

О лучших достижениях в HR на "Персонал Москва 2006"

Как известно, в современном мире бизнеса управление человеческими ресурсами и наличие высококвалифицированных сотрудников является основным залогом успеха. Без квалифицированного кадрового менеджмента невозможен стабильный экономический рост предприятия.

В специализированной выставке "Персонал Москва 2006", прошедшей 12-13 апреля в здании Экспоцентра, приняли участие компании, предлагающие hr-услуги, а также эксперты в области управления трудовыми ресурсами. Российские и международные компании продемонстрировали новые решения в области программного обеспечения, консалтинга, кадровых услуг, электронного обучения, повышения квалификации и тренинга. В ходе выставки прозвучало множество докладов и лекций, состоялось несколько практических форумов и круглых столов, посвященных актуальным проблемам в области hr. В качестве посетителей на выставку были приглашены руководители различных компаний, специалисты, работающие в области образования и повышения квалификации, директора по персоналу.

Темы практических форумов касались многих сторон современного бизнеса: в частности, говорилось о технологиях развития персонала, обучении менеджеров проектов, порядке привлечения и использования иностранной рабочей силы в России, тренингах бизнес-мышления при помощи компьютерного моделирования и многом другом. Прозвучало несколько англоязычных докладов на темы международного делового партнерства и эффективного развития управленческих навыков.

Одной из тем форума было определение портрета идеального сотрудника. По словам **Виктора Рубана**, директора по персоналу ООО "ВДГБ", каждая компания должна иметь собственные профессиональные стандарты, исходя из которых могли бы предъявляться требования к новым сотрудникам - их компетенции, квалификации, стажу, опыту работы. По этим стандартам следует оценивать и работу персонала компании. Портрет идеального сотрудника включает не только профессиональную подготовку, но также деловые качества и способность соответствовать нормам корпоративной этики. Поэтому при подборе персонала одинаковое внимание должно уделяться как бизнес-кейсам, так и психологическим тестам кандидатов. Наиболее эффективный подход, используемый сегодня HR-ми на Западе, - подбирать "не человека для работы, а работу для человека". Если кандидат проявляет склонность к конкретной деятельности, обладая подходящим складом ума, и при этом его поведение соответствует нормам данной компании - в дальнейшем его можно будет легко обучить всем профессиональным тонкостям.

Помимо этого, для эффективного управления персоналом следует учитывать психологический тип каждого отдельного сотрудника. Согласно теории английского исследователя **Мередида Белбина**, всех людей внутри профессионального коллектива можно разделить на девять основных ролей: "возмутитель спокойствия", "коллективист", "председатель", "доводящий до конца", "мыслитель", "исследователь ресурсов", "оценивающий", "действующий" и "специалист". Все эти оценки, в принципе, имеют позитивный характер. Тем не менее, среди людей различного типа могут наблюдаться как идеальная сочетаемость, так и абсолютная психологическая несовместимость. Поэтому для эффективной работы команду следует организовать так, чтобы каждый сотрудник находился на своем месте. К примеру, "возмутитель спокойствия" - человек, который во всем предпочитает полную самостоятельность и независимость, - может быть хорошим

подчиненным для "оценивающего людей" и подходящим начальником для "коллективиста". В то же время, он несовместим с такими типами, как "исследователь ресурсов" или "действующий" - одинаково активные, но по-разному мыслящие, эти люди будут находиться в постоянном противостоянии. Подобных примеров может быть масса. Если создать в коллективе хорошую атмосферу и правильно распределить персонал по должностям - почти любой сотрудник сможет максимально раскрыть свой потенциал.

Большой интерес со стороны посетителей вызвал практический форум Knowledge Management and e-Learning, посвященный технологиям развития персонала с помощью электронного обучения. По словам **Елены Тихомировой**, руководителя Центра проектирования контента при МЭСИ, максимальное долголетие компании на рынке возможно обеспечить лишь в том случае, если в ней грамотно организованы три составляющие - бизнес-стратегия, команда сотрудников, а также обучение персонала. В целом, любое обучение можно разделить на два основных типа: "ассимиляции" - когда уже сформированы правила и приглашенные консультанты выполняют роль наставников и "приспособления" - когда у человека нет информации об окончательном результате обучения и он действует в не знакомых для него условиях. Второй способ, безусловно, сложнее, но при этом он позволяет открывать гораздо более широкие перспективы и подходит для более опытной команды. Использование компьютерного обучения в обоих случаях крайне эффективно по нескольким причинам. Во-первых, оно создает условия для быстрой передачи информации (о бизнес- процессах, правилах, нормах и т.п.), также оно лучше обеспечивает развитие практических навыков. К примеру, при обучении навыкам менеджмента можно использовать специальное моделирование различных кризисных ситуаций и новых воображаемых условий. Если человек активно вовлечен в процесс обучения - то есть перед ним ставится множество задач, ему предлагаются различные деловые игры - результат будет гораздо выше. Корпоративные курсы должны строиться по принципу: минимум текста - максимум наглядности и практики. Плюсом компьютерного обучения является и то, что вся информация остается в специальном архиве и может использоваться другими участниками тренингов. Кроме того, проходить обучение в режиме e-Learning может гораздо большее количество человек, нежели при очных занятиях.

По словам заместителя главного редактора журнала "e-Learning World" **Александра Печенкина**, сегодняшний рынок электронного обучения в России находится еще только в стадии формирования. Услуги e-Learning более всего востребованы в крупных компаниях - в первую очередь, в нефтяной, а также в телекоммуникационной отраслях. Среди клиентов преобладает корпоративный сектор. Основными факторами развития e-Learning- технологий в России являются высокая численность персонала, географическая рассредоточенность филиалов компании, интенсивное развитие конкретного предприятия и отрасли в целом. Именно в этих условиях возрастает потребность в компьютерных тренингах. При этом дополнительным преимуществом данной формы обучения является еще и то, что оно более гибко с точки зрения места и времени занятий, а также подразумевает меньше затрат и обеспечивает клиенту полную независимость от группы. При этом главными трудностями внедрения компьютерного обучения в России остаются грамотная организация, выбор поставщиков программ, оценка эффективности различных курсов, а также обновление систем.

Сегодня более 80% российских компаний не удовлетворены существующими готовыми курсами и предпочитают делать заказы на собственные программы. К сожалению, далеко не все, приступая к компьютерному обучению, доводят процесс до конца. Причинами бывает низкая мотивация самого сотрудника, а также сомнения руководства в целесообразности курсов. Это связано еще и с тем, что западные программы, которых пока на отечественном рынке большинство, не всегда адаптированы по стилю и содержанию к потребностям

российского клиента. В задачи отечественных разработчиков e-Learning входит, прежде всего, обеспечение максимальной стандартизации и роста услуг электронного обучения.

На выставке "Персонал Москва 2006" помимо вопросов о развитии квалифицированного персонала, обсуждались и темы более проблемного характера. Такие, как порядок привлечения иностранной рабочей силы на территорию РФ. В докладе заместителя руководителя Федеральной службы по труду и занятости **Юрия Герция**, прозвучала информация о правилах трудоустройства иностранных граждан на российские предприятия (речь шла, в основном, о населении ближнего зарубежья). Как известно, сегодня на территории России находится несколько миллионов легальных и в том числе нелегальных иммигрантов, используемых в сферах строительства, нефтегазовой отрасли и сельского хозяйства. По данным **Юрия Герция**, среди федеральных центров, наиболее активно привлекающих дешевую рабочую силу, лидирует Омск. В России, между тем, существует ряд законов, регламентирующих найм иностранных граждан. В частности, временно пребывающий в РФ работник обязан иметь разрешение на право деятельности, а также трудовой договор с работодателем. Эти документы для него получает сам работодатель через Федеральную миграционную службу РФ. Разрешение на право деятельности выдается на срок не более одного года, и при этом иностранный гражданин имеет право работы только в том регионе, в который он был приглашен. (Естественно, в ФМС не рассматриваются кандидатуры тех работников, у которых имеется судимость или отсутствует медицинская справка.) Работодатель, в свою очередь, также обязан иметь разрешение на привлечение и использование иностранных рабочей силы. Для этого он обращается в Центр занятости. Подобный порядок призван обеспечивать права обеих сторон. Но, к сожалению, он соблюдается не всеми компаниями, в том числе и на территории Москвы.

Ряд практических форумов "Персонал Москва 2006" был посвящен внедрению инноваций в кадровый менеджмент. Так, старший консультант "ЭКОПСИ Консалтинг" **Роман Иванов**, рассматривая проекты в области эффективного управления персоналом, сообщил о том, что сегодня для успешной деятельности компании необходимо, в первую очередь, изменение менталитета большинства менеджеров. В России до сих пор трудовой процесс многими ценится выше, чем конкретный результат работы. Между тем, эффективный бизнес невозможен без правильной мотивации. При внедрении в различных компаниях системы Key Performance Indication (KPI) - разработанной оценки и мотивации персонала - руководители нередко сталкиваются с трудностями. В основе системы KPI лежит соответствие вознаграждения не только уровню компетентности, но и реальным показателям достижений каждого из сотрудников. Для того, чтобы внедрить этот принцип, в большинстве компаний необходимы индивидуальные сессии с персоналом среднего звена, а также презентации на экспертном совете, где каждый сотрудник имел бы возможность отчитаться о своих реальных достижениях.

По словам **Евгения Вучетича**, руководителя направления оценки и развития персонала Business Training Russia, большинство компаний сегодня обращается к помощи бизнес-тренеров в тех случаях, когда меняются условия рынка и возникает большая конкуренция, вследствие чего приходится перестраивать отношения с клиентами. Услуги тренингового центра Business Training Russia более всего востребованы в банковской сфере, а также в отрасли телекоммуникаций. Большинство заказчиков стремятся к развитию навыков управления, формирования команды, привлечения клиентов, установления деловых контактов с государственными структурами. Основными принципами Business Training Russia является определение конкретных шагов по развитию в выбранной области, а также концентрация на сильных сторонах в реализации потенциала. Наиболее распространенная форма занятий - групповые тренинги с участием 8-12 человек, где реализуется принцип обратной связи, то есть оценки деятельности каждого человека его коллегами. Для каждого

навыка определяется набор компетенций, к которым нужно максимально приблизиться, выполняя то или иное задание.

В современную бизнес-практику активно внедряется пока еще мало известный принцип Lean Thinking (*Ред. В переводе с английского языка нечто вроде "бережливое сознание"*). По словам **Натальи Опариной**, партнера группы компаний "Топ-менеджмент Консалт", lean-менеджмент в HR-сфере позволяет в несколько раз уменьшать издержки предприятия. Суть этого подхода заключается в рациональном использовании как трудовых средств (включая жесткий порядок на рабочем месте каждого), так и в "многофункциональном" использовании работы каждого из сотрудников. Чтобы в компании не было отделов с неопределенными функциями, следует так распределять персонал, чтобы один человек мог выполнять сразу несколько видов деятельности. При этом оплату также надо производить в зависимости от конкретных результатов, а не от нормированного количества трудовых часов. Чтобы мотивация сотрудников повышалась, за ними должно признаваться право на ошибку - только таким способом можно развить высокую инициативность. Также, согласно теории lean-менеджмента, при приеме на работу необходимо избегать традиционных издержек, как то: не четко сформулированное объявление о вакансии, и, вследствие, впустую потраченные часы на собеседование с неподходящими кандидатами, плохая информированность о каждом из претендентов, а также непосредственные ошибки найма. Чтобы не допускать "дублирования функций", руководство компании должно иметь четкое представление о деятельности каждого из отделов и быть готовым к сокращению некоторых сотрудников. Также немаловажной чертой этого подхода является грамотный анализ потребностей рынка и более гибкая система производства, ориентированная на потребности клиента. В случае эффективного использования lean-менеджмента, снизить издержки предприятия возможно в несколько раз.

Если подвести итог мероприятия в целом, следует отметить, что деловая программа выставки "Персонал Москва 2006", нацеленная на обсуждение актуальных вопросов современного бизнеса, стала хорошей возможностью для установления новых партнерских отношений между представителями различных компаний, а также обмена передовым опытом. Особенно важной чертой мероприятия являлось участие в нем как иностранных экспертов, так и представителей российских регионов.

Ольга Калинина

http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s30_06_3.htm