

Кадровая политика в условиях современного российского рынка



На успешную работу компании, как известно, влияет большое количество факторов, и один из главных — это люди, на сухом официальном языке — «кадры». На территории России пока не так много компаний, уделяющих должное внимание кадровой политике, но, тем не менее, положительный опыт в этой сфере уже накоплен. Например, в Объединенной компании РУСАЛ. Директор по персоналу

Виктория Александровна Петрова любезно согласилась поделиться наработками в этой области. Руководителям крупных предприятий, в том числе и транспортной отрасли, эта информация может быть весьма полезной.

— **Виктория Александровна, что вы считаете необходимым для повышения эффективности работы персонала?**

— Система управления персоналом Объединенной компании основана на принципе партнерских взаимоотношений сотрудника и компании и разделяемых всеми корпоративных ценностях. Мы верим, что такой подход способствует наиболее полному раскрытию потенциала каждого человека в компании, его профессиональному развитию и эффективному решению стоящих перед ним задач. Наша стратегическая цель — стать компанией, в которой люди стремятся работать. Мы уделяем особое внимание не только поиску высококлассных специалистов, но и вопросам их профессионального развития, мотивации и удержания.

— **У компании есть свой Кодекс?**

— Да, в компании действует Кодекс корпоративной этики, в разработке которого приняли участие все сотрудники компании. Его задача — определить цели, ценности и принципы, которыми мы руководствуемся в своей работе, во взаимоотношениях друг с другом, с нашими клиентами и партнерами. Кроме того, такой кодекс позволяет достичь максимальной прозрачности в отношениях сотрудников и работодателя.

— **Каким образом компания поддерживает сотрудников в их карьерном росте?**

— Мы считаем, что каждый сотрудник вправе претендовать на более высокую должность, и компания готова

помочь ему в этом через программу «Внутренний конкурс вакансий», которая предоставляет сотрудникам компании приоритетное право участия в конкурсе на имеющиеся вакантные должности. Таким образом, при появлении вакансии в первую очередь рассматриваются кандидаты внутри компании, которые, на наш взгляд, имеют все возможности, чтобы справиться лучше специалистов со стороны с поставленными задачами. И только в случае отсутствия в наших рядах требуемого специалиста мы привлекаем сторонних менеджеров.

Система развития персонала компании создана для того, чтобы в условиях стремительно меняющейся бизнес-среды предоставить возможность всем сотрудникам приобретать дополнительные профессиональные навыки посредством участия в тренингах, семинарах, прохождения стажировок на наиболее эффективно управляемых предприятиях мира, получения дополнительного образования.

— **А как воспитываете корпоративный дух сотрудников?**

— У нас масса программ, направленных на развитие организационной культуры. Для поддержания корпоративного духа мы постоянно проводим различные корпоративные праздники, спартакиады, фестивали КВН, творческие конкурсы и акции, в которых принимают участие тысячи работников со всех предприятий компании. В прошлом году, например, мы запустили акцию «Хочу сказать спасибо», суть которой заключалась в том, что в специаль-

Объединенная компания РУСАЛ является одним из крупнейших работодателей в России и за рубежом. Сегодня в компании работают специалисты из России, Великобритании, Австралии, Канады, США, Украины, Нигерии, Китая и многих других стран.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ:

- Объединенная компания — крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема. Создана в марте 2007 года в результате объединения РУСАЛа, СУАЛа и глиноземных активов Glencore.

- Объем производства компании составляет 4,2 млн тонн алюминия и 11,3 млн тонн глинозема в год.

- На долю Объединенной компании приходится около 12% мирового рынка производства алюминия и 15% производства глинозема.

- Активы компании расположены в 19 странах мира на пяти континентах.

- В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновой руды, производству глинозема, первичного алюминия и сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а также энергоактивы.

- На предприятиях компании работают 100 тысяч человек.

- Клиенты Объединенной компании находятся в 70 странах мира. Основные потребители продукции — транспортная, строительная, упаковочная отрасли промышленности.

- Объединенная компания обладает собственной научно-исследовательской и проектно-конструкторской базой, является владельцем технологий производства алюминия РА-300 и РА-400, а также разработчиком инновационной, экологически совершенной технологии на основе коллоидного анода.

ном разделе внутреннего корпоративного портала компании наши сотрудники могли благодарить друг друга за оказанную помощь в рамках рабочих проектов или производственного процесса. Акция оказалась очень популярной — на сайте каждый день появлялись несколько десятков благодарностей. Такая несложная, на первый взгляд, акция позволяет сотрудникам чувствовать себя нужными друг другу и свидетельствует о том, что их труд всегда будет замечен и оценен.

Для детей сотрудников действуют спортивные секции, проводятся конкурсы рисунков и творческих работ, а также организован летний отдых в детских лагерях со специальными программами.

Корпоративный университет как инструмент развития компании

— В вашей компании есть интересный опыт — Корпоративный университет. Расскажите, пожалуйста, об этом.

— Корпоративное образование рассматривается не только как средство повышения квалификации, но и как инструмент развития всей компании.

С 2000 года у нас действует программа корпоративного обучения, цель которой подготовка и повышение квалификации персонала. Было важно с самого начала становления глобальной компании, с разветвленной сетью филиалов, региональных представительств и отделений, внедрить единую систему обучения на всех предприятиях. Тогда же в компании широко стала практиковаться дистанционная система обучения, которой могли воспользоваться все желающие наших предприятий.

С тех пор университет постоянно развивался, и количество обучающих программ значительно выросло, одна только библиотека дистанционных программ обучения насчитывает более 150 различных курсов, от языковых до специализированных. В 2005 году Корпоративный университет был выделен в отдельное структурное подразделение дирекции по персоналу.

Действующая система обучения и развития персонала охватывает все категории производственного и офисного персонала и все уровни управления — от рабочих, специалистов до топ-менеджеров, распространяется на все предприятия, независимо от их географического расположения, типа производства или выпускаемой продукции.

Комплексный подход к корпоративному образованию позволяет задействовать все инструменты: собственный тренинг-центр на каждой промплощадке, систему дистанционного обучения, конкурс «Профессионалы РУСАЛа», функциональные академии (HR, финансы и пр.).

Успешно реализуется модульная системная программа обучения, направленная на формирование управленческой культуры — «Лидерство в изменениях» — и рост профессиональной компетентности менеджеров среднего звена — «Стандарт менеджера РУСАЛа». Программы обучения проектируются, в зависимости от целей и аудитории, с использованием разных методов, форм и средств.

Система образовательных программ Объединенной компании включает обязательные программы повышения квалификации, регулируемые законодательством; программы подготовки квалифицированных рабочих; дополнительные программы повышения ква-

лификации, направленные на развитие профессиональных компетенций; программы обучения, направленные на развитие навыков владения иностранными языками; программы развития единой базы управленческого резерва; программы для школьников и студентов, обучающихся в профильных учебных заведениях компании; программы обмена опытом — наставничество, стажировки, конференции; а также систему дистанционного обучения.

— Такое подразделение, как Корпоративный университет, требует вложений...

— Это действительно так, и наши инвестиции в Корпоративный университет постоянно растут. К примеру, в 2007 году затраты на развитие и обучение сотрудников объединенной компании достигли примерно 8 млн долларов. Почти половина этой суммы приходится на обучение и развитие специалистов и служащих в регионах, а еще 30% — на обучение рабочего персонала. Мы также инвестируем в подготовку кадрового резерва компании, в который входят студенты и учащиеся профильных учебных заведений.

Всего в 2007 году в Корпоративном университете прошли обучение более 40 тыс. сотрудников компании. При этом обучались не только представители рабочих профессий и служащих, которых было большинство, но и некоторые менеджеры среднего и высшего звена.

Для рабочих предусмотрены программы первоначальной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, а также курсы целевого назначения.

Для развития специалистов и служащих, а также руководящего состава, используются ресурсы как собственного тренинг-центра компании, так и внешних консультантов. Обучение проводится либо непосредственно на предприятиях, либо в профильных учебных заведениях.

С 2007 года Корпоративный университет реализует программу разработки и внедрения модульных программ, основанных на компетенциях, для обучения рабочих без отрыва от производства.

По другой программе — «Внешний резерв» — рассчитанной на студентов профильных учебных заведений, в прошлом году прошли дополнительную подготовку почти 150 учащихся. Всего в программе приняли участие 40 вузов и 25 средних учебных заведений.



Студенческая конференция РУСАЛа, проводимая на Уральском алюминиевом заводе.

В области корпоративного обучения мы работаем более чем с двадцатью провайдером услуг. Например, компании Ernst & Young, Pricewaterhouse Coopers и Euromoney Training являются нашими партнерами в программах развития специалистов и служащих, а с Высшей школой бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова мы запустили совместную программу обучения для менеджеров.

— Общеизвестно, что профессиональные конкурсы стимулируют развитие компании. Читателям нашего журнала будет интересен такой опыт вашей организации...

— Безусловно, такие конкурсы — неотъемлемая часть программы развития компании. На наших предприятиях с 2004 года проводится корпоративный конкурс «Профессионалы РУСАЛа». Он имеет особое значение для повышения стандарта квалификации, способствует распространению передового опыта, пропаганде рабочей профессии, обеспечивает преемственность.

Конкурс проводится на всех предприятиях компании для представителей рабочих профессий, линейных руководителей, руководителей подразделений и проектов, а также специалистов.

Проводится он в два этапа, заводской и корпоративный. В каждой номинации существуют определенные критерии оценки, такие как профессиональные навыки, знания в области охраны труда, техники безопасности, экологии, а также эффективность организации рабочего процесса, управленческие навыки и целый ряд других.

Победители заводского этапа награждаются денежными премиями и приступают к участию в корпоративном этапе, который проходит в Москве.

В качестве призов победители последнего этапа получают золотые и серебряные значки «Профессионал РУСАЛа», а также денежные премии.

Всего за время существования конкурса в нем приняли участие более 9 000 сотрудников компании. В 2004 г. конкурс проводился по 20 рабочим профессиям и 1 номинации для руководителей. В 2005 г. предприятия провели конкурс по 22 рабочим профессиям и 3 управленческим номинациям. А в 2007 году, после создания Объединенной компании РУСАЛ, конкурс проводился уже на 43 предприятиях и включал 73 номинации.

Ценность конкурса в том, что все участники конкурса являются инструк-



Финальный этап конкурса «Профессионалы РУСАЛа».

торами и передают свой опыт молодым рабочим.

Бюджет проведения конкурса в 2008 году составит 1,5 млн долларов.

— Как убедить взрослых и опытных людей, что нужно обучаться чему-то новому? Какое значение имеют при этом внутренние коммуникации?

— На мой взгляд, роль внутренних коммуникаций велика в вопросах обучения и развития персонала. В крупных компаниях всегда существует проблема информационного разрыва между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками. Первые принимают решения, вторые же зачастую не только не понимают их смысла, но иногда и просто не в курсе самих решений. У нас был случай, когда менеджер одного из наших заводов решил переманить работника у конкурента. Сделал ему заманчивое предложение, практически обо всем договорился и только потом узнал, что «конкурирующее» предприятие недавно вошло в состав РУСАЛ.

Как подсчитала консалтинговая фирма Watson Wyatt, налаженные внутренние коммуникации помогают не только избежать таких конфузов, но и принести крупной компании до 26% дополнительной прибыли. Рыночная стоимость компаний с поставленной системой внутренних коммуникаций, согласно тому же исследованию, способна подняться на 30%.

В ОК РУСАЛ работают около 100 000 человек, а наши предприятия разбросаны по 19 странам мира на 5 континентах. Внутренние коммуникации при таком географическом размахе особенно важны, а главную роль в передаче информации от одного уровня другому должен играть средний менеджмент.

Именно он объясняет сотрудникам нижнего уровня смысл инициатив, возникающих наверху, а топ-менеджеров, в свою очередь, держит в курсе настроений на местах. Получается, что средняя прослойка в компании должна быть коммуникативно образованной и активной. Однако в реальности не все так. Большинство начальников цехов и мастеров на российских производствах получали образование в советский период, когда даже определения «внутренние коммуникации» не существовало.

Попробуйте теперь объяснить менеджерам на местах, что, помимо основных обязанностей, на них возлагается миссия коммуникаторов. Скорее вы получите реакцию отторжения, чем энтузиазм в обучении новым навыкам.

Поэтому, разрабатывая обучающую программу по навыкам коммуникаций, мы старались сделать ее в доступной и увлекательной форме, стимулирующей к участию.

Первым шагом такой программы стал запуск акции «Коммуникация», включающей выпуск адаптированного справочника по коммуникациям и конкурс. Интерес сотрудников к справочнику мы решили поддержать с помощью специальной викторины. В течение трех дней на нашем внутреннем корпоративном сайте вывешивались вопросы, ответы на которые содержались в справочнике. Правильно ответившие сотрудники получали призы. Интерес к проекту оказался колоссальным: на страничку со справочником за считанные дни зашло около 7 тысяч человек, в основном менеджеры и специалисты, что в несколько раз превышает обычную посещаемость сайта.

Следующим шагом стало включение в каждый номер корпоративного журнала образовательных статей по этой

теме. А позднее, когда интерес к теме был уже подогрет, отдел внутренних коммуникаций совместно с Корпоративным университетом разработал цикл тренингов по коммуникации для менеджеров. Начав с ненавязчивых викторин, мы перешли к более серьезным формам обучения.

Мы очень довольны проведенной акцией: опыт показал, что системность и креативный подход в решении самых насущных задач позволяют превосходить все ожидаемые результаты

— **Виктория Александровна, мы знаем, что у Объединенной компании существуют образовательные программы и за рубежом, например, в Гвинее, расскажите, пожалуйста, как это происходит?**

— В прежние времена СССР помогал африканским странам, в числе прочего, поднимать уровень образования, и сегодня в Африке часть граждан, занимающих различные должности в правительстве или на предприятиях, имеют дипломы РУДН.

РУСАЛ, развивая бизнес в Африке, продолжает эту традицию и, помимо организации образовательных цент-

ров и тренинговых программ в Гвинее, стал единственной компанией в этой стране, которая проводит обучение за рубежом. Компания за свой счет, делая долгосрочные инвестиции, дает возможность гвинейской молодежи получить образование в одном из лучших вузов по таким специальностям, как геология, инжиниринг, горная металлургия. Эти специалисты смогут затем обеспечить компании значительные преимущества в международной конкуренции за трудовые ресурсы в Африке.

В 2006 году ОК РУСАЛ организовала двухлетнюю программу получения студентами из Гвинеи образования международного уровня. Пять самых талантливых студентов из Гвинеи были отправлены на учебу в один из ведущих российских университетов. В октябре 2007 года еще 5 студентов из Гвинеи были премированы сертификатами на обучение в России.

По окончании 5-летней программы каждый студент получит степень бакалавра Российского университета Дружбы Народов по специальностям «Геология», «Горная металлургия» или «Инженер». Всего в течение двух лет на обучение в Россию направлено 10 сту-

дентов. Пятилетняя программа включает годовое обучение русскому языку и четырехлетнюю программу для получения степени Бакалавра в РУДН.

Кроме того, РУСАЛ организовал центр профессиональной подготовки и образования во Фрие (Гвинея) для рабочих и технических специалистов. Центр предоставляет образовательные услуги 600 студентам.

— **Спасибо за интересный рассказ. Что бы вы хотели пожелать нашим читателям, подводя итоги нашей беседы?**

— Как вы видите, ОК РУСАЛ уделяет много внимания работе с персоналом и в России, и за рубежом. Мне кажется, что самое главное в работе с персоналом — любить людей и заботиться о них. Очень важно выявить и понять, где наилучшим образом пересекаются интересы компании и сотрудника. Если грамотно и с душой подойти к организации работы с людьми, можно добиться хороших результатов в любой работе, чего и желаю читателям журнала «Транспорт Российской Федерации». Надеемся, передача нашего опыта будет этому способствовать.

Пробелы в законах — убытки бизнеса

Ю.В. КОКРА, председатель комиссии по вопросам транспорта и экспедирования торгово-промышленных палат ЮФО, член комитета по транспорту и экспедированию ТПП РФ

Законодательные пробелы в деятельности государственных служб становятся главной причиной многомиллионных убытков отечественного бизнеса. Бюрократические проволочки и проблемы с таможенным оформлением экспортно-импортных товаров на госгранице ведут к простоям всех видов грузового транспорта. В июне в ТПП Ростовской области состоялся круглый стол на тему «Актуальные вопросы участников ВЭД при прохождении пограничного и таможенного контроля».

За круглым столом о самом наболевшем говорили участники внешнеэкономической деятельности юга России. Организаторами круглого стола выступили комиссия ТПП ЮФО по транспорту и экспедированию и комитет по транспорту и экспедированию ТПП Ростовской области.

Во вступительном слове председатель комиссии ТПП ЮФО по вопросам транспорта и экспедирования Ю.В. Кокра отметил:

«Объем грузопотока, по данным таможенной службы округа, ежегодно

увеличивается в среднем на 35%. А по некоторым пунктам пропуска — увеличивается в разы. Грузы простаивают — таможенники не успевают справиться с таким наплывом товаров. Не хватает сотрудников, специального оборудования для досмотра. Так, из 74 действующих в ЮФО приграничных пунктов пропуска полностью обустроены только 29. 15 — частично. Оставшиеся 30 и вовсе не соответствуют установленным по закону о госгранице требованиям. Транспортные компании и владельцы грузов несут колос-

сальные убытки. Особенно судовладельцы, перемещающие товар транзитный. И особенно — на южном направлении».

Генеральный директор ОАО «Донречфлот» Василий Геннадьевич Филиппович приводит пример: «Металл, следующий из Украины в Казахстан, Иран, при приходе в Ростов обязательно требует выпуска соответствующей декларации для транзитного движения по территории России. На сегодняшний день ростовская таможня требует стопроцентного сопровождения судов сотрудниками таможни. Но, учитывая ограниченность количества сотрудников таможни, которые могут выполнять такие функции, и большое количество флота, идущего с транзитом, существуют проблемы именно во временном интервале — с момента прихода судна и до момента выхода его с сопровождающим».