

Новые мысли о главном: итоги «Украинского HR Форума 2010»

10 июня в бизнес-центре «Парус» состоялось одно из наиболее ожидаемых информационных событий HR-рынка – «Украинский HR Форум 2010». Он стал местом встречи менеджеров и консультантов по управлению персоналом, которые обсудили самые острые и значимые вопросы практики. Красной нитью форума стала тема новой роли HR в бизнесе и управления персоналом в период перемен (реорганизации или изменения курса бизнеса). Организатором мероприятия выступила компания Alex Polin International. Спикерами – уважаемые практики, руководители служб персонала украинских и российских компаний и консультанты. Все они предложили аудитории доклады и кейсы, основанные исключительно на опыте.

Юлия Филипенко, вице-президент по работе с персоналом и организационному развитию ГК «ВымпелКом» (Россия), рассказала о роли HR-управления в достижении стратегии бизнеса. Эксперт поделилась опытом реструктуризации ее компании, которая сопровождалась «формированием культуры, основанной на результате». В частности, спикер детально остановилась на таких мерах, как: введение ежегодного пересмотра эффективности персонала; формирование понимания «лучшего сотрудника»; запуск оценки по методу «360 градусов» для руководителей; переход бизнеса с формата «компания для всех» на формат «компания для тех, кто разделяет ее культуру и ценности». По мнению Юлии, основная сложность в работе HR – «создание машины по выращиванию талантов», поэтому для решения этой проблемы были организованы комитеты по управлению талантами. Спикер поделилась и амбициозной в контексте управления персоналом мечтой – вырастить собственного генерального директора.

Доклад **Оксаны Семенюк**, HR-директора ЗАО «Крафт Фудз Украина», на тему «HR в борьбе за конкурентное преимущество» также содержал практические советы. «Сегодня служба HR позиционируется как советник-консультант и один из бизнес-лидеров в компании. На данном этапе директор по управлению персоналом несет ответственность за доходы акционеров, а потому должен мыслить и действовать, как собствен-

ник», – убеждена эксперт. Она также поделилась опытом внедрения стратегических изменений при развитии корпорации, затронула проблему распределения полномочий, ролей и ответственности между центральной штаб-квартирой и локальными офисами, тему «децентрализации власти».

Сиродж Лоиков, директор по персоналу корпорации «Русский стандарт», дал определение понятия «ключевые сотрудники» – это люди, которые достигнут результатов за максимально короткий срок. Сегодня программы по управлению талантами, которые являются хорошим способом привлечения и вовлечения, поддержания мотивации лучших сотрудников, разработаны во многих больших компаниях. Сиродж акцентировал внимание на том, что управление талантами – это долгосрочная комплексная работа, которая не должна быть «одноразовой инъекцией».

Владимир Химанюч, HR-директор MicrosoftRus, рассказал о сотрудничестве HR и CEO в условиях новой экономики. В частности, спикер отметил, что на сегодняшний день одной из приоритетных задач топ-менеджеров является мотивация, оценка и развитие карьеры своих подчиненных. «Мы настаиваем, чтобы все руководители знали сотрудников. Особенно ключевых!» – утверждает Владимир. – Каждый день я общаюсь с разными людьми. CEO встречается со всеми 65 лучшими работниками». Смещаются акценты работодателей с внешнего поиска требуемых специалистов

на подбор внутренних кандидатов. Владимир также упомянул, что сфера IT довольно слаба с точки зрения менеджерских компетенций. Источником грамотных управленцев для области является рынок FMCG.

Татьяна Плюсина, директор департамента персонала «Райффайзен Банк Аваль», предложила коллегам обсудить вопрос о взносе HR в стратегическое развитие организации. Спикер раскрыла аспекты построения модели обслуживания ключевых клиентов (HR key account service); «добавленной стоимости» HR в достижении целей организации; целесообразности перестройки процессов по управлению персоналом; сути и ценности трансформации функции. По мнению Татьяны, эффективная функция HR образца 2010 г. подразумевает такие условия: сокращение административных процессов до минимума, требуемого законодательством; акцент на процессах, которые непосредственно влияют/поддерживают бизнес (например, управление результатами деятельности); развитие навыков, необходимых не только сейчас, но и в будущем; обеспечение вознаграждения за результаты; построение «правильной» структуры, способствующей эффективному HR-процессам; знание и обновление современных HR-технологий. Кроме того, эксперт рассказала о принципе «пять «П», предложенном американским ученым в области управления человеческими ресурсами Рэндаллом Шулером. Под этим термином подразумеваются осно-

вы стратегического вклада HR в развитие бизнеса: принципы и философию; политики – для осуществления «сквозного» управления человеческими ресурсами в организации; программы – по управлению изменениями, развитием, обучением; практики – лучшие практики, управление самообучением организации; процессы – для управления людьми и производственными процессами в HR-областях.

Алексей Миронов, заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании «Анкор» (Россия), поведал об актуальных тенденциях рынка труда в период восстановления экономики. В рамках доклада спикер отметил, в частности, такие тренды в современном рекрутинге: переход от традиционных услуг к комплексным решениям, от баз данных и рекламы вакансий как привычных источников поиска – к соцсетям, сообществам, профессиональным встречам.

Александр Кучеренко, заместитель директора по управлению персоналом ДТЭК, рассказал о программах развития талантов и потенциала управленцев («Кадровый резерв» и «Топ-50») компании, а также о корпоративной Академии ДТЭК, аналогов которой в Украине на сегодняшний день нет. На вопрос из зала о целесообразности таких масштабных инвестиций в сотрудников (ведь возможность их ухода никто не отменял), Александр ответил: «Риск, безусловно, есть. Но пойдем от обратного: что, если этого не делать? Здесь важно создать дополнительные возможности – карьерные, повышения личной эффективности, зарплаты – чтобы людям было, что терять».

Татьяна Петрук, HR-директор «ТНК-ВР», посвятила выступление теме успешной интеграции персонала при слияниях и поглощениях. Фактически эксперт предложила коллегам руководство, основанное на опыте собственной компании. Особое внимание Татьяна уделила вопросу коммуникаций. Рецепт успеха при слияниях/поглощениях состоит в следовании таким простым правилам: информационная кампания должна быть запущена



Панельная дискуссия стала логическим завершением «Украинского HR Форума 2010»

еще до начала преобразований, быть всеохватывающей, подробной, системной, а не единоразовым мероприятием; содержать весомые и разумные объяснения происходящего; акцентировать внимание на положительных сторонах сделки для каждой из сторон; отражать понимание руководством переживаний сотрудников; воссоздавать объективную картину событий; работники должны стать участниками процесса, а не сторонними наблюдателями, иметь возможность постоянного общения по интересующим их вопросам.

Ирина Маркина, HR-директор Danone в Украине, раскрыла тему управления изменениями «из будущего». «Лидер живет в этой реальности и вовлекает в нее свою команду. И все изменения, которые он создает – это вехи на пути воплощения новой реальности», – уверена эксперт.

О компетенциях HR и том, как их применять в эпоху выхода из кризиса, рассказала **Ольга Кравченко**, директор департамента по работе с персоналом группы компаний АХА, в рамках доклада «HR в стране Послекризисной».

Инна Мокровольская, региональный менеджер по персоналу «ГлаксосмитКляйн», поделилась проверенной тактикой избегания сокращений в период кризиса. В частности, ее компания использовала сложное время, чтобы усилить продажи (рост количества персонала на 40 % за счет «полевых» сотрудников); сделала струк-

туру более гибкой и «легкой»; ввела shared service (объединенную службу) в поддерживающих функциях; создала внутренний институт тренеров. Также Инна рассказала о практике пересмотра компенсационной политики, построения внутренней коммуникации, проведения организационного аудита (например, в компании добились сближения регионального директора с простым подчиненным – теперь между ними не более пяти-шести уровней; линейные менеджеры курируют работу 6–10 чел.). Кроме того, эксперт посоветовала: «Если вы не располагаете средствами, добавьте эмоций!». То есть в сложные для бизнеса и сотрудников времена не следует отказываться от проведения корпоративных мероприятий, совместных празднований и др.

Логическим завершением официального блока «Украинского HR Форума 2010» стала панельная дискуссия на тему: «Возможности HR в создании добавленной стоимости для компании». Ее экспертами выступили Владимир Химанч («Microsoft Россия»), Татьяна Плюснина («Райффайзен Банк Аваль»), **Денис Бродский**, Chief HR Officer, Board member Platinum Bank, **Роман Водолазский**, директор отдела аудита компании PricewaterhouseCoopers, **Игорь Барсуков**, вице-президент корпорации «Русский Стандарт».

Подготовили
Татьяна Вареник,
Екатерина Вербицкая