

Коммерсантъ®



Пост-релиз

«ПРОМКАДРЫ 2014: ИТОГИ ГОДА» II ВСЕРОССИЙСКАЯ конференция HR-директоров

10 декабря в Marriott Grand Hotel Москва состоялась II Всероссийская конференция HR-директоров издательского дома «Коммерсантъ» «ПРОМКАДРЫ 2014: ИТОГИ ГОДА». Партнерами мероприятия выступили компании SAP и Social Lab при поддержке кадрового агентства Визави Консалт.

Сегодня развитие высокотехнологичных рабочих мест остается проблемой номер один для большинства российских промышленных предприятий. В то же время их создание становится причиной других, не менее важных, вопросов. Поэтому главными темами дискуссии конференции стали актуальные вопросы подбора, адаптации и удержания промышленного персонала в новых условиях.

Открыл мероприятие модератор – **Константин Борисов**, основатель и генеральный директор компании **Support Partners**, представив участников панельной дискуссии, которыми стали:

Валерий Карезин, директор образовательных программ Департамента госкорпорации «Росатом», **Алекс Чудиновский**, вице-президент SAP Cloud в Восточной Европе, **Владимир Княгинин**, директор фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», **Наталья Моисеенкова**, генеральный директор Viadeo, **Дмитрий Песков**, директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив».

На первой дискуссионной панели обсудили темы: оптимизацию кадров в условиях кризиса, в частности хантинг; сокращение кадров в эпоху кризиса; работа с молодыми специалистами; формирование кадрового резерва: брать со стороны или возвращать своих? развитие профессионального образования в РФ

В. Карезин, считает, что необходимо делать ставку на молодых специалистов: «Госкорпорация «Росатом» – большая корпорация, состоящая из 260 тысяч человек. Происходит ежегодный набор молодых специалистов. Доля тех специалистов, которых мы набираем с опытом из других компаний, - невелика. Можно сказать, что наша корпорация растет снизу, то есть со студенческой скамьи, причем работать мы с ними начинаем еще на практике, когда они в студенчестве своем оказываются на наших предприятиях. Набор мы не собираемся сокращать. Мы являемся уникальной корпорацией, потому что мы точно знаем, кто нам нужен, до 2021 года».

А. Чудиновский, проживший в Америке 20 лет, основывается на западном опыте оптимизации сотрудников. «Мы пережили много кризисов. Так, например, в 2008 году умные организации в США смотрели на это больше как на оптимизацию: не просто уволили 10% или сократили 15% персонала, а проанализировали, кто нужен и кто будет нужен. Очень приятно слышать о том, что есть корпорации, которые до 2021 года знают, кто будет нужен. Это считается мировой редкостью». По словам Алекса, именно сейчас наступает хороший момент – оптимизировать организацию, посмотреть, кто нужен, кто не нужен. «Не нужно бежать, ведь неправильные сокращения могут быть вредными, т.к. вдруг завтра все может повернуться в другую сторону, и вам опять придется набирать этих людей».

В. Княгинин сделал прогноз о том, что «часть секторов экономики будет находиться под сильным давлением. В момент, когда рынок находится под давлением, очевидно, что корпорации осуществляют кадровый маневр. Сильная оптимизация по рынку труда Москвы коснется банковских служащих и затронет финансовые институты. Очевидно, что сейчас для хантеров на рынке труда удачная история, потому что из банковского сектора «выкинут» специалистов, которых можно будет забрать промпредприятиям».

Н. Моисенкова как представитель профессиональной социальной сети, которая оперирует в разных странах по всему миру, судит со стороны того, как ведут себя клиенты, которые ищут персонал в социальных сетях. «Если говорить об интенсивности подбора, он несколько снизился, но падение на рынке онлайн-рекрутмента не такое заметное, как, например, на рынке рекламы. Многие компании воспринимают этот период как возможность найти более профессиональные кадры и таким образом оптимизировать и систему заработной платы, и систему поощрения, и нанять более квалифицированных сотрудников». По мнению **Натальи**, наступил позитивный момент в увеличении доли профессионалов инженерных профессий.

Участники дискуссии подняли тему о правильном балансе для компании: между развитием своих собственных сотрудников и привлечением руководителей извне.

Так, Карезин В. считает, что «5 лет назад, когда необходимо было закладывать фундамент процветания компании, действительно, нанимали со стороны, как в управляющую компанию, так и в дочерние, т.к. не было возможности растить «своих». Когда же была выстроена система кадрового трехуровневого резерва, в котором есть возможность продвигаться талантливым ребятам и молодым сотрудникам и не только из управляющих компаний, но и из дочерних и производственных, ситуация качнулась в сторону продвижения своих. Мы делаем ставку именно на возвращение своих собственных кадров». В частности, **Карезин В.** уверен, что благодаря системе КРІ происходит набор из кадрового резерва компании.

Чудновский А. как представитель компании лидера в области информационных технологий полагает, что необходимо соблюдать следующую последовательность: нанимать, учить, продвигать. Достаточно часто в информационной сфере технологии меняются, соответственно у сотрудника отсутствуют профессиональные навыки. А когда надо поменять стратегию развития компании, приходится брать кадры с рынка. Есть плюсы, когда берешь новых сотрудников - это новая кровь, новые идеи. Иногда надо ломать внутреннюю культуру в какой-то степени, чтобы эти идеи были воплощены в организации.

Княгинин В. как работодатель выразил отрицательное отношение к сотрудникам, которые «прыгают с места на место», потому что любая организация живет за счет стабильного костяка, который аккумулирует на себе эти знания, навыки и умения. Если этого костяка нет, организация обречена. Лояльность – это уровень вовлеченности людей в организацию. Ее надо специально культивировать. Отвечая на вопрос «как он относится к тому брать ли сотрудников со стороны. **В. Княгинин В.** привел в пример опыт российского машиностроительного предприятия: «смена руководства привела к тому, что принесенная западным акционером культура производства, оказалась чрезвычайно позитивной вплоть до регламентации производственных процессов».

Но для тех, кто непосредственно занят на производстве – для представителей рабочих профессий – это не совсем удачная история «уходит то знание, вшитое в руки, уже, в пальцы». **Моисеенкова Н.** считает, что необходимо делать ставку на возрастной ценз сотрудников, а именно: молодые сотрудники до 30-ти, либо среднее и высшее управленческое звено после 30. Среднее и высшее управленческое звено пытаются вырастить этих людей внутри, потому что «преемственность корпоративной культуры – это действительно очень важный момент, связанный с тем, насколько эффективен будет человек как управленец».

Участники много времени уделили вопросу перспективах образования, его поддержке со стороны государственной власти.

Так **Песков Д.** пояснил по поводу инициативы Госдумы о прикреплении и работе по специальности: «Не было такой инициативы. Более того, смысл законопроекта прямо обратный: между специальностью и работой встраивается сертификация. Ее должны производить независимые центры, и это как раз позволяет устраиваться по специальности человеку, который эту специальность не получал». Также **Песков Д.** обратил внимание на новый продукт, под названием «Атлас новых профессий». Онлайн сервис - Атлас100.ру бесплатно размещен в интернете во всех версиях, данная система позволяет детям выбирать профессии будущего, которые даже еще не существуют. Там есть рекомендации, в какие вузы надо поступать, чтобы получить базовые компетенции, необходимые для того, чтобы через 10 лет работать специалистом по молекулярной диагностике, космобиологом или сити-фермером, в какие вузы надо поступать и где, потом можно после этого работать. Кроме того, есть официальное решение Президента Российской Федерации о формировании перечня перспективных профессий в России. «Сейчас идет работа над глобальным проектом вместе со странами БРИКС о наиболее перспективных профессиях. Проект будет представлен официально на Давосе в следующем году для всех этих стран. А разработки будут доступны уже с середины следующего года»

Княгинин В. по поводу образования считает, что «в среднем по РФ студент стоит 200 тысяч рублей в год. Бюджетное финансирование – ниже. Необходимо сжать подготовку инженеров, сделать ее более ориентированной на запросы рынка труда.

Российская Федерация впереди планеты всей по выполнению конституционного права граждан на получение высшего образования. Государство тратит на это огромные деньги. И в целом, на сегодняшний момент у нас массовизация высшего образования произошла в тотальном объеме».

Во второй части дискуссии приняли участие **Наталья Тылевич**, генеральный директор Social Lab, **Валерий Солдунов**, начальник отдела политики охраны труда Департамента труда Минтруда России, **Назарова Оксана**, заместитель генерального директора по персоналу корпорации «Русские машины», **Марина Карбан**, директор корпоративного объединения «Сколково», **Вера Машкова**, директор по персоналу АВВ, **Ирина Первышина**, ОКБ Сухого, **Кирилл Крутиков**, директор по персоналу Стбирской генерирующей компании, **Владимир Солдунов**, начальник отдела политики труда Минтруда России.

Вторую сессию открыла **Н. Тылевич**, предложив осветить темы: «Адаптация новых кадров. Как сделать так, чтобы сотрудникам было комфортно работать в компании долго и плодотворно, особенно в условиях кризиса? Что есть мотивация сотрудников в современных рыночных условиях? Какое количество необходимо оставить в компании?»

О. Назарова рассказала, как определить в экономически сложных современных условиях необходимость в количественном составе персонала. Сколько сотрудников необходимо оставить? Так, в качестве методологической основы совершенствования корпоративного стандарта, рекомендовано было использовать систему KPI, благодаря которой была сформирована программа «Золотой резерв акционера». Программа направлена на формирование и развитие резерва кадров для последующего назначения на должности руководителей ключевых организаций отрасли, а также крупных отраслевых проектов и программ. Процесс отбора кандидатов в резерв, включал в себя несколько этапов. Отобранная в «Золотой Резерв» группа руководителей в количестве 100 человек, обладающих высоким потенциалом возглавить ключевые участки и важные проекты. Это количество человек остается неизменным, сокращать даже в условиях кризиса сотрудников нельзя. Помимо программы «Золотой Резерв», Оксана поделилась внедрением системы наставничества. Данная система позволяет качественно и быстро подготовить новых сотрудников к самостоятельной работе; устранить разрыв между теорией и практикой, передать профессиональный опыт «из рук в руки»; повысить престиж рабочих профессий; снизить текучесть среди новых и наиболее опытных сотрудников.

И. Первышина, поделилась дальнейшим развитием кадрового потенциала в ОКБ «Сухого». Так, на предприятии осуществляется долгосрочная программа «Резерв-3», рассчитанная на период до 2015 г. Она призвана обеспечить подготовку будущих руководителей среднего и высшего звена. Внедряются «Leap-технологии», обеспечивающие процесс бережливого производства, включая стадии разработки и проектирования самолетов. Особое внимание уделяется привлечению в конструкторское бюро перспективной молодежи. ОКБ Сухого имеет долгосрочные соглашения с Московским авиационным институтом, где на профильной кафедре 101 проводится обучение студентов, многие из которых по окончании ВУЗа приходят работать в компанию. Команда корпоративных программ Сколково применяет самые передовые образовательные технологии и новейшие тенденции бизнес-образования, чтобы помочь компаниям, обучающимся на корпоративных программах достичь наивысшего результата. Так, **М. Карбан** рассказала о том, что стратегия развития программ Сколково направлена на формирование и укрепление наставничества как формы обучения на производстве, отработку практических навыков наставничества, необходимых для эффективной организации профессионального обучения.

В третьей сессии приняли участие: **Наталья Тылевич**, генеральный директор компании «**Social Lab**», **М. Котельникова**, директор по персоналу компании «**Р-Фарм**», **В. Дворцевая**, управляющий партнер компании «**Визави Консалтинг**».

Дискуссия была посвящена способам и методам удержания сотрудников. **Дворцевая В.** построила выступление на интересных практических кейсах, которые связаны с удержанием персонала. «Когда мы говорим про задачу удержания, надо всегда продумывать, кого мы хотим видеть на этапе подбора персонала, на этапе постановки задачи кадровому агентству. Когда речь идет об удержании сотрудника, нужно помнить о том, что у компании есть своя корпоративная культура. Важно совместить сотрудника с ценностями компании, в которой ему предстоит работать», – считает **В. Дворцевая**.

Участники дискуссии отметили интересную тенденцию, которая существует на сегодняшний день. В частности, теперь компании советуются с кадровыми агентствами.

«Если раньше нам больше диктовали, говорили: «Мы хотим специалистов оттуда-то», то сейчас нас спрашивают: «Как вы думаете, в нынешней ситуации, из каких регионов, из каких рынков, из каких компаний вы могли бы порекомендовать?» - отметила **Дворцевая В.**

Участники сошлись в едином мнении о том, что при удержании сотрудников не стоит забывать о конкретном персонаже, его мотивационной карте и должности, которую он занимает

Котельникова М. поделилась методами удержания молодого поколения, так называемого поколения «Y». Как выяснилось, для них важен баланс рабочего времени и свободного времени, признание, важно участие в международной деятельности, выход за привычные рамки.

«Мы проводим международные стажировки для наших молодых ребят, обучаем их в США, в Китае, потому что именно эти страны, так сложилось экономически и исторически, обладают наиболее сильной экспертизой в части фармацевтики и биомедицины. Мы предоставляем ребятам возможность участвовать в международных проектах, даем им доступ к международным знаниям и экспертизе, потому что в этих проектах, наряду с нашей российской командой, всегда участвует команда международных разработчиков».

Тылевич Н. поделилась исследованием, разработанным для компании «Республика» на тему удержания сотрудников поколения Y. Необходимо развивать внутренние коммуникации, ценности.

«Сотрудник остается тогда, когда он проникся душой, пророс корнями, эмоционально привязался, благодаря тому коммуникационному пространству, которое его окружают. Поколение Y – это товарищи, которые любят быть в курсе, любят обо всем быстро узнавать, у них достаточно высокий уровень ответственности за свою жизнь, и они очень хотят принимать решения по этому поводу». Необходимо активно интегрировать сотрудников поколения Y в рабочий процесс и тогда их девизом будет: «я заинтересован искать, как работу сделать лучше, потому что я понимаю, что мы в одной команде, мы делаем эту историю».

По словам Наталии, внутренние коммуникации основываются на доверии, доверии руководства своим подчиненным, сотрудникам, команде в том, чтобы делиться значимой для компании информацией. Если сотрудник доверяет, верит и чувствует энергетику руководства «никакие трудности вам не страшны, а вопрос удержания у вас будет решаться однозначно, и никакие кризисы вообще вас не коснутся».