

HiPro: и что это за «зверь»?

17.06.2022.

В 2022 году в нашей Компании наряду со списком ключевых должностей и списком кадрового резерва появился еще один документ – список сотрудников HiPro. О том, что же это за сотрудники и как составлялся этот документ, мы расспросили начальника отдела по персоналу Елену Лактюхину.

Елена, давайте вначале напомним нашим коллегам о том, как формируется список ключевых должностей и список кадрового резерва.

Список ключевых должностей, как говорит само название, определяет штатные позиции сотрудников, чья деятельность оказывает наибольшее влияние на результат Компании в целом. В него входят в основном руководители ключевых подразделений, то есть руководители всех дирекций и начальники большинства отделов, а также отдельные сотрудники, например коммерческий менеджер. Список ключевых должностей пересматривается в начале каждого календарного года в зависимости от целей, которые ставятся перед Компанией на предстоящий год. Например, если у нас идет строительство крупных объектов, то в перечень ключевых должностей включаются руководители ОКС-а и руководители соответствующих проектов. Список утверждается Генеральным директором, который принимает непосредственное участие в его формировании, каждый раз оценивая, какие должности будут иметь решающее значение для достижения поставленных перед Компанией на предстоящий период целей. На данный момент в списке ключевых должностей – 35 позиций.

Список кадрового резерва также ежегодный, но основа для его формирования другая – заявки от всех руководителей по результатам оценки «360 градусов». Мы включаем в него сотрудников, которые претендуют на карьерное развитие и у которых их руководители видят для этого потенциал. В этом документе мы указываем, какое именно развитие, горизонтальное или вертикальное, планирует каждый сотрудник, и на какую должность мы его можем рассматривать. В список кадрового резерва на 2022 год включено 26 человек.

Какие преимущества в Компании имеют сотрудники, попавшие в эти списки?

Для сотрудников, занимающих ключевые должности, предусмотрен более высокий базовый размер квартальной премии – 60% от суммы оклада и ежемесячной премии, а не 40%, как у остальных. Что касается сотрудников из списка кадрового резерва, то им предоставлены более широкие возможности для обучения и развития – как в процессе работы, так и во внешних учебных центрах. Ежегодно рассматривая заявки от этих сотрудников на обучение, мы согласовываем и те, которые предполагают обучение на перспективу. Список кадрового резерва мы

принимает во внимание также и при принятии решения о включении сотрудника в систему накопительного страхования.

А теперь расскажите, пожалуйста, кто же такие сотрудники HiPro и по каким критериям проводится отбор в этот список?

HiPro – это устоявшийся термин, сокращение от английского «high professional», то есть речь идет о высокопрофессиональных сотрудниках. Идея создать список HiPro появилась у руководителей высшего звена при разработке KPI Компании на ближайшие пять лет. Мы обсуждали цели по удержанию ценных для нашего Предприятия сотрудников и пришли к выводу: удерживать необходимо не только тех, кто занимает ключевые позиции и состоит в списке кадрового резерва, но также специалистов и рабочих – тех, которых сложно было бы заменить в силу их высокой или редкой квалификации. Руководители пришли к выводу, что практически в каждом подразделении есть у нас такие коллеги и неплохо было бы включить их в отдельный список. Решая эту задачу, я отправила запрос руководителям структурных подразделений, объяснив им, кто такие сотрудники HiPro, и предложив ряд критериев для определения кандидатов на попадание в этот список. Среди критериев были следующие: глубокие знания по профессии (в том числе уникальная для нашей Компании экспертиза); стремление к углублению профессиональных знаний; более высокая по сравнению с остальными производительность труда; умение применять различные гибкие, отвечающие ситуации, конкретным обстоятельствам методы, средства, приемы; способности передать свои знания, опыт и навыки; безупречное выполнение поставленных задач; проактивность, то есть умение проявлять инициативу и брать ответственность за свои решения и действия.

Руководители активно откликнулись на это предложение, и в результате у нас образовался список из 53 человек по шести дирекциям. Сразу поясню, что при составлении списка HiPro мы не дублировали тех, кто уже был включен в список ключевых должностей или список кадрового резерва, поскольку основная функция всех трех списков – очертить круг ценных для Компании сотрудников с целью их удержания. Поэтому, даже если сотрудник является высокопрофессиональным, но уже состоит в списке кадрового резерва, мы его в список HiPro не включали. В соответствии с идеей этого списка, в HiPro не были включены позиции, которые не требуют специальных знаний и мастерства и по которым относительно легко провести замену, проведя обучение новых сотрудников.

Количество высокопрофессиональных сотрудников в нашей Компании получилось довольно внушительным, оно составило более 10% от общей численности персонала. А на что могут рассчитывать сами HiPro?

В данный момент мы используем этот список для мониторинга индекса удовлетворенности работой в отдельной группе HiPro. При формировании списка как документа я включала в него информацию об индексе удовлетворенности каждого сотрудника по результатам прошлого опроса – для того чтобы руководители обратили на нее внимание и выяснили причины низкой

удовлетворенности, если она имеет место быть. Ведь низкая удовлетворенность работой означает высокий риск потери ценного сотрудника, что крайне нежелательно для Компании. В каждом таком случае мы будем вести работу в индивидуальном порядке, ведь разным людям от работы нужны разные вещи, счастье одного не похоже на счастье другого, поэтому нет и не может быть универсального рецепта, как сделать рабочий процесс привлекательным для всех. В определенном смысле получение статуса HiPro может считаться нематериальной мотивацией – ведь сотрудник будет знать, что руководитель видит и ценит его профессиональные качества и результаты работы. Также ряд сотрудников поймет, что Компания ценит их способности и желание передавать свой опыт и знания другим сотрудникам, своим коллегам.