

«Чим різноманітніша компанія, тим кращі перспективи вона має»



Юрій Демкович очолив відділ управління персоналом у **Nestle Україна** після 15 років роботи за кордоном, де він займався аудитом у багатьох країнах світу, відкривав представництво Nestle в Замбії та керував представництвом Nestle у Молдові. В інтерв'ю він розповідає про те, як компанія справляється з нестачею кваліфікованих спеціалістів на ринку України, які інструменти мотивації застосовує та про те, як оцінюється потенціал працівників

«Кадровик України»: Юрію, розкажіть про вашу кар'єру в HR та роль у Nestle Україна.

Юрій Демкович: Я працюю в Nestle з 2002 р., а безпосередньо у відділі управління персоналом — з 2015-го. До цього займався внутрішнім аудитом в Nestle, тому багато подорожував, відвідав близько 30 країн, в яких проводив аудити абсолютно різних процесів, у тому числі роботи з персоналом. Після цього я три роки працював у Молдові керівником представництва Nestle, де також займався HR-питаннями, оскільки окремої функції HR там

не було. Наступним етапом кар'єри було відкриття нового офісу компанії в Замбії. Це було дуже цікаво, корисно й повчально. Такий досвід допомагає усвідомити, що, по-перше, потрібно бути готовим до того, що всі ми різні й з усіма потрібно знаходити спільну мову, щоб працювати ефективно. А по-друге, у нас мають бути спільні цілі й ми всі маємо однаково розуміти, як їх досягатимемо. Це запорука успіху.

Потім я мав ще одне завдання в Африці, після якого в 2015 році повернувся в Україну та обійняв посаду керівника відділу управління персоналом.

Моя перша освіта — менеджмент. У 1990-ті якщо слово «менеджмент» було написано в дипломі — це було круто, всі хотіли вчитися на менеджерів. Тож піраміду Маслоу я вчив. Друга моя освіта — економіка та фінанси.

За останні три роки було багато можливостей і навчитися чомусь новому, і привнести своє бачення до цієї функції. Мені здається, саме тому й було прийнято таке рішення: взяти на цю посаду людину, яка не має профільної освіти та досвіду безпосередньо в HR, але має досвід роботи в бізнесі, для того щоб максимально наблизити HR до інших функцій і разом зосередитися на досягненні основних цілей бізнесу.

Наша перевага в тому, що ми є частиною міжнародної компанії, яка має передовий та структурований підхід до всіх HR-процесів. Саме зараз ми в процесі впровадження великого й цікавого проекту, пов'язаного із запровадженням змін у роботі HR-функції, визначенням її місця в межах організації. Ми переглядаємо роль лінійних керівників, їх відповідальність щодо розвитку персоналу, те, як працівники самостійно впливають на свій розвиток, на переходи на інші позиції та як у цьому допомагає HR.

«Кадровик»: Які проблеми є найактуальнішими на сьогодні?

Юрій: Якщо говорити про попередні два роки й поточний період — це прискорення міграції. З одного боку, міграція ніколи не буває односторонньою: навіть якщо спочатку є великий відтік, потім частина людей повертається. Але в коротко-терміновій перспективі відтік більший, ніж притік, і це негативно впливає на підприємства в Украї-

Наш загальний підхід — працювати в медіані ринку з оплати праці та мотивувати працівників не лише заробітною платою, а й низкою інших факторів, які впливають на зацікавленість людей працювати в обраній компанії

ні, особливо в невеликих містах. Якщо там 50 % населення поїде на сезонні роботи до інших країн, це може серйозно вплинути на стабільність виробничого процесу. У нас три фабрики в Україні, і в деякі моменти нам доводилося приймати незвичні для нас рішення для того, щоб упевнитись, що наші ви-

робничі й операційні процеси не зупиняться й працюватимуть у стандартному режимі.

«Кадровик»: Які саме це були рішення?

Юрій: Уже всім зрозуміло, що стандартний підхід до перегляду заробітних плат, який передбачає вивчення ринку та прийняття відповідних рішень протягом шести місяців, зараз не працює. Динаміка заробітних плат на сьогодні є значно швидшою. З іншого боку, діапазон зарплат на одній позиції може бути дуже великим. Тому насамперед ми намагаємось глибоко проаналізувати зарплати в тих регіонах, де ми працюємо, і на тих посадах, які нас цікавлять. Наш загальний підхід — працювати в медіані ринку з оплати праці та мотивувати працівників не лише заробітною платою, а й низкою інших факторів, які впливають на зацікавленість людей працювати в обраній компанії.

«Кадровик»: Які інструменти мотивації персоналу ви застосовуєте?

Юрій: Що стосується основних принципів оплати праці, то, з одного боку, ми орієнтуємось на медіану ринку, а з другого, працюємо над тим, щоб рівень заробітних плат чи бонусів корелював із показниками роботи конкретного працівника. При цьому ці показники не лише кількісні, а й якісні.

**Оцінка потенціалу працівників.
Вона впливає безпосередньо
на інвестиції в розвиток
і навчання тих чи інших
працівників. Раніше ця інформація
не повідомлялася людині, але
зараз ми працюємо над тим, щоб
така інформація була
доступнішою і правильно
сприймалась**

Тобто не лише чого досягнув працівник, а й як саме він це зробив, і наскільки це відповідає базовим вимогам нашої компанії щодо поведінкових характеристик і культури.

У системі мотивації крім заробітної плати ми використовуємо ряд інших важелів. Це система бонусів, яка також має свої відмінності між підрозділами, які безпосередньо беруть участь у продажах, та іншими працівниками. У продажах відсоток бонусів є вищим і короткотерміновим — кварталний або місячний. Для інших працівників застосовуються, як правило, річні показники.

Крім цього, існує набір певних пільг, і він суттєво розширився за останні роки. Базовим є страхування здоров'я, страхування від настання критичних захворювань та страхування життя. Крім того, ми пропонуємо харчування працівників: залежно від локації це може бути один раз на день або кілька разів. У нас є великий центр, Nestle Business Services Center Lviv, який надає низку послуг представництвам Nestle в інших країнах. У ньому працює близько 1200 осіб. Їх середній вік становить близько 30 років, і побажання цих працівників суттєво відрізняються від побажань колег з інших локацій, де середній вік, скажімо, ближчий до 40 років. І такі нестандартні речі, як корпоративна участь у масових заходах, наприклад, забігах, або у волонтерських проектах, також розглядаються нашою компанією як складова мотивації.

Що стосується кар'єрного зростання та особистого розвитку, то для певних вікових категорій можливість бачити себе на вищій посаді через 2-3 роки та просуватися кар'єрними сходами — це важливіше, ніж рівень зарплати.

Для управління мотивацією та кар'єрним зростанням працівників ми проводимо їх оцінку, застосовуючи наші структуровані й чіткі інструменти. Ми оцінюємо не лише те, чи було досягнуто цілей, а й поведінкові характеристики, які для нас також важливі. Крім цього, оцінюємо потенціал працівників за спеціальною методикою.

«Кадровик»: Розкажіть про найцікавіші HR-проекти.

Юрій: Найбільш ґрунтовний і великий проект має внутрішню назву H2R — hire to retire. Він включає не стільки HR як такий, а весь шлях, який людина проходить у компанії від прийняття на роботу і до виходу на пенсію. В основному в проекті задіяний відділ управління персоналом, але в його рамках велика роль також відводиться лінійним керівникам. А відділ управління персоналом, в якому раніше було багато закритої інформації, став відкритішим.

Процес перегляду заробітної плати став прозорішим, ми розповідаємо працівникам, як він відбувається, чому ті чи інші працівники отримують підвищення, і в цьому процесі задіяні наші лінійні керівники. Рішення приймаються не однією людиною і не ґрунтуються на особистих перевагах.

Одним з проектів, про який я вже згадував, є оцінка потенціалу працівників. Вона впливає безпосередньо на інвестиції в розвиток і навчання тих чи інших працівників. Раніше ця інформація не повідомлялася людині, але зараз ми працюємо над тим, щоб така інформація була доступнішою і правильно сприймалась. Адже низький потенціал необов'язково означає

щось погане. Якщо людина все життя мріяла про якусь посаду і обійнявши її почувається комфортно й не бажає рухатися далі, її потенціал може бути оцінений як нижчий, але це абсолютно не означає, що вона погано працює на своїй сьогоднішній посаді.

З іншого боку, працівник може показувати очікувані, втім не виняткові, результати на тій чи іншій ділянці, що може бути пов'язано з різними факторами. Але якщо за нашою методикою ми оцінюємо такого працівника як високопотенційного, тоді розглядаємо можливість запропонувати йому обійняти іншу посаду — вищу або в іншому напрямку.

Оцінка потенціалу повідомляється працівнику, і це впливає на плани його особистого розвитку, які він може обговорити зі своїм керівником. Якщо, скажімо, хтось зацікавлений тільки в HR і не бачить себе на будь-яких інших посадах, то він може працювати над підвищенням своїх компетенцій у цьому відділі. Якщо ж людина бачить себе в іншому відділі, то вона може пройти певне навчання, відвідати тренінги, ознайомитись із діяльністю того чи іншого відділу та обрати напрям свого подальшого розвитку в компанії.

«Кадровик»: Як ви повідомляєте працівникам про їх високий чи низький потенціал?

Юрій: Це обов'язок безпосереднього керівника. Ми надаємо в цьому питанні підтримку, є певні інструкції, як проводити такі бесіди, як діяти, якщо працівник дуже емоційно сприймає оцінку. Звісно, це не виглядає як «твій потенціал низький/високий». Обговорюються можливості, наступні кроки працівника в компанії, надається підтримка.

Розуміння того, які компетенції потрібні на певній посаді, дає змогу створювати плани з розвитку, які є чіткими та вимірюваними й дають нам можливість приймати рішення, коли людина готова до нової посади

Для керівників розроблено низку тренінгів і лекцій про те, як допомагати людям впоратися зі змінами.

У деяких випадках працівник сам має бачення того, в якому напрямку він хоче розвиватися, але й керівник може запропонувати неочікуваний кар'єрний поворот, який може зацікавити працівника. Розуміння

того, які компетенції потрібні на певній посаді, дає змогу створювати плани з розвитку, які є чіткими та вимірюваними й дають нам можливість приймати рішення, коли людина готова до нової посади, враховуючи не тільки набуті знання й компетенції, а й поведінкові характеристики.

Цей проект впроваджується за допомогою ІТ-технологій. Ми працюємо з німецькою системою SAP, яка дає змогу виконувати менеджмент усіх процесів компанії. У цій системі є розділи, присвячені управлінню персоналом: починаючи від особистих даних працівника й закінчуючи інформацією про показники роботи за останні роки, плани розвитку, опис компетенцій, які потрібні на певній посаді.

«Кадровик»: Чи залежить потенціал працівників від їх віку та стажу роботи? Побутує думка, що молоді працівники більш гнучкі й готові до розвитку.

Юрій: Ми іноді називаємо себе «компанія і». Нам важливі і прибутковість, і обсяг продажів, драйв і досвід, нам важливо працювати і з 18-річними і з 58-річними. Це глобальний напрямок компанії. Ми свідомо працюємо над тим, щоб бути максимально різносторонніми та різноманітними у своєму складі працівників. Йдеться не тільки про національність, а й про стать, рівень освіти

та інші характеристики. Для мене було б великою прикрасою дізнатися, що в якихось відділах нашої компанії упереджено ставляться до працівників, яким за 40 років, або, наприклад, до тих, у кого невеликий зріст. Це неприпустимо й не відповідає нашій культурі.

Глобальними незалежними дослідженнями доведено, що чим компанія різноманітніша, тим кращі перспективи вона має. В Nestle Україна працює понад 5000 людей. Усі вони з різних куточків України та інших країн світу, з різним досвідом роботи та стажем, різного віку, статі та соціального рівня, проте кожен з них поділяє цінності нашої компанії, що базуються на повазі. Це об'єднує таких різних людей задля досягнення спільного успіху. Ми досягаємо різноманітності серед наших працівників завдяки постійному наголошенню на важливості цього — це запорука успіху. Також ми дуже уважно ставимось до будь-яких виявів дискримінації. Ми всіляко заохочуємо переїзди на інші локації, здобування досвіду за кордоном, випробування себе в нових проектах. І паралельно ми відслідковуємо склад нашого колективу та наступників через низку таких показників, як стать, вік тощо.

Для будь-якої посади однією з ключових якостей є готовність до змін і до створення максимально ефективних процесів у тих умовах, в яких ти перебуваєш

Звісно, є реалії: на деякі посади на виробництві закон забороняє приймати жінок. Тому ми добираємо на ці посади чоловіків. Хоча і тут намагаємось максимально уникати таких випадків, і в цьому допомагає автоматизація виробництва, за якої суттєво знижується фізичне навантаження.

«Кадровик»: Які якості та навички ви вважаєте ключовими для HR?

Юрій: HR у нашій компанії побудований за таким принципом: у нас є HR-бізнес-партнери та центри експертиз, які відповідають за певні напрямки — компенсації та пільги, розвиток персоналу, тренінги тощо. Звісно, на кожному з цих напрямків важливо мати базовий досвід. Навіть не навчання, а саме досвід роботи, адже його важко замінити будь-чим іншим.

Але я вважаю, що для будь-якої посади однією з ключових якостей є готовність до змін і до створення максимально ефективних процесів у тих умовах, в яких ти перебуваєш. Це аксіома, яка підходить до будь-якої ситуації. ●