

Саммит HR-директоров, Москва-2008

В конце сентября в Москве состоялся «Саммит HR-директоров России и СНГ», на котором собрались руководители крупнейших компаний из разных стран постсоветского пространства. Коллеги обсуждали особенности «догоняющего» развития, характерные для стран с трансформирующейся экономикой, проблемы развития национальных рынков труда, делились опытом



Нина Лазарева,
главный редактор журнала
«Менеджер по персоналу»

Открывая Саммит, исполнительный вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей Федор Прокопов говорил о том, что волнует работодателей. В первую очередь, это проблемы, связанные с особенностями рынка труда и совершенствованием трудового законодательства:

1. *Развитие новых форм трудовых отношений с работниками.* В России уже насчитывается более 700 тыс. фрилансеров (людей, работающих по индивидуальным трудовым контрактам); более 8 млн. человек, занятых в малом бизнесе, работают без образования юридического лица; более 5 млн. человек трудятся по найму у предпринимателей — физических лиц. Все больший объем работ выполняется в рамках гражданско-правовых отношений, что требует пересмотра традиционных и развития новых форм трудовой занятости, совершенствования КЗоТ.

2. *Ухудшение текущей демографической ситуации и неблагоприятные прогнозы на будущее,* что требует разработки эффективной политики стимулирования роста рождаемости. Очень остро стоит проблема, связанная с наполнением Пенсионного фонда, а также с дополнительными нагрузками на него, вызванными ростом выплат профессиональных (льготных) пенсий. В связи с этим обсуждается вопрос о том, чтобы дополнительные пенсионные выплаты взяли на себя работодатели — профсою-

зы считают несправедливым выделение льгот отдельным категориям пенсионеров за счет общих взносов.

3. *Несоответствие качества подготовки специалистов различного профиля потребностям бизнеса.* Чтобы решить эту проблему, Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) инициировал разработку профессиональных стандартов для системы профобразования.

4. *Рост удельного веса зарплаты в себестоимости продукции,* а также опережающий рост зарплат (за 10 лет они увеличились в 14 раз) по сравнению с ростом производительности труда и темпами инфляции (30 % и 9–10 % соответственно). Особенностью текущей ситуации в России является рост зарплат в бюджетном секторе экономики, в результате чего на рынке труда государство становится серьезным конкурентом частного бизнеса.

5. *Увеличение потоков трудовых мигрантов, а также неэффективность государственного регулирования в этой области (квотирование).* Особенно беспокоит работодателей несоответствие квалификационного уровня мигрантов структуре вакантных рабочих мест.

6. *Рост активности профсоюзов,* которые требуют повышения зарплат и активно выступают против новых форм трудовых отношений работодателя с работниками (таких как аутсорсинг и аутстаффинг).

Г-н Прокопов призвал эйчаров активнее формулировать потребности бизнеса в квалифицированных человеческих ресурсах. Профессиональное сообщество должно выступать в качестве ключевой экспертной группы, которая аккумулирует информацию о состоянии рынков труда (обзоры заработных плат, рейтинги учебных заведений, потребность в квалифицированных работниках на перспективу) и помогать работодателям лоббировать их интересы в правительстве.

Следующий 2009 год объявлен в России годом персонала, что свидетельствует о понимании бизнесом и государственными институтами того, что люди — ключевой ресурс развития национальной экономики.

Директор по персоналу и корпоративным отношениям ГК «Ренова» Олег Алексеев размышлял об изменении роли и статуса директора по персоналу. Традиционно ключевыми подразделениями считались те, которые генерируют прибыль (производство, продажи), а управление персоналом относилось к поддерживающим сервисам. Но сегодня HR-директора все чаще включаются в состав правления компаний, участвуют в принятии решений по вопросам развития бизнеса. Эволюция отношения предпринимателей к человеческому капиталу проходит те же стадии, что и к финансовому:

✓ сначала для бизнеса важно было просто наличие денег, сегодня же приоритет — качество финансовых активов;

✓ раньше важно было в срок «закрыть вакансии», а сейчас во главе угла — структура профессиональных компетенций, поиск уникальных специалистов для развития бизнеса в условиях жесткой конкуренции и постоянных изменений.

По мнению г-на Алексеева, развитие бизнеса и рост профессионализма самих эйчаров (более глубокое понимание ими экономических законов и бизнес-процессов) должны привести к смещению акцентов в работе с людьми, формированию «антропологического» подхода. Выстроив регулярный менеджмент, компании должны сосредоточиться на изу-

чении ценностных ориентаций сотрудников, создании условий для их развития.

Талантливый человек — всегда яркая личность. Чтобы управлять талантами, нужны новые управленческие технологии: привычные для нас административные методы здесь «не работают». Автор выступления убежден в практичности «человечного» подхода: «Если в компании есть личности, у нее есть будущее!»

В основе подобных рекомендаций — бесстрастные цифры бизнес-аналитиков: по данным исследования компании *Gallup*, наиболее благополучно преодолели разразившийся в США после терактов экономический кризис те организации, в которых был выше уровень вовлеченности сотрудников.

Директор Института технологий образования Академии народного хозяйства при правительстве РФ Александр Климов рассказал о проблемах системы высшего образования. Как оказалось, в структуре подготовки студентов преобладают специальности, предназначенные для... самой системы образования (более трети) — их готовится больше, чем для производства и строительства! А выпускников в области экономики и права — больше, чем специалистов для сельского хозяйства, транспорта, связи, медицины и спорта вместе взятых.

Подобные диспропорции в системе образования не позволяют удовлетворить потребности реального рынка труда, хотя и соответствуют «моде» на профессии. Так, по данным социологических исследований, предпочтения молодых людей (в возрасте 15–35 лет) при выборе профессии распределились следующим образом: бизнесмен — 40; программист — 30; юрист — 29; экономист — 24; врач — 21; инженер — 8; учитель — 8; рабочий — 6.

Повышение качества работы системы профобразования и вузов невозможно без разработки *квалификационных стандартов* (фиксируют минимально необходимые требования к работнику — общие и профессиональные компетенции, обеспечивающие качество выполняемых работ и производительность

Профессиональное сообщество должно выступать в качестве ключевой экспертной группы, которая аккумулирует информацию о состоянии рынков труда

труда) и *квалификационной структуры* (систематизирует обобщенные характеристики требований к специалистам всех квалификационных уровней). Национальные квалификационные стандарты и структуры позволяют:

Работникам — понимать требования работодателей, видеть перспективы повышения квалификации.

Работодателям — получить инструменты для объективной оценки уровня квалификации персонала, обоснование для принятия кадровых решений.

Системе образования — получить основу для подготовки востребованных рынком специалистов, перечень требований к базовым компетенциям по всем уровням образования.

Государству — получить основу для разработки политики в сфере образования, регулирования рынка труда и миграционных потоков.

Профессиональные ассоциации эйчаров, по мнению г-на Климова, должны взять на себя ответственность за независимую сертификацию работников и выпускников вузов, составление рейтингов учебных заведений, общественную экспертизу образовательных программ.

Вице-президент по организационному развитию банка DeltaCredit Маргарита Денисенко рассказала об уникальных программах, направленных на развитие топ-менеджеров компании. В основе всей HR-работы лежит система *топгрейдинг*, цель которой — привлечение, развитие и удержание лучших специалистов в отрасли. В результате пересмотра процедур подбора персонала на основе подхода топгрейдинг в компании сформировалась корпоративная культура, которая «притягивает» сотрудников *уровня А*.

В банке регулярно проводятся исследования мнения сотрудников; образно говоря, это градусник для измерения человеческого капитала. На основании оценки персонала и внутрикорпоративных исследований определяются *зоны развития* и составляются *планы развития* специалистов и менеджеров разного уровня.

К примеру, в этом году топ-менеджеры и ключевые сотрудники банка *DeltaCredit* играли на сцене — в театральном спектакле «Верь. Иди. Люби...» по мотивам романа Пауло Коэльо «Алхимик». Идея вывести топов на сцену пришла в голову председателю правления банка — Игорю Кузину. Он тоже не отказал-

ся от роли, выбрав близкую к своей привычной должности, — царя...

Инновационный подход к развитию навыков работы в команде позволил отойти от стереотипов «веревочного командообразования». И дело не в том, что многие топы отказываются поднимать ноги выше пяти сантиметров над землей — их не удовлетворяет примитивность предлагаемой в подобных курсах видов активности. Театр же позволяет не просто раскрыть дремавшие до поры до времени таланты финансистов, но и вывести людей на новый уровень понимания ответственности бизнеса, увидеть новые смыслы и перспективы развития бизнеса, неразличимые в привычной рабочей суете.

Директор по персоналу ОК «РУСАЛ» Виктория Петрова поделилась накопленным опытом в области проведения внутрикорпоративных исследований. Подобные исследования можно рассматривать:

1. Как *объект коммуникации*:

✓ требует обращения руководителей, объяснения целей и содержания, гарантий конфиденциальности и т. п.;

✓ предполагает обратную связь: сообщение об основных результатах, выражение благодарности участникам и т. д.

2. Как *инструмент системы внутренних коммуникаций*:

✓ для получения обратной связи;

✓ мониторинга социальной обстановки.

3. Как *инструмент оценки системы внутренних коммуникаций*:

✓ уровня информированности;

✓ эффективности различных каналов коммуникации;

✓ выявления предпочтительных каналов коммуникации.

Важно помнить, что любое исследование — это отправная точка, инструмент для сбора необходимой для принятия решений информации, но не само решение. Проводить внутрикорпоративные исследования *полезно*, когда недостаточно данных для принятия решения, необходимо оценить стартовую ситуацию или отслеживать динамику ее развития. При этом вредно возлагать большие ожидания на результаты исследования (либо игнорировать их), проводить исследование «в стол», а также измерять «среднюю температуру по больнице». Но самое главное — нужно использовать полученные результаты для принятия управленческих решений!

Диспропорции в системе образования не позволяют удовлетворить потребности рынка труда



Цели и задачи исследования следует определять исходя из потребностей организации: зачем это ей это нужно? Например:

- ✓ оценить исходную ситуацию в коллективе и наличие ресурсов для реализации определенной программы;
- ✓ изучить отношение сотрудников к ситуации в подразделении и компании в целом, корпоративным политикам и реализуемым проектам;
- ✓ изучить степень удовлетворенности сотрудников работой в компании, вы-

делять влияющие на удовлетворенность факторы.

Выбор инструментов зависит от поставленных целей и задач:

- ✓ опрос/анкетирование позволяет получить количественные данные;
- ✓ экспертное интервью — информацию о принятых управленческих решениях, среде формирования мнений сотрудников;
- ✓ групповые интервью, фокус-группы, глубинные интервью — качественные данные, «срез мнений».

HR-исследование — это инструмент для сбора информации чтобы принять решение, но не само решение



Ежегодное корпоративное исследование

Цели исследования:

- выяснить, знают ли сотрудники стратегические и тактические цели компании;
- изучить отношение сотрудников к компании и реализуемым в социальной сфере программам;
- выявить ключевые факторы мотивации.

Методы исследования:

- анкетирование, фокус-группы, экспертные интервью;
- репрезентативная выборка (в среднем — 12 % от среднесписочной численности предприятия).

Основные драйверы:

- идентичность;
- лояльность;
- удовлетворенность социальной программой (корреляция важность/доступность/востребованность).

Обратная связь:

- комментарии руководителей по направлениям;
- через корпоративные СМИ.

Применение результатов исследования на практике:

- корректировка целей деятельности подразделений по направлениям, которые требовали улучшений;
- разработка дополнительных программ по требующим улучшений направлениям (признание ценности сотрудников, адаптация новичков и т. п.);
- оптимизация социальной программы.

Проект «Безопасное поведение»

Цель исследования:

- оценить исходную ситуацию, динамику выполнения и конечные результаты реализации проекта «Безопасное поведение» (направлен на изменение отношения сотрудников к собственной безопасности, снижение травматизма на производстве и в быту).

Методы исследования:

- фокус-группы, глубокие интервью с сотрудниками и членами и семей.

Основные драйверы:

- поведенческие стереотипы;
- группы риска;
- ключевые факторы мотивации к безопасному поведению;
- информированность о программах в сфере охраны труда.

Обратная связь:

- через корпоративные СМИ.

Применение результатов исследования на практике:

- разработка стратегии реализации проекта;
- измерение исходной ситуации и конечных результатов (в KPI проекта).

Проект «Формирование единой корпоративной культуры»

Цель исследования:

- оценить исходную ситуацию и ресурсы на предприятиях;
- выявить «общие знаменатели» на этапе создания единой компании (2003 год).

Методы исследования:

- анкетирование, фокус-группы, экспертные интервью.

Основные драйверы:

- субкультуры предприятий;
- отношение к компании;
- ожидания и страхи;
- ключевые факторы мотивации к работе в единой компании.

Обратная связь:

- через корпоративные СМИ;
- на конференциях, посвященных обсуждению Кодекса корпоративной этики;

Применение результатов исследования на практике:

- разработана и реализована программа действий;
- с привлечением сотрудников компании разработан Кодекс корпоративной этики;
- каскадирование стратегии и целей компании;
- создание эффективных каналов коммуникации;
- внедрение корпоративных программ признания профессиональной ценности сотрудников и пр.

→ Для примера автор привела следующие исследования, проведенные в группе компаний:

1. Удовлетворенность сотрудников качеством добровольного медстрахования.

Метод: опрос с использованием формализованной анкеты.

Охват: все сотрудники, участие — добровольное.

Способ сбора данных: интранет, электронная почта.

2. Эффективность реализации корпоративной социальной программы.

Метод: опрос с использованием формализованной анкеты, фокус-группы.

Охват: заранее определенная выборка.

Способ сбора данных: очные встречи.

Результаты исследования не бывают «плохими» или «хорошими», они подлежат не оценке, а осмыслению и анализу. Эйчар (и руководство компании) должны быть готовы дать сотрудникам обратную связь — это необходимый этап, без которого исследование не имеет смысла. Кроме того, они должны быть готовы к изменениям — разработке и реализации плана действий по результатам исследования.

Директор по персоналу Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) Оксана Гаврилица старалась ретроспективно оценить эволюцию взглядов эйчаров на оплату труда персонала. Для оценки пройденного пути автор выбрала дистанцию длиной в 18 лет (начиная с 1995 года), разбив ее на этапы: «детство», «отрочество», «юность». Каждому из этапов были присущи свои представления о том, что такое труд и как мы его оплачиваем.

Напомнив слова Карлоса Кастанеды о том, что «в мире ничего не дается даром, а уж знание — и подавно», г-жа Гаврилица выделила следующие памятные вехи в развитии управления персоналом:

Детство — начало ориентации в мире:

- ✓ ориентиры для понимания рынка труда только формируются, нет достаточной информации об уровне оплаты труда специалистов в своем секторе бизнеса (обзоры рынка труда невалидны);

- ✓ копируются западные методики и подходы к оплате труда — без учета различия культур;

- ✓ основной принцип: «платим — как договоримся».

Отрочество — поиск собственной идентичности:

- ✓ зарплаты: «черные», «белые» и «серые»;

- ✓ возникает потребность систематизировать и упорядочить подходы к определению и пересмотру заработной платы работников — появляется интерес к должностным разрядам и грейдам;

- ✓ компании начинают бюджетировать расходы на персонал, эйчары понимают, что им придется стать экономистами.

Юность — время идеалов, надежд и... разочарований:

- ✓ основной способ борьбы за квалифицированный персонал — соревнование «кто больше заплатит»: с 2004-го года зарплаты увеличиваются на 17–20 % ежегодно, вдвое опережая рост производительности труда;

- ✓ необходимость в управлении затратами на персонал становится критической.

Несмотря на надвигающийся глобальный финансовый кризис, автор уверена, что «будущее для многих — это настоящее для «продвинутых»!

Директор департамента управления персоналом Объединенной авиастроительной компании (ОАК) Алла Вучкович-Стадник рассказала о взаимодействии компании с учебными заведениями системы профессиональной подготовки. Поскольку в ОАК объединены практически все предприятия авиастроительной отрасли России, то решать проблемы с качеством подготовки работников ей пришлось с государственным размахом:

- ✓ провести аудит и сформировать комплекс профильных учебных заведений авиастроительного профиля (НПО, СПО, ВПО), способных обеспечить приток молодых специалистов, качество подготовки которых способствует мировым стандартам;

- ✓ создать систему непрерывного корпоративного обучения, направленную на формирование управленческих навыков, трансляцию корпоративной культуры, а также повышение профессиональной квалификации;

- ✓ построение кадрового резерва, внедрение системы ротации и развития карьеры, обеспечивающей поступательный профессиональный рост людей;

- ✓ реформирование системы оплаты труда и мотивации персонала, отражающей зависимость вознаграждения от результатов труда.

Цели и задачи исследования следует определять исходя из потребностей организации: зачем это ей это нужно?

В рамках совершенствования системы профессиональной подготовки начата разработка *единых отраслевых профессиональных стандартов* для предприятий отрасли, а на их основе — федеральных государственных образовательных стандартов профильных специальностей и учебных программ нового поколения. ОАК самостоятельно разрабатывает нормативно-правовые документы, регулирующие взаимодействие профильных учебных заведений с предприятиями. Кроме того, компания много делает для развития системы профориентации, ищет новые формы сотрудничества с вузами — например, введение системы «завод-втуз» (привлечение студентов очной формы обучения для работы на предприятиях).

Директор отделения HR-консалтинга департамента управленческого консалтинга компании IBS Елена Данилова рассказала о своем опыте реализации проектов (более 40) по повышению эффективности работы производственного персонала.

Рост конкуренции и непрерывное совершенствование организации производства буквально вынуждают компании постоянно анализировать свои расходы и выявлять скрытые резервы для минимизации потерь и повышения эффективности бизнеса.

Автор выделила основные зоны *потерь эффективности* предприятия:

Затраты на персонал.

1. Социальная поддержка:

✓ избыточные льготы и социальные выплаты.

2. Заработная плата:

✓ избыточная численность (заниженные нормы, нерациональное планирование, потери рабочего времени);

✓ избыточная оплата труда (оплата работ в выходные дни, сверхурочных).

3. Внеплановые расходы:

✓ трудовые споры, штрафы (некорректное оформление) и т. д.

Производственные потери.

1. Брак:

✓ затраты на производство брака;

✓ затраты на исправление брака;

✓ оплата труда работника.

2. Ремонт и переналадка.

Непроизводственные потери.

1. Временная нетрудоспособность.

2. Дополнительные отпуска и льготы.

Дополнительные расходы.

1. Оплата сверхурочных работ и работ в выходные дни.

2. Избыточный персонал.

3. Структура выплат.

4. Некорректное оформление (конфликты с персоналом, избыточные выплаты, трудовые споры).

По убеждению автора, комплексный подход, включающий в себя аудит существующей системы организации и оплаты труда, разработку и оценку эффективности предложений по оптимизации затрат на производственный персонал, помогает предприятиям сократить расходы (на десятки процентов!) и найти внутренние резервы роста производительности труда.

Для нас трудность «вхождения» в профессию HR-менеджера осложняется тем, что определенное время она воспринималась как простая и «женская» — что-то среднее между массовиком-затейником и делопроизводителем. Но управление персоналом — очень сложная междисциплинарная область, где одинаково важны знания в сфере экономики, статистики, делопроизводства, юриспруденции, психологии, менеджмента, обучения и развития взрослых и т. д. При этом, чтобы стать «профи», необходимо овладеть огромным объемом знаний и освоить множество практических навыков — не только «мягких» (составление отчетов, проведение оценочных процедур, ведение переговоров и презентаций), но и тех, что традиционно считаются «тяжелыми»: планирование, выполнение математических расчетов, анализ качественных и количественных баз данных и т. п.

Все это большинству наших эйчаров приходится осваивать самостоятельно, причем в условиях, когда многие традиционные, «книжные», рекомендации «не работают». Именно поэтому такую ценность имеет общение с коллегами-практиками, учиться на их достижениях и ошибках. Именно поэтому так важно для каждого из нас вносить свой посильный вклад в развитие профессионального сообщества.

Часть докладов с любезного разрешения авторов мы опубликуем в ближайших номерах нашего журнала

При формировании имиджа работодателя важно деятельное участие и поддержка со стороны высшего руководства компании

ОТЗЫВ УЧАСТНИКА САММИТА



Евгений Бондаренко,
начальник отдела
оценки и развития –
заместитель руко-
водителя департа-
мента по развитию пер-
сонала Донбасской
топливно-энергети-
ческой компании
(Донецк, Украина)

Хотел бы выразить огромную благодарность организатору конференции «Саммит HR-директоров России и СНГ» — компании *LBS International Conferences*, а также всем докладчикам и коллегам-участникам. Благодаря общению в кулуарах у меня появился новый взгляд на, казалось бы, банальные вещи.

Очень понравился нестандартный, по моему мнению, ход организаторов мероприятия: отдельные секции пленарного заседания вели практики — HR-директора крупных компаний, участники Саммита. Это помогло сделать встречу более живой и динамичной.

Одним из самых ярких и запоминающихся событий встречи для меня стало выступление специального гостя — известного кинорежиссера Федора Бондарчука. В его профессии HR-менеджмент — важная составляющая успеха, ведь на съемочной площадке работает большой коллектив, управлять которым очень непросто. Было интересно узнать о том, какие приемы работы со своей командой он применяет.

Также хочу высказать и критические замечания, которые, надеюсь, помогут организаторам сделать это мероприятие в следующем году более насыщенным. На мой взгляд, не все заявленные цели Саммита достигнуты. Например, не были рассмотрены итоги развития управления персоналом в России и СНГ за последнее десятилетие, не было отдельного круглого стола о наиболее ярких современных тенденциях в эйчаре (за чем я, собственно, и приехал в Москву). Также мне не понравился регламент выступлений: докладчику отводилось 20–30 минут на сообщение и всего пять — на вопросы. Понятно, что за такое короткое время едва ли можно ответить по существу на многочисленные вопросы коллег (я, например, так и не получил внятного ответа на свои вопросы о системе грейдов).

Кроме того, хотелось бы большего «интерактива»: чтобы докладчики выстраивали диалог с аудиторией, а не просто рассказывали о своем опыте. Недопустимо на мероприятиях такого уровня и чтение доклада «с листа». Я думаю, что эти материалы можно было бы раздавать участникам для предварительного ознакомления, а с аудиторией, своими коллегами, обсуждать наиболее интересные вопросы «вживую».

В два дня организаторы постарались уложить слишком много мероприятий, некоторые круглые столы шли параллельно, и приходилось выбирать из трех-четырех очень важных тем одну... Думаю, имело бы смысл сделать Саммит более продолжительным (например, четыре дня или даже неделю), либо разбивать его на несколько узкоспециализированных мероприятий. Во время выступлений и в кулуарах хотелось бы больше предметных дискуссий (например, о методиках оценки персонала).

В прессе нередко высказывается мнение, что российские эйчары опережают нас на два-три года, поэтому я ехал на Саммит с мыслью, что приобщусь к HR-новинкам. Однако могу сказать, что это не так. Проблемы — общие, а варианты решений — и есть предмет для дискуссий профессионалов, повод для обсуждения.

Коллеги из *LBS International Conferences* делают очень полезное дело, собирая, хоть и не надолго, HR-специалистов со всего постсоветского пространства. Хочу пожелать организаторам Саммита HR-директоров в Москве дальнейшей продуктивной работы!

•
П