КРУПНОГО БИЗНЕСА В РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ НА УРАЛЕ. ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ ПАО «СЕВЕРСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД» А.В. РЯБУХИНЫМ

В промышленных районах предприятия являются ключевым драйвером развития территорий своего пребывания. Совершая социальные инвестиции в развитие муниципалитетов, крупный бизнес обеспечивает лояльность свою работников к компании и предотвращает их отток из муниципалитетов. Об опыте взаимодействия с муниципальными властями и вкладе в развитие территорий рассказал директор по персоналу «Северского трубного завода» Алексей Викторович Рябухин.

Ключевые слова:

Социально-экономическое развитие, муниципалитеты, взаимодействие бизнеса и власти, корпоративная социальная ответственность.

Рябухин Алексей Викторович, Директор по персоналу ПАО «Северский трубный завод»:

«Северский трубный завод» («СТЗ») входит в состав ПАО «Трубная металлургическая компания» («ТМК») с 2001 года. Мы работаем в составе компании. Российский дивизион «ТМК» составляет 4 завода: Волжский, Северский, Синарский трубные заводы, а также Таганрогский металлургический завод.

«СТЗ» специализируется на производстве бесшовной трубы, однако у нас есть и трубосварочное производство. В г. Полевском расположено также наше дочернее предприятие «ТМК-КПВ». «СТЗ» является совместным предприятием «ТМК» и Кипра.

На заводе осуществляется полный цикл производства. Помимо трубного цеха, мы также имеем сталеплавильный комплекс, который включает в себя непосредственно саму дуговую сталеплавильную печь, объемом выплавки порядка 145 тонн, что позволяет за сутки выпускать 23-24 плавки в районе 3500 тонн жидкого металла ежедневно. В этом же комплексе расположены установка внепечной обработки стали и машина непрерывного литья заготовки.

Что касается сварочного производства, то объем выпуска продукции трубного сварочного цеха № 2 на сегодняшний день составляет примерно 220 тыс. тонн. Вообще мощность рассчитана на 320 тысяч, но поскольку рынок диктует свои условия (сейчас чуть ли не в каждом гараже стоит трубосварочный стан), дефицит у нашей продукции, к сожалению, существует.

Вот 3 основных направления: сталеплавильный комплекс, трубопрокатный, труботрубоэлектросварочный и копровый цеха. Последний обеспечивает дуговую сталеплавильную печь собственным ломом. Мы покупаем негабаритный лом, сами его перера-

батываем и привозим уже габаритную часть сюда, в дуговую сталеплавильную печь.

Дальше я хотел бы несколько слов сказать о наших дочерних предприятиях. Например, «Полевский технический сервис» является ремонтной службой, которая выведена из состава завода. Аутсорсинг – сейчас новомодное направление. На сегодняшний день в сервисе работает 1144 чел. В свою очередь, на заводе технологический персонал и часть обслуживающего персонала, которая осталась в составе завода, составляет порядка 6 тыс. чел. В это число входят и сотрудники других обслуживающих предприятий - «Северской транспортной компании» и «Северской строительной компании». В общей сложности число работников на заводе вместе с дочерними предприятиями составляет порядка 9500.

Численность населения Полевского колеблется около 70 тыс. (с учетом прилегающих сел). Город разделен прудом на две части: северная часть, в которой мы с вами находимся, и южная часть. В южной части большого производства нет. Прежде был «Полевский криолитовый завод», но 2 года назад он был закрыт ввиду отсутствия заказов. Таким образом, в южной части остался только малый бизнес.

В городе расположен также металлофурнитурный завод, численность работников которого не превышает 300 чел. Помимо этого, есть некоторые совместные бельгийские предприятия, однако численность их персонала тоже не велика - не более 300-500 чел. В связи с этим основная часть работающего населения сосредоточена на «СТЗ».

«Северский трубный завод» - это градообразующее предприятие. Мы можем похвастаться тем, что на сегодняшний день наш завод единственный в составе «ТМК» сохранил на своем балансе абсолютно все

социальные объекты, которые находятся в городе. Мы гордимся тем, что «ТМК» и «СТЗ» являются социально ориентированным предприятиями, от которых в полной мере зависит благосостояние не только заводчан, но и города в целом.

На сегодняшний день в составе завода функционирует физкультурно-спортивный комплекс, состоящий из двух объектов. Первый - Дворец спорта с плавательным бассейном, спортивными и тренажером залами), и второй - и лыжная база, в которой находится порядка 10 трасс различной сложности и лыжероллерная трасса, на которой проходят соревнования летом, в том числе, международного уровня.

Следующий объект - единственный в городе Дворец культуры, в этом году празднующий свой юбилей - 60-летие. Все культурно-массовые мероприятия проходят на территории Дворца культуры.

Мы сохранили детский, бывший пионерский, оздоровительный лагерь. Ежегодно его посещают порядка 1020 детей. Мы не входим в государственную программу оздоровления детей, поскольку государственная программа подразумевает, что тот, кто держит на балансе детское оздоровительное учреждение, должен отдать путевки городу, который занимается их распределением самостоятельно. У нас, к сожалению, получается так, что при распределении путевок городом лишь 20% из них достается детям сотрудников завода, хотя учреждение полностью числится на балансе «СТЗ». Нам пришлось уйти от этой схемы распределения, чтобы обеспечить в первую очередь путевками детей заводчан, а оставшиеся 20% путевок приходится на остальных детей, для которых они покупаются по коммерческой стоимости. Лагерь работает в 3 смены, в каждую набирается порядка 340-350 детей. Традиционно мы открываем лагерь 10 июня

и закрываем уже в конце августа, 20-22 числа.

Следующий наш социальный объект - это база отдыха «Трубник» при «СТЗ», где созданы все условия для отдыха и заводчан, и горожан. Естественно работники завода и их семьи посещают базу по сниженной стоимости, однако и для обычных горожан полная цена является нормальной: сутки обходятся порядка 2 тыс. руб., в которые включено проживание, трехразовое питание и пользование всей инфраструктурой базы. На базе отдыха расположено множество детских и спортивных площадок: баскетбольная площадка и футбольное поле с современным покрытием, зимой прокладывается лыжня, и заливается профессиональный каток. И это все делает «СТЗ».

При заводе функционирует и лечебно-оздоровительный центр, который состоит также из двух объектов. Первым объектом является заводская поликлиника, где предоставляется полный спектр услуг для заводчан. Мы оказываем платные услуги и для населения, однако стоимость этих услуг значительно ниже, чем в городских поликлиниках, не владеющих, к сожалению, тем комплексом оборудования, который использует завод в своем центре. Мы благодарны нашим акционерам за то, что имеем современное диагностическое оборудование. Второй объект этого структурного подразделения - это отделение восстановительного лечения, которое является дневным стационаром на 15 коек, включает в себя серьезный ингаляторий и грязевую лечебницу, предоставляет весь спектр подводных массажей, иглоукалывание и ручной массаж. Оно находится на территории завода, а поликлиника за территорией. Поэтому в отделение мы допускаем только работников «СТЗ».

Поскольку завод является градообразующим предприятием, то ответственность

за благосостояние, хорошее проживание, пользование всеми социальными объектами лежит на нем. Все социальные объекты открыты для горожан. Кстати, физкультурно-спортивный комплекс не отличается стоимостью ни для горожан, ни для заводчан. Единственный плюс для заводчан - это проведение спартакиады в одном из цехов, для которой залы предоставляются на безвозмездной основе. Для остальных, желающих принять участие, установлена небольшая символическая плата, сильно отличающаяся от расценок Екатеринбурга.

Содержание социальных объектов обходится заводу порядка 270 млн рублей в год, в связи с чем перед нами ставится задача заработать на них 25%. Задача достаточно серьезная, но тем не менее 24% мы заработали в 2018 году.

Таким образом, некоторую часть средств мы все-таки в копилку кладем, за счет чего реализуются соревновательные мероприятия, в том числе и международного уровня. У нас проходит народный турнир по кикбоксингу (в Полевском живут 4 мастера спорта и 1 чемпион Европы, который и ведет эти секции), международный турнир по боксу (представлено 12 различных государств), всевозможные корпоративные турниры. Например, в апреле прошел открытый корпоративный турнир «ТМК» по баскетболу среди руководителей, на который приехало абсолютно все руководство, выступило порядка 12 команд.

На нас лежит большая нагрузка и по организации всевозможных городских мероприятий: Дня города, первомайской демонстрации и т.д. В прошлом году мы праздновали 300-летие Полевского городского округа, в связи с чем «ТМК» приняла решение сделать несколько серьезных подарков. Так, на въезде в город был построен жилой массив «Березовая роща», в котором

на сегодняшний день в основном проживают работники «СТЗ». Первая линия была застроена еще в 2012 г., таунхаусы появились в 2015 г., а сейчас заканчивается стройка ближе к лесу. Эта линия будет сдана уже в июле - ко Дню металлурга. Облагораживание территории въезда в город (пешеходные дорожки, зона фонарей, посадка деревьев и дорожная развязка) - это также подарок городу от «ТМК» общей стоимостью около 120 млн рублей.

В 2012 г. «СТЗ» выступил организатором такого достаточно серьезного, на наш взгляд, органа, как Попечительский совет при Управлении образованием Полевского городского округа. В него входят практически все работодатели Полевского городского округа, а председателем является управляющий директор «СТЗ». А абсолютно все структурные подразделения завода входят в этот Попечительский совет, а именно: все директора по направлениям, все начальники цехов, управление коммунальными и социальными объектами. Малый бизнес тоже в Совете представлен, а в общей сумме в нем порядка 45 чел. Совет был создан с целью поддержки всех образовательных процессов, которые есть в городе. На сегодняшний день в городе 16 школ и только две из них не охвачены шефами, потому что территориально расположены очень далеко. Но мы сейчас над этим работаем, и думаю, что совместными усилиями у нас получится решить данную проблему.

Шефы приходят в школы с целью проведения профориентационных занятий, в основном на базе «СТЗ». Поскольку Полевской многопрофильный техникум является основным поставщиком кадров на «СТЗ», основная подготовка ведется по тем профессиям, которые необходимы «СТЗ», а это примерно 70%. Часть профориентационных занятий проводят и городская больница, и

машиностроительный завод Полевского, и металлофурнитурный завод. Точно также завод в лице Попечительского совета выступает гарантом помощи детским дошкольным учреждениям.

Очень много мероприятий связаны с работой с молодежью. Каждое структурное подразделение у нас имеет молодежный актив и, соответственно, этот молодежный актив выступает на нашем традиционном слете «Азовка», основным организатором которого является «СТЗ». Слет длится 3 дня - с пятницы по воскресенье. Он проходит недалеко от города Полевской, возле Глубочинского пруда, порядка 12 км отсюда. От администрации города на слете также выступает команда.

Орлов И.Б.:

Подскажите, ведется ли какая-либо статистика отдачи от проводимых «СТЗ» мероприятий? В частности, профориентационная работа: в нее вкладывается определенное время, деньги, силы, капитал, а каков приток и отток, условно, молодежи, на которую направлена данная работа? Каков КПД «СТЗ» от этого?

Орлов Игорь Борисович, заместитель заведующей Научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ:

К сожалению, профориентационная работа в нашем городе и в других городах, где присутствует «ТМК», построена еще не на столь высоком уровне, нежели это в развитых странах. На сегодняшний день мы устраиваем порядка 70% людей, которые оканчивают Полевской многопрофильный техникум. Однако выпускники, получившие высшее профессиональное образование, в большинстве своем не идут работать на заводы. Приведу небольшой пример: в про-

шлом году я защищал свой проект по профориентации, направленный на вовлечение молодежи, в связи с чем мне нужно было провести в УрФУ на кафедре металлургии и железных сплавов среди 21 выпускника бакалавриата опрос относительно их дальнейшего карьерного пути. Из данной группы 18 выпускников видели своим местом работы салон сотовой связи, то есть салон продаж.

Только 3 человека собираются идти работать по направлению: один в Нижнетагильский металлургический комбинат и 2 человека по специальному образованию УГМК. Другие же на вопрос о причинах их поступления на инженера-металлурга отвечали, что пошли учиться «за компанию» или по наставлению родителей, которые уже многие годы работают по данной профессии.

Мы сделали выводы из сложившейся ситуации и начали совершенствование наших профориентационных уроков. Мы не стали водить молодежь непосредственно на производство, так как это небезопасно, но решили знакомить их с профессией в учебном центре «СТЗ».

Компания вышла с предложением в Управление образованием города, чтобы получить возможность показывать учебные фильмы непосредственно во время проведения учебного занятия. Нам пошли навстречу. Дальше мы стали выходить на родительские комитеты. Большинство людей, конечно же, работают на «СТЗ», но мало родителей рассказывают детям, что нужно пройти перед тем, как, допустим, стать сталеваром дуговой сталеплавильной печи: первое, помимо того, что нужно получить образование, надо еще обладать соответствующим здоровьем. Мы говорим о том, какую медицинскую комиссию необходимо пройти пе-

ред тем, как начать работать в электростале-плавильном комплексе.

Какие нужны знания, помимо получения образования? Metallургический процесс на сегодняшний день очень сильно отличается от преподаваемых теории и практики, потому что сейчас в университетах и институтах учат преподаватели, которые раньше знали процесс мартеновского производства. Сейчас он восстановительный, здесь практически нигде мартеновских печей нет, процесс полностью окислительный. Те знания, которые дают в университетах, на практике отличаются, поэтому мы стараемся вести работу и с преподавателями. Так, мы стали приглашать к себе преподавателей из университетов на практику.

Орлов И.Б.:

Насколько охотно идут преподаватели?

Рябухин А.В.:

Мы начали осуществлять данную практику с марта прошлого года. Поначалу мы получили негативные отзывы, встречали непонимание со стороны преподавателей, которые относились к подобного рода практике скептически. Но в какой-то момент они пошли к нам, так что последние полгода данная практика работает.

Орлов И.Б.:

Ведь существуют и другие каналы, например, дополнительное профессиональное образование (ДПО) и внутренние системы переподготовки, в том числе, в рамках работы базовых кафедр. Есть у «ТМК» в целом и у «СТЗ», в частности, идеи создать базовую кафедру в каком-либо университете?

Рябухин А.В.:

Сейчас мы этим занимаемся. 19 ноября 2017 года был открыт корпоративный университет «ТМК2U». Учебный центр «СТЗ» является одной из базовых площадок корпоративного университета, где мы сейчас пытаемся эти вопросы решить. Однако не все позиции пока удастся закрыть, приходится привлекать внешних поставщиков образовательных услуг. Государство на сегодняшний день не дает нам возможности полностью обеспечивать образовательный процесс здесь, потому что нужна лицензия на ведение образовательной деятельности, нужны преподаватели.

Тем не менее, я думаю, что постепенно мы к этому моменту придем. Сейчас открывается площадка в Сколково. То есть корпоративный университет как база ТМК будет находиться в Сколково.

Орлов И.Б.:

А какова будет связь, ведь Сколково в Москве, а вы здесь? Не получится так, что вы на Москву будете работать?

Рябухин А.В.:

Вообще цель данного проекта все-таки подготовка персонала для своих нужд. Момент, связанный с вебинарами, достаточно хорошо проработан. Более того, мы разработали систему мотивации для возврата на наше предприятие. Проходя обучение, сотрудник берет на себя обязательство после прохождения обучения, не менее 5 лет проработать на предприятии.

Орлов И.Б.:

Возможно, я ошибаюсь, но Вы воссоздаете хорошие советские практики ТУЗов. Корпоративный университет – это практика целевого распределения, это практика учебы за счет предприятия, это практика берет начало с социальной инфра-

структуры Хрущева и создания комфортной среды, как сейчас модно говорить, для работников разных уровней. А, допустим, у оператора пульта есть какие-то возможности не горизонтального перемещения с одной печи на другую, а какого-то роста?

Рябухин А.В.:

Безусловно! Если он в этом заинтересован, то он подает заявку о включении его в управленческий резерв. Для этого есть определенный инструмент: участие в научно-практической конференции. На каждом предприятии проходит своя молодежная научно-практическая конференция. Победители едут на международную конференцию представлять завод, ведь у нас несколько дивизионов (российский, европейский, американский, ближневосточный). Работник, желающий расти вверх по карьерной лестнице, участвует в научно-практической конференции. По его выступлению мы видим, как он себя ведет, какие идеи продвигает, какова степень его вовлеченности. Если он попадет в управленческий резерв, то моей обязанностью как директора по управлению персоналом будет продвигать этого человека именно по карьерной лестнице. У меня это заложено в КРІ.

Орлов И.Б.:

Существует ли какой-то определенный образовательный стандарт под управленческий пост? Будете ли Вы его мотивировать пройти обучение в корпоративном университете? Сейчас заочное образование умерло.

Рябухин А.В.:

Естественно, этот процесс есть. Когда сотрудник попадет в управленческий резерв, у него есть определенная процедура прохождения тестирования на уровень его

компетенций. Как только он прошел это тестирование (технологическое тестирование, тест на стрессоустойчивость, мотивированность, вовлеченность), мы можем увидеть, где ему нужно поучиться, и создать план его индивидуального развития. На сегодняшний день 92% резервистов имеют такие планы индивидуального развития.

Орлов И.Б.:

А сколько всего сотрудников находится в управленческом резерве на данный момент?

Рябухин А.В.:

Порядка 300 человек. С 22 по 24 мая будет проходить наша заводская научно-практическая конференция, в рамках которой будут действовать 16 секций: трубопрокатная, трубосварочная, сталеплавильная, механическая, электрическая, энергетическая и т.д. В каждой секции будут разыграны 3 призовых места. На сегодняшний день имеется 9 заявок.

Орлов И.Б.:

На 16 секций?

Рябухин А.В.:

Да, 9 человек будут участвовать. В конференции принимают участие сотрудники до 35 лет. Лица, занявшие 3 призовых места в каждой секции, точно попадут в управленческий резерв, за исключением тех, кто уже там состоит с прошлого года, потому что такие люди тоже бывают.

Орлов И.Б.:

Им не запрещено участвовать?

Рябухин А.В.:

Нет. Если у них есть идеи, если они хотят продвигать какие-либо улучшения.

Ланцев Артем Олегович, советник ПАО «Трубная металлургическая компания»:

По итогам конференции также выдают грант на реализацию идеи.

Орлов И.Б.:

Таким образом, существует еще некий формат стартапа? Если участник конференции представит достаточно убедительный бизнес-план на следующем этапе, то компания вложится в реализацию его идеи?

Рябухин А.В.:

Да, если результаты экономического расчета будут достаточно значимыми для компании, то ему будут выделены денежные средства на реализацию этого проекта.

Степанов Антон Александрович, эксперт Научно-учебная лаборатория исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ:

Алексей Викторович, я хотел бы вернуться к теме взаимодействия с муниципальными властями. Вы привели примеры нескольких проектов, таких как подарок ко Дню города, развитие инфраструктурных объектов. Муниципальные власти вкладывают деньги в эти проекты?

Орлов И.Б.:

И контролируете ли Вы средства, которые даете?

Рябухин А.В.:

Муниципалитет не вкладывается в эти проекты. Все держится за счет нас, на градообразующем предприятии. Такая практика ведется уже достаточно давно, потому что все-таки жизнь наших горожан это в том числе и жизнь наших заводчан. Если бросить развитие социальных объектов, то в муниципалитете наступит упадок, если передать их городу, то их сдадут / продадут

под какие-то офисные помещения, за которыми никто смотреть не будет.

Степанов А.А.:

Расскажите, кто выступает инициатором вашего взаимодействия с муниципальными властями?

Рябухин А.В.:

Инициатором взаимодействия выступает «ТМК», особенно если оно касается каких-либо улучшений в городе. У нас сейчас идет реконструкция дороги по улице Трубников, - это основная транспортная артерия, по которой идет вывоз нашей продукции. Это городская территория, но дорога была достаточно серьезно разбита, потому что по ней ходят тяжеловозы. Мы постоянно засыпаем ее шлаком, которого у нас в избытке со сталеплавильного производства, тем не менее, она постоянно разбивается. Мы вышли к муниципалитету с предложением отремонтировать эту дорогу, помочь в подготовке проекта и всей необходимой документации для получения областного финансирования. Более того, деньги были необходимы только на закатку асфальта, все остальное завод готов был сделать сам. Сейчас уже идет реконструкция.

Администрация, бывает, обращается к с просьбой выделить им денежные средства на закрытие того или иного проекта, который они придумали. Такими проектами, например, являются проведение первомайской демонстрации и празднование Дня Победы. Все моменты, связанные с перекрытием транспортерных артерий, выездов из дворов и привлечением волонтеров лежат на «СТЗ». В администрации на сегодняшний день нет ресурсов, чтобы перекрыть дороги для праздничного шествия колонны демонстрантов.

Орлов И.Б.:

Муниципалитету выгодно в целях экономии выделенных под проект средств, которые могут дополнительно пойти на какие-нибудь нужды, периодически обращаться к Вам.

Рябухин А.В.:

Нет, я думаю, нет. На сегодняшний день небольшая часть этих проектов финансируется.

Орлов И.Б.:

То есть часть проектов они берут на свой страх и риск, верно?

Рябухин А.В.:

Все прекрасно понимают, в том числе и областные руководители, что в городе Полевском есть «ТМК» и «СТЗ».

Ланцев А.О.:

Сегодня для развития города необходимо попадание в различные федеральные и региональные программы, а не муниципальные. А в этом плане «СТЗ» обозначает зоны, а «ТМК» добивается включения муниципалитета в такие программы. Например? в проект «Умный город», по которому мы буквально недавно подписали соглашение. Эти программы требуют участие частного бизнеса, софинансирование и т.д. Компания берет на себя эти задачи, так как ей интересно участие в таких проектах.

Орлов И.Б.:

Мы благодарим Вас за дискуссию. Спасибо огромное!

CONTRIBUTION OF LARGE BUSINESS TO THE DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES IN THE URALS. INTERVIEW WITH A. RYABUKHIN, HR DIRECTOR OF SEVERSKY PIPE PLANT

In industrial areas, enterprises are the key driver for the development of the territories, where they are situated. Making social investments in the development of municipalities, big business ensures the loyalty of its employees to the company and prevents their outflow from municipalities. During the meeting with expedition participants Aleksey Ryabukhin, HR Director at Seversky Pipe Plant, spoke about company experience of interaction with municipal authorities and its contribution to the development of territories.

Key words:

Socio-economic development, municipalities, the interaction of business and government, corporate social responsibility.