

Политика управления человеческими ресурсами компании как способ привлечения и удержания талантливых специалистов

И. В. КУЛЬКОВА, канд. псих. наук, директор по управлению персоналом и организационному развитию
ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево»



За несколько лет международному аэропорту Шереметьево удалось добиться весьма ощутимых результатов в области привлечения и закрепления на работе компетентных специалистов. Всего за три года в аэропорту был внедрен комплекс передовых HR-систем, позволивший существенно снизить текучесть кадров, обновить персонал и повысить его профессионализм, удержать на ключевых позициях талантливых работников.

В середине первого десятилетия XXI века аэропорт переживал кризисный период. По состоянию на 2005 год работа на предприятии считалась непрестижной, наблюдались отток высококвалифицированных кадров, пренебрежение служебными обязанностями и дисциплиной, стремление руководителей к сужению границ ответственности.

При этом 20% работников достигли пенсионного возраста, а сотрудников в возрасте до 30 лет было 15%, причем с высшим образованием — лишь 4%. Кроме того, отмечалась серьезная несправедливость в оплате труда, профессиональный и карьерный рост были затруднены. Средняя заработная

плата составляла 16 тыс. руб., а текучесть кадров — 25%.

Сегодня в «Шереметьево»:

- 6 500 сотрудников работают в 32 подразделениях на 1700 должностях;
- Текучесть кадров в 2008 г. составила 16%, в 2009 г. — 6%;
- Резко снизилось количество увольнений в первый год работы (2008 г. — 24%, 2009 г. — 11%);
- Средний возраст работников — 43 года;
- Больше половины сотрудников работают 10 лет и более;
- 30% из них имеют высшее образование;
- Средний возраст руководителей — 46 лет;



- Средняя заработная плата в 2009 г. — 33,7 тыс. руб.;
- Социальный пакет признан лучшим в отрасли (по оценке профсоюзов).

Столь значительные успехи были достигнуты нами вследствие системного реформирования кадровой политики компании, направленного на изменение поведения людей и их отношения к работе.

В результате исследований установлено, что кандидаты и сотрудники оценивают работодателя по следующим критериям:

- Возможность профессионального роста;
- Достойная (адекватная) оплата труда;
- Хорошие отношения в коллективе;
- Увлекательная работа;
- Достойный объем полномочий и ответственности.

В связи с этим нами были выделены следующие основные принципы политики управления человеческими ресурсами:





- Ясность корпоративных целей;
- Справедливые принципы оплаты труда;
- Уважение к человеку труда;
- Лидерство и способность к переменам;
- Преемственность поколений, свободный обмен опытом и знаниями.

Таким образом, политика управления человеческими ресурсами осуществляется в «Шереметьево» по трем направлениям в соответствии с определенным набором задач:

- Политика найма и трудовых отношений — сокращение увольнений во время испытательного срока, формирование позитивного отношения новых сотрудников к аэропорту, понимание требований и правил поведения на авиационном предприятии, быстрое включение в процесс работы и в коллектив;
- Политика оплаты труда и социальная политика — снижение текучести кадров, увеличение доли молодых сотрудников с 15% до 21%, привлечение на работу высококвалифицированных специалистов из Москвы, возвращение «старых» сотрудников, повышение степени удовлетворенности сотрудников аэропорта на 15%, понятная система оплаты труда;
- Политика оценки и развития персонала: ориентация всех программ обучения и развития на стратегические цели аэропорта, наличие системы управления карьерным ростом, изменение корпоративной культуры и поведения сотрудников на рабочих местах, непрерывность и преемственность в обучении и развитии талантов, оценка результатов, а не усилий по их достижению.

На первом этапе реформ, в 2006 г., компанией была разработана философия бизнеса: сформулированы его миссия, главная цель, выделены корпоративные ценности и принята стратегия развития до 2010 г. Была создана система управления по целям, внедрены все

основные HR-системы (подбор и адаптация, наставничество, обучение и развитие, оценка и аттестация, корпоративные традиции), создана система бюджетирования и корпоративный университет. Были внесены существенные изменения в коллективный договор и разработана новая система оплаты труда на основе грейдов. Этот этап работы с коллективом был назван нами «Размораживание». Чтобы изменить отношение сотрудников к работе, нужно было устранить самодовольство работников и, кроме того, создать у них чувство необходимости перемен.

Следующей задачей стало определить агентов изменений, то есть выявить и вовлечь в процесс планирования организационных изменений наиболее активных руководителей и сотрудников. С этой целью в аэропорту был сформирован кадровый резерв высшего и среднего управленческого звена. Кадровый резерв — это сотрудники высокой квалификации, с лидерским потенциалом, способные к управленческой деятельности. Чтобы попасть в кадровый резерв, необходимо подать заявление на имя генерального директора аэропорта и написать работу на тему: «Что необходимо изменить в работе аэропорта, чтобы достигнуть главной цели». Оценка кандидатов проводится на основе модели лидерских компетенций, позже на заседании специальной комиссии высшего руководства аэропорта принимается решение об их включении в кадровый резерв.

Первое занятие для кадрового резерва проводит генеральный директор предприятия, он рассказывает резервистам о миссии, ценностях и цели «Шереметьево». В дальнейшем сотрудники среднего звена проходят обучение в созданном нами корпоративном университете, а высшего — в Московской международной высшей школе бизнеса «МИРБИС» (программа mini-MBA). Включенные в кадровый резерв специалисты стажировались на лучших предприятиях России и за рубежом. По окончании обучения более 50% резервистов назначаются на вышестоящие должности, что является действенным средством предотвращения их оттока с предприятия.

Главными агентами изменений мы считаем молодежь. Одно из приоритетных направлений кадровой работы в аэропорту — привлечение и закрепление на предприятии молодых специалистов, то есть сотрудников, обучающихся на последнем курсе вузов, и выпускников текущего года.

В рамках программы социального партнерства аэропорт «Шереметьево» сотрудничает с 30 учебными заведениями Москвы и Московской области. Совместно мы организуем экскурсии для студентов и практикантов, принимаем участие в совершенствовании учебных программ и материально-технической базы учебных заведений.

За последние три года более 300 студентов прошли у нас производственную практику. На это время к каждому из них прикрепляют наставника, а по результатам практики проводятся совещания руководителей подразделений аэропорта и учебных заведений. В результате после окончания учебы более 10% бывших практикантов становятся полноценными сотрудниками «Шереметьево».

Для успешной адаптации новых сотрудников (их приспособления к организации, к содержанию, условиям труда и к коллективу) мы принимаем ряд мер. В первый рабочий день каждый новый сотрудник проходит адаптационный семинар, на котором знакомится с историей аэропорта, его миссией, целями и корпоративными ценностями, а также с системой менеджмента качества и получает первичный инструктаж по охране труда, авиационной и пожарной безопасности. Для каждого нового сотрудника, к которому прикрепляется персональный наставник, формируется план индивидуальной адаптации, включающий знакомство с общей деятельностью аэропорта и подразделения, изучение нормативных документов и системы документооборота, постановку профессиональных задач на период испытательного срока.

Сотрудники службы управления персоналом тесно взаимодействуют с руководителями и наставниками в подразделениях. В течение испытательного срока обязательно проводятся две или более встреч с новым работником. По окончании испытательного срока на основе достигнутых результатов принимается решение о дальнейшей работе нового сотрудника. На этом этапе происходит и первое выявление талантов. При подведении итогов обязательно оценивается работа наставника.

После внедрения программы адаптации новых сотрудников удалось добиться резкого снижения количества увольнений в первый год работы — до 11% в 2009 г.

Для удержания молодых талантливых специалистов мы создали в «Шереметьево» клуб молодых специалистов, который работает по следующей схеме:



- Отбор заинтересованных сотрудников из числа студентов последнего курса обучения и выпускников текущего года, которые связывают свое будущее с аэропортом (на собеседовании, которое проходят все молодые специалисты);

- Интервью для оценки уровня лидерских компетенций;

- Определение перспективной должности (как по горизонтали, так и по вертикали), наставника и заинтересованного в молодых кадрах руководителя);

- Разработка плана индивидуального развития.

В дальнейшем молодой специалист работает по данному плану, занимаясь в течение первого года изучением документов и профессиональной литературы, решением новых профессиональных задач, участвуя в семинарах, тренингах и мастер-классах, а также в мероприятиях клуба (экскурсиях, субботниках и т. п.). План второго года включает семинары и тренинги по развитию лидерских компетенций, внутренние стажировки, изучение опыта лучших работников аэропорта, участие в проектных группах и дистанционное обучение. После выполнения молодым специалистом указанной программы проводится оценка его профессиональных и лидерских компетенций, по итогам которой лучшие сотрудники получают возможность занять планируемую должность, а также получить рекомендацию в кадровый резерв среднего управленческого звена.

Следует отметить, что при работе с персоналом важно сочетать проектный подход и организационное развитие. С этой целью у нас ведется постоянное обучение и развитие персонала и/или



его замена, а также формирование межфункциональных рабочих команд. Они необходимы, так как в подавляющем большинстве процессы, увеличивающие ценность услуги для клиента, межфункциональны.

Начиная с 2005 г. руководители принимают участие в стратегических сессиях, формируют план работы на год, определяют основные показатели работы. Для решения сложных задач создаются специальные проектные группы. В «Шереметьево» успешно работают программы по развитию навыков сервиса класса люкс «Мы всегда вам рады», проводится постепенное высвобождение пенсионеров, а молодые сотрудники принимаются на работу с учетом новой системы критериев.

На втором этапе реформ, названном «Внедрение и применение», предполагается вовлечение в процесс изменений все большего количества сотрудников. С этой целью проводятся программы обучения руководителей среднего звена, линейного уровня, сотрудников всех подразделений, занятых в обслуживании авиакомпаний. Для повышения эффективности работы налажен обмен опытом между подразделениями (в частности, проводятся тематические круглые столы). В уникальной программе «Обучение действием» приняли участие около 50 человек, было реализовано более 20 проектов организационных изменений.

Для преодоления как индивидуально, так и организационного сопротивления нами принимаются следующие меры:

- Приглашение сотрудников к участию в разработке или планировании изменений;

- Введено массовое обучение персонала, причем каждая программа направлена на изменение мышления и отношения людей к своей работе;

- Переговоры;

- Принуждение (мониторинг, контроль);

- Поддержка (дополнительные обучающие семинары, консультирование, совместная работа).

Целью третьего этапа — «Замораживания» — является стабилизация и консолидация коллектива посредством надежного закрепления в нем наиболее ценных сотрудников.

Итак, всего за три года (2006–2009) в «Шереметьево» внедрены и успешно работают следующие HR-системы:

- Подбор и адаптация персонала;

- Наставничество;

- Оценка и аттестация персонала;

- Непрерывное обучение и развитие персонала;

- Премирование по целям/результатам;

- Развитие за счет профессионального и карьерного роста;

- Обмен опытом и знаниями между подразделениями;

- Корпоративные традиции;

- Внедрение инновационных предложений.

Наш опыт еще раз подтвердил действенность старого правила, сформулированного Альбертом Эйнштейном: «Значительные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, который мы имели, когда создавали их». Но готовность меняться позволяет преодолеть даже самые серьезные сложности.