

AXES Review



ВСЯ ПРАВДА
О МЕТОДЕ 360°

АУДИТ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ:
ОПЕРАЦИОННОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

М. BELVIN: КОМАНДА
КРУПНЫМ ПЛАНОМ

ЭФФЕКТИВНЫЙ HR
БЕЗ АВТОМАТИЗАЦИИ?



Уважаемые коллеги!

Вы держите в руках первый номер AXES Review, в котором каждый квартал мы будем публиковать свои новости, исследования, рассказывать про наиболее интересные проекты.

На мой взгляд, успешная консалтинговая компания должна сообщать не только о своих победах на тендерных площадках, новых продуктах и услугах, но также делиться своими содержательными находками, опытом, полученным в проектах.

Когда мы убедились, что этого опыта достаточно для выпуска ежеквартального издания, мы начали готовить первый номер AXES Review.

Мы разделили нашу экспертизу на четыре блока, которые составили четыре раздела журнала:

1. исследования, аналитические обзоры и собственные разработки (Research & Development),
2. опыт работы над проектами (Case Study),
3. новости и тенденции в области HR (News & Trends)
4. IT решения для HR.

Статьи, которые собраны в этом журнале, очень разные. Одни более академичные, другие менее. Они не объединены общей тематикой; каждая из них представляет собственную ценность. И все же нечто общее в них есть: это стремление наших консультантов рассказать о новом опыте, новых идеях и знаниях.

Уверен, что у нас есть много общих интересов. Интересного чтения!

**Сергей Львов,
Генеральный Директор AXES Management**

СОДЕРЖАНИЕ

➔ Research & Dev

Вся правда о методе 360°. Алиса Шабанова

Популярность оценки методом 360 градусов постоянно растет. На западе этот рост продолжается два десятилетия; уже в конце 90-х годов около 90% компаний из рейтинга Fortune 1000 использовали метод 360 для оценки своих сотрудников.

В России интерес к методу возрос в последние несколько лет. На регулярной основе 360 использует небольшая часть российских компаний, по данным консалтинговых компаний, около 3 – 5%, из которых существенную часть составляют филиалы / дочерние компании западных организаций.....

стр. 4

Case Study



Аудит, «переросший» в операцию. Михаил Бедило

Компания, владеющая несколькими сетями ресторанов и занимающая большую долю российского рынка, перед выходом на IPO решила усилить регулярный менеджмент, в том числе структурировать процессы выплат сотрудникам офиса. Департаментом компенсации и льгот была разработана система грейдов персонала. Перед тем как начать внедрять разработанную систему, Компания решила провести ее независимый аудит. Основной запрос при этом был сформулирован так: какие риски несет новая система?.....

стр. 12

➔ News & Trends

Оценка и коучинг команд. Людмила Прудникова

Каждый, кто хоть раз принимал участие в групповом обсуждении, знает, что в процессе взаимодействия участники ведут себя по-разному. Кому-то любая новая идея представляется абсурдной, он сразу начинает выскидывать ее недостатки; другой ведет себя как сторонний наблюдатель до тех пор, пока разговор не коснется узкой, но хорошо знакомой ему темы.

Почему руководители высшего звена, одаренные яркие личности, при объединении в команду теряют свою эффективность, а менее талантливые люди, собранные вместе, работают успешно? система?.....

стр. 18

➔ HR x IT

Эффективный HR без автоматизации? Дмитрий Богданов

Человеческий капитал, по общему признанию, является ключевым активом успешной компании. Учет большинства активов автоматизирован в современной российской организации. Во многом благодаря информационным технологиям мы научились эффективно управлять материальными ресурсами: IT помогает оптимизировать процессы логистики, продаж, бюджетирования, взаимоотношения с клиентами, производства. Что же с управлением персоналом?

стр. 21

1. RESEARCH & DEV

Алиса Шабанова, Руководитель проектов

ВСЯ ПРАВДА О МЕТОДЕ 360°

В качестве предисловия

Популярность оценки методом 360 градусов постоянно растет (Bailey & Austin, 2006). На западе этот рост продолжается два десятилетия; уже в конце 90-х годов около 90% компаний из рейтинга Fortune 1000 использовали метод 360 для оценки своих сотрудников (Atwater, 1998).

В России интерес к методу возрос в последние несколько лет. На регулярной основе 360 использует небольшая часть российских компаний, по данным консалтинговых компаний, около 3 – 5%, из которых существенную часть составляют филиалы / дочерние компании западных организаций.

Значительно чаще в российских компаниях в качестве одного из инструментов регулярной оценки (Performance Appraisal) используют оценку 90 градусов. Она включает в себя оценку руководителя и самооценку сотрудника; иногда к оценке подключаются 2 – 3 специально назначенных эксперта из числа коллег, руководителей смежных подразделений или сотрудников HR-службы.

Взвешенность и прогностическая ценность такого «усеченного» метода существенно ниже: оценка руководителя часто является не только наиболее субъективной, но и в принципе недостоверной (к примеру, руководителю трудно оценить компетенцию «Управление исполнением» своего подчиненного); а самооценка не коррелирует ни с общими результатами 360, ни с оценками, полученными другими методами*.

В «полном» варианте 360 градусов представляет собой оценку руководителя, коллег, подчиненных и самого

сотрудника; для тех членов команды, которые постоянно взаимодействуют с людьми внутри и вне компании, бывает полезно включить в круг экспертов также представителей внешних и внутренних клиентов.

Обычно данные собираются методом анкетирования соответствующих целевых групп. Вопросы классифицируются по компетенциям, навыкам или областям деятельности.

Техники «формулирования» вопросов бывают самыми разными, от прямых утверждений («Мотивация подчиненных», 1 ... 5), до максимально завуалированных, цель которых – спросить так, чтобы респондентам не было понятно, какую именно компетенцию они оценивают и какой ответ от них ожидается. В современной литературе обзоров о преимуществах того или иного подхода пока нет.

Для чего можно и нельзя использовать оценку 360°

По данным западных обзоров, большинство компаний используют оценку 360 градусов в целях дальнейшего развития сотрудников (Hoof, Flier & Minne, 2006): составления общего плана обучения или индивидуальных планов развития. Тем не менее, существуют и другие способы использования результатов 360, например, принятие кадровых решений (повышений, увольнений, перестановок), решений об изменении зарплаты, а также включение результатов 360 в общий балл «эффективности», влияющий на размер бонуса сотрудника.

Подобное использование 360 практикуется и в российских компаниях: результаты оценки пытаются применить сразу по нескольким назначениям; их приравнивают к результатам, полученным методом Ассессмент Центра, а выбирают метод

*По результатам собственных (AXES Management, 2006) и различных западных исследований, представленных ниже.

чаще всего на тех основаниях, что «оценка 360 градусов дешевле и проще».

На практике такой способ «сэкономить» не оправдывает себя. Как показывают результаты западных коллег, использовать оценку 360 в каких-либо иных целях, кроме как для развития, крайне опасно (Yapco, 2003). Связь результатов 360 с реальной эффективностью сотрудника не доказана, и многие ученые вообще сомневаются в целесообразности включать 360 в регулярную оценку эффективности персонала (Wood, Allan et al., 1999). Крайняя субъективность метода, неоднородность оценок разных групп экспертов делают 360 зыбкой почвой для обоснования кадровых решений.

О влиянии результатов 360 на повышение зарплаты / выплату бонусов ходят легенды. Даже в ограниченной российской практике существуют случаи, когда сотрудники договариваются между собой и ставят друг другу высшие баллы в расчете получить максимальное вознаграждение. Западные исследователи настоятельно не рекомендуют использовать 360 в качестве основания для материальной мотивации (Atwater & Waldman, 1998).

Зачем же тогда нужна оценка 360 градусов? По мнению экспертов, существует несколько способов употребить результаты 360 с пользой для организации (Torgrow & London, 1998). Наиболее распространенные из них – это возможность «встряхнуть» погрязший в текучке или находящийся в зоне комфорта коллектив, регулярный мониторинг компетентности сотрудников на предмет ее соответствия стратегическим целям, и, наконец, развитие.

360 и другие методы оценки

Западные исследования

Интересны результаты сравнения 360 с другими, более традиционными и проверенными методами. Такими методами, на сегодняшний день, являются тесты (личностные и интеллектуальные), Ассесмент Центр и Индивидуальный Ассесмент, как наиболее точный и прогностически ценный способ оценки.

Согласно исследованиям Hooft, Flier & Minne (2006), корреляция между тестами и оценками 360 неоднозначна. Существуют более и менее согласованные компетенции, а сама связь между оценками варьирует от значимо положительной до отрицательной. Так, при сравнении кейса In basket (аналитический кейс на обработку информации и планирование, наиболее распространенный вариант – «Электронная почта») и результатов 360, значимая корреляция наблюдалась только между оценкой коллег (360) и общим баллом по кейсу. Сравнение результатов аналитического теста и 360 по компетенции «Аналитическое мышление» дало слабо отрицательную корреляцию, то есть, результаты не были связаны между собой.

Результаты личностного опросника (на базе Five Factor Inventory) достоверно коррелировали с 360 только по компетенциям «Мотивация на достижения», «Гибкость» и «Стрессоустойчивость».

При сравнении результатов 360 с результатами классического Ассесмент Центра (деловая игра + бихевиоральное интервью), разными исследователями были получены разные результаты. Эксперименты Atkins & Wood (2002) выявили слабо положительную корреляцию (0,39) между результатами АЦ и 360; Willkie, Robertson et al. (2006) получили меньшую цифру, равную 0,29 (недостовверная корреляция).



1. RESEARCH & DEV

По данным последних исследователей, наибольшая связь наблюдалась между 360 и оценкой коммуникативных навыков в АЦ. Меньше всего были связаны оценки 360 и АЦ по компетенциям «Лидерство» и «Построение отношений».

Наши исследования

Используя оценку 360 градусов в своей работе мы, исходя из общей логики, предположили, что существуют компетенции, лучше и хуже измеримые методом 360. Мы условно разделили их на 3 группы:

1). Наилучшие для измерения (наиболее ярко проявляющиеся во взаимодействии):

- лидерство;
- построение отношений;
- взаимодействие в команде;
- влияние, убеждение, ведение переговоров;
- управление исполнением.

2). Подходящие для измерения (хорошо проявляемые в поведении):

- мотивация достижений;
- ответственность;

- корпоративность;
- стратегическое видение и т.п.

3). Неподходящие для оценки методом 360 (процессы, плохо понятные извне):

- аналитическое / системное мышление;
- принятие решений;
- планирование и т.п.

Несколько позже нам выдалась счастливая возможность сравнить оценки, полученные методом 360, с оценками по индивидуальным ассессментам. Проект (AXES Management, 2006) включал в себя оценку 22 менеджеров высшего и среднего звена крупнейшей российской производственной компании, причем каждый из менеджеров оценивался обоими методами с интервалом не более 2 месяцев.

Анализ, проведенный по результатам оценки, подтвердил лишь часть наших предположений (табл. 1). Отталкиваясь от более точных и объективных оценок по индивидуальным ассессментам, мы выделили три группы компетенций:

1). В группу «наиболее измеримых» методом 360 компетенций попали Стратегическое видение (0,61)*,

	Наши предположения	Результаты анализа
Хорошо измеряемые методом 360 компетенции	лидерство (не изм.) построение отношений командная работа влияние управление исполнением	построение отношений командная работа влияние управление исполнением мотивация на достижения стратегическое видение
«Приемлемые» компетенции	ответственность мотивация достижений стратегическое видение корпоративность	ответственность управление изменениями
Плохо измеряемые методом 360 компетенции	аналитическое мышление принятие решений планирование (не изм.)	аналитическое мышление принятие решений корпоративность

Таблица 1: теория и практика 360 градусов

*В скобках указаны коэффициенты корреляции (Пирсон) между оценками различных компетенций, полученных при использовании метода 360 и индивидуальных ассессментов.

Профессионализм

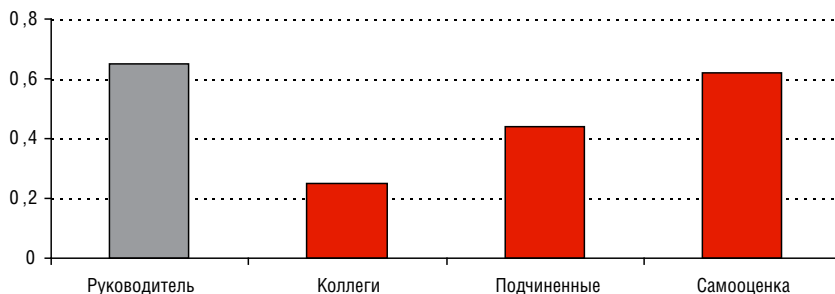


Рис. 1: корреляция между оценками различных групп экспертов и данными индивидуальных ассесментов, компетенция «Профессионализм». Наиболее точная оценка – руководителя, наименее точная – коллег.

Мотивация на достижения (0,59), Построение отношений и влияние (0,59), Управленческая состоятельность (0,54), Командная работа (0,51).

2). Группу «приемлемых» компетенций составили Ответственность (0,46) и Управление изменениями (0,44).

3). В группу «плохо измеримых» попали Аналитическое мышление (-0,39), Корпоративность (0,14), Принятие решений (0,21).

Кроме того, отчетливо выделились компетенции, по которым оценка одной или нескольких групп экспертов была более адекватной*. К ним относились Корпоративность, Профессионализм (рис. 1), Управление исполнением, Стратегическое видение. Объяснение этого феномена, на наш взгляд, очень просто: в самом деле, кто может лучше оценить управление исполнением, чем подчиненные? Корпоративность чем руководитель? Насколько адекватно коллеги с другим функционалом способны оценить профессионализм человека? Подчиненные – стратегическое видение?

Помимо объективных возможностей наблюдения компетенций в работе и жизни (у подчиненных объективно

больше возможностей наблюдать и даже испытывать на себе компетенцию «Управление исполнением» своего начальника, чем, например, у коллег), особую роль здесь играет различное восприятие некоторых компетенций разными группами экспертов. Более подробно этот феномен освещен в разделе «Среднее по больнице».

О чем говорит самооценка?

В собственных проектах по оценке 360 градусов мы выделили показатель, который условно назвали «Согласованность самооценки». Математически этот показатель представлял собой корреляцию между самооценкой и оценкой остальных экспертов; и выступал для нас как степень «Понимания себя» и «Адекватности самооценки».

На основании этого показателя мы не делали никаких далеко идущих выводов, интуитивно понимая, однако, что чем он выше, тем более адекватно сотрудник оценивает себя, и, следовательно, способен к более целенаправленному движению и развитию.

Наши западные коллеги провели немало исследований, сравнивая самооценку с другими оценками, общей

* Речь идет о корреляции между результатами 360 и инд. ассесментов (ИА) по группе менеджеров в среднем. Внутриперсональная корреляция (связь между оценками по 360 и ИА для каждого менеджера в отдельности) была достоверна в 100% случаев и колебалась от 0,61 до 0,89.

1. RESEARCH & DEV

эффективностью и дальнейшим развитием сотрудника. Несмотря на некоторый разброс результатов (Atwater et al., 1992 – 1995; Fleenor et al., 1996 – 1997), наиболее поздние исследования показали (Atwater, Ostroff et al., 1998), что согласованность самооценки с оценками остальных экспертов является важным условием эффективного развития и высоких достижений в работе. По мере снижения этого показателя, снижается эффективность сотрудника и его способность к целенаправленному развитию, в частности, по результатам обратной связи после оценки 360.

При этом, более «удачным» стартом для развития является заниженная самооценка; в случае, если она изначально завышена, развитие / повышение эффективности работы происходит медленнее или не происходит вообще.

Наши неформализованные данные подтверждают эту гипотезу: чем выше согласованность самооценки, тем адекватнее воспринимается обратная связь по результатам оценки, тем выше способность сотрудника к развитию и росту. Показатель согласованности самооценки коррелирует с высоким социальным интеллектом и социальной восприимчивостью.

Среднее по больнице

Данные, которые мы получаем в ходе 360, очень неоднородны. Оценка различных групп экспертов значительно расходится и часто не коррелирует между собой. На первый взгляд, именно усреднение результатов приводит к получению более взвешенного результата, свободного от субъективного отношения руководителя или собственных заблуждений. Действительно, чем больше экспертов принимает участие в оценке, тем больше она коррелирует с Ассесмент Центром (Atkins & Wood, 2002), то есть, становится более объективной.

С другой стороны, усреднение в некоторых случаях приводит к нарушению внутренней логики (конструктивной валидности) измеряемых нами явлений. Так, если мы проанализируем компетенцию «Командная работа», то увидим, что для руководителя, коллег и подчиненных «Командность» имеет совершенно разные проявления и свойства.

Для руководителя командность подчиненного определяется, в первую очередь, его способностью конструктивно взаимодействовать с коллегами, не вовлекаться в конфликты и не провоцировать их. Для коллег это понятие

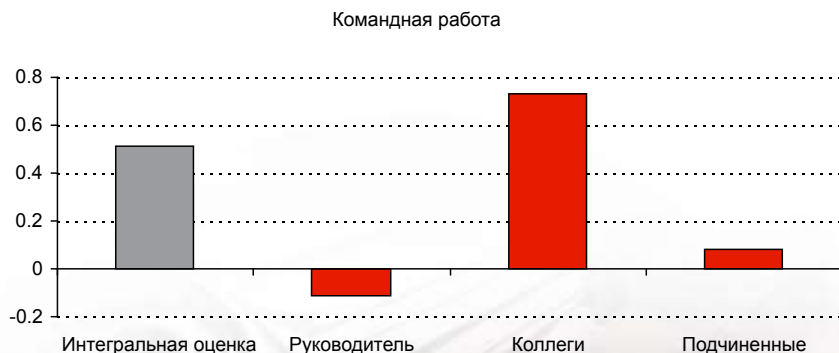


Рисунок 2: корреляция оценок по компетенции «Командная работа» с данными индивидуальных ассесментов.

ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Сидоров Иван Петрович

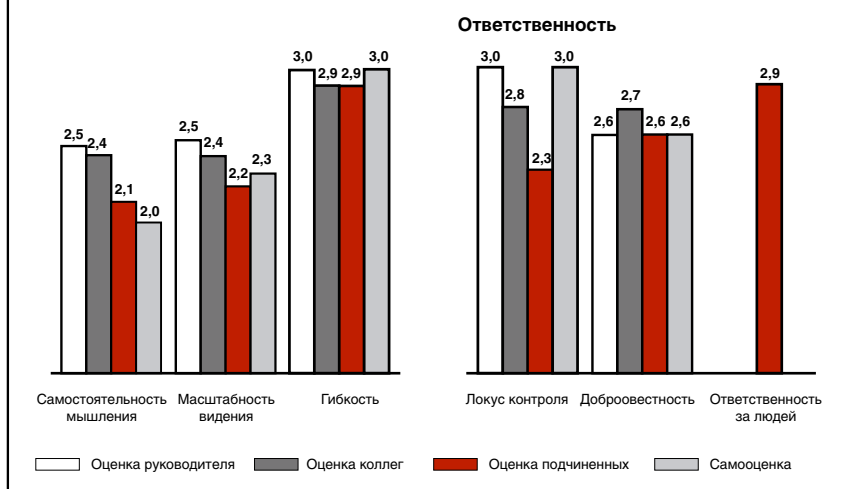


Рисунок 3: предоставление результатов 360 в формате AXES Management (фрагмент).

несколько шире; оно подразумевает также способность и стремление человека поддерживать членов команды, разделять с ними ответственность за результат, а часто и умение выстраивать дружеские неформальные отношения. Для подчиненных командность руководителя – это его способность формировать команду и быть ее лидером, сплачивать людей вокруг себя. Фактически, речь идет о трех разных компетенциях, которые мы пытаемся усреднить. Интегральная оценка покажет некий четвертый результат, не имеющий собственной ценности. Пример такого усреднения показан на рис. 2 (AXES Management, 2006). Аналогично обстоят дела с компетенциями «Лояльность / Корпоративность», «Стратегический подход», «Лидерство» и т.п.

Западные исследователи также скептически относятся к возможности усреднения данных и призывают

рассматривать оценки разных групп экспертов по отдельности (Hooft, Flier & Minne, 2006).

Форма и содержание

Оптимальная форма представления результатов 360 также вызывает дебаты. Отчеты по 360 варьируются от графиков без каких-либо дополнительных комментариев до полноформатных интерпретаций, аналогичных отчетам по Ассессмент Центру. Кроме того, отчеты могут сопровождаться устной обратной связью от руководителя и / или эксперта или предоставляться без нее.

На наш взгляд, подход к предоставлению результатов диктуется самими свойствами 360 – субъективностью и «плоскостью» оценок (360 – это срез, без каких-либо возможностей заглянуть в глубину оценки и понять

1. RESEARCH & DEV

«почему так»). Интерпретировать подобные данные означает делать гипотетические предположения об их причинах и следствиях, которые могут значительно расходиться с реальностью. Кроме того, интерпретации без достаточных оснований вызывают активное сопротивление участников, осложняют сессию обратной связи и снижают восприимчивость к рекомендациям по развитию.

Наша методология подразумевает предоставление участникам максимально простых отчетов со сводными графиками по разным категориям экспертов (рис. 3), а также сравнение со средним по группе / компании, если 360 проводится в массовом порядке. Аналогичного подхода придерживаются и западные исследователи (Yapsey, 2003).

Устная обратная связь используется для того, чтобы прокомментировать результаты, дать пояснения по методу, шкалам, компетенциям, обратить внимание участника на некоторые особенности его оценок (например, интересные сочетания низких и высоких баллов), а также обсудить возможности дальнейшего развития.

Полезная субъективность

В связи со всем вышесказанным (значительным разбросом оценок по компетенциям, слабой корреляцией 360 с другими методами, невозможностью определить причины и следствия оценок) встает вопрос о правомерности использования метода в HR практике и его объективности. Этот вопрос неоднократно обсуждался в мировой литературе (Fletcher et al, 1992, 1995, 1998). Авторы отмечали связь между результатами 360 и биографией участников, их возрастом, историей работы в компании, взаимоотношением с коллегами и подчиненными и т.д., в то время как связь с объективными оценками компетенций прослеживалась не столь явно.

По нашему мнению, метод 360 градусов нельзя считать объективным. Оценки, полученные с помощью него – всего лишь формализованная обратная связь от живых людей,

чье мнение не претендует на истину в последней инстанции. Люди ошибаются, поддаются влиянию других людей и обстоятельств, и часто не могут разделить истинные качества человека и антураж, который их окружает.

В то же время, субъективность не означает бесполезность. Если окружающие считают кого-то угрюмым отшельником, значит, это или правда, или выглядит как правда. В нашей практике мы не раз наблюдали подобные инсайты во время обратных связей. Мир не может узнать о лучших качествах человека, если он никогда не показывает их миру. Обратная связь позволяет человеку увидеть себя глазами окружающих, и потому она бесценна. Возможно, для того, чтобы изменить мнение окружающих о себе, достаточно просто научиться улыбаться. Но сначала – нужно об этом узнать.

Несправедливость оценок может стать причиной для огорчения – и верных решений. Если сотрудник не вписывается в корпоративную культуру компании, несмотря на все свои таланты и знания, чем раньше он узнает об этом, тем лучше и для него, и для организации. Возможно, он изменится или найдет себе более достойное применение.

Субъективность 360 – это особенность, а не минус метода: в конце концов, все решения, связанные с человеческими ресурсами, принимаются субъектами, а не автоматами.

Выводы

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать несколько выводов, касающихся методологии, обработки и представления данных при использовании оценки 360 градусов:

1. Используйте оценку 360 градусов только для развития сотрудников. Не принимайте на ее основе серьезных решений, касающихся карьерного продвижения или материальной мотивации.

2. Помните о том, что существуют компетенции, более и менее подходящие для оценки методом 360. Уделяйте больше внимания первой группе (коммуникация, командность, мотивация на достижения), с осторожностью используйте данные по второй (аналитическое мышление, принятие решений).
3. Не стремитесь интерпретировать результаты 360. Их ценность состоит именно в их субъективности. Используйте в отчетах простые и наглядные графики, сопровождайте отчеты устной обратной связью, нацеленной на развитие сотрудника.
4. Не усредняйте данные по разным группам экспертов (во всяком случае, не используйте усредненную оценку как некий объективный показатель эффективности). Разброс оценок может дать отличный материал для раздумий и дальнейшего развития.
5. Рассчитывайте показатель «Согласованности самооценки» – он может помочь вам оценить социальный интеллект участника и дать прогноз относительно возможностей его развития.



2. CASE STUDY

Михаил Бедило, Руководитель проектов

АУДИТ, «ПЕРЕРОСШИЙ» В ОПЕРАЦИЮ

Описание ситуации

Компания, владеющая несколькими сетями ресторанов (бренд) и занимающая большую долю российского рынка, перед выходом на IPO решила усилить регулярный менеджмент, в том числе структурировать процессы выплат сотрудникам офиса. Департаментом компенсации и льгот была разработана система грейдов персонала. Перед тем как начать внедрять разработанную и первично одобренную менеджментом систему, Компания решила провести ее независимый аудит, и пригласила консультантов из AXES Management. Основной запрос при этом был сформулирован так: какие риски несет новая система? (проще говоря – что мы сделали не так, и чем это обернется, когда начнется внедрение?) А главное требование так: дайте нам конкретные рекомендации с учетом специфики Компании и людей, которые будут их исполнять. Ниже представлены описания и решения трех ключевых проблем, сформулированных нами в ходе аудита.

Проблема «тонкой нарезки»

Основными документами, отражающим суть новой системы, были 8 тарифных сеток (по подразделениям Компании – финансисты, юристы, маркетологи и т. п.) в виде эксельных таблиц, где персонал делился на категории по степени иерархии (технический персонал, специалисты, менеджеры и т. д.). Далее каждая категория персонала разбивалась на подуровни в зависимости от того, насколько различались реальные оклады сотрудников категории. Была еще так называемая «вертикальная нарезка»,

которая делила персонал на новичков, профессионалов и экспертов, в зависимости от уровня квалификации. И каждая отдельная ячейка имела индивидуальный оклад и окладную вилку. Многообразие уровней объяснялось тем, что система грейдов формировалась «от денег», то есть, чем разнообразнее были оклады сотрудников, тем больше грейдов.

Таким образом, в некоторых подразделениях с относительно небольшим различием в функциях, сложности работы и уровне ответственности существовало до 27 грейдов, в том числе по 3-4 грейда для технического персонала, что позволяло, следуя данной логике выделить, например: уборщицу-стажера, уборщицу, старшую уборщицу и уборщицу-супервайзера. В таком варианте система максимально учитывала особенности бюджетирования ФОТа Компании, но была сложна в администрировании и мало управляема.

Первым шагом консультантов AXES была унификация системы – укрупнение грейдов и сокращение тарифных сеток с объединением в одну тарифную сетку должностей сходных функций. Так, в изначальном варианте маркетологи Компании были «размазаны» по разным тарифным сеткам: маркетолог был и в тарифной сетке подразделения маркетинга и у «айтишников», а в сетке подразделения маркетинга, в свою очередь, был программист. Теперь маркетологи были отнесены к тарифной сетке должностей в области маркетинга и PR, а программисты – к сетке должностей в области ИТ, и общее количество тарифных сеток сократилось.



Было:

Тарифные сетки (принцип выделения – по организационным единицам)	Количество грейдов («нарезка» - в зависимости от разницы в реальных окладах)
Департамент маркетинга	21
Департамент PR	16
Департамент ИТ	24
Департамент HR	24
Юридический департамент	18
Финансовый департамент	27
Support департаменты (административный, транспортный, снабжения)	21

Стало:

Тарифные сетки (принцип выделения – по сходству и / или масштабности исполняемых функций)	Количество грейдов («нарезка» - в зависимости от разницы в сложности работ и уровне ответственности)
Должности в области маркетинга и PR	7
Должности в области ИТ	7
Должности в области HR	8
Должности в области финансов	7
Поддерживающие должности	10

Проблема «выравнивания» структур окладов

После унификации системы грейдов бывшие тарифные сетки были переведены в формат структур окладов, где за медиану, верхнюю и нижнюю точку окладного диапазона

брались усредненные значения по окладам бывших многочисленных уровней, объединенных нами в один грейд.

Теперь вместо тарифных сеток с «тонкой» нарезкой и большим количеством числовых значений, отображающих своеобразный «плюрализм» в области оплаты труда, мы получили пять структур окладов должностей разных функциональных направлений, своего рода «карт местности», на основе которых могли анализировать систему и давать рекомендации.



2. CASE STUDY

Было:

HR Department

Grads	Category
24	Deputies Vice-President, HR Director
23	
22	
21	
20	
19	
18	Directors of Departments, Managers
17	
16	
15	
14	
13	
12	
11	Specialists: trener, cadres inspector, recruitment manager, staff manager,
10	
9	
8	
7	
6	
5	
4	
3	Technical Personnel: administrator, driver
2	
1	

First level		
min	med	max
2035	2073	2112
1958	1996	2035
1881	1919	1958
1477	1506	1535
1419	1448	1477
1362	1390	1419
1092	1112	1131
1054	1073	1092
1015	1035	1054
827	840	854
800	813	827
773	787	800
658	669	681
635	646	658
612	623	635
450	462	473
427	438	450
404	415	427
269	279	288
250	260	269
231	240	250
177	181	185
162	169	177
154	158	162

Second level		
min	med	max
2265	2304	2342
2188	2227	2265
2112	2150	2188
1650	1679	1708
1592	1621	1650
1535	1563	1592
1208	1227	1246
1169	1188	1208
1131	1150	1169
908	921	935
881	894	908
854	867	881
727	738	750
704	715	727
681	692	704
519	531	542
496	508	519
473	485	496
327	337	346
308	317	327
288	298	308
200	204	208
192	196	200
185	188	192

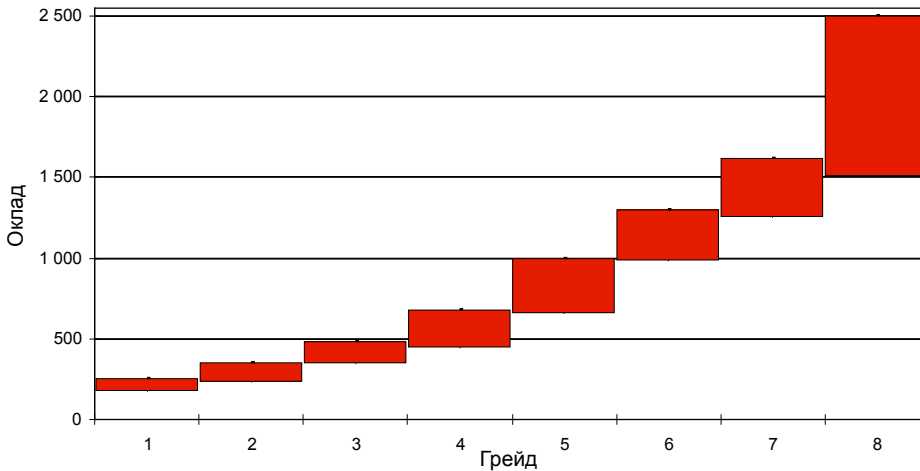
Third level		
min	med	max
2496	2535	2573
2419	2458	2496
2342	2381	2419
1823	1852	1881
1765	1794	1823
1708	1737	1765
1323	1342	1362
1285	1304	1323
1246	1265	1285
988	1002	1015
962	975	988
935	948	962
796	808	819
773	785	796
750	762	773
588	600	612
565	577	588
542	554	565
385	394	404
365	375	385
346	356	365
223	227	231
215	219	223
208	212	215

Полученные структуры окладов были далеко не идеальны - широты диапазонов варьировались независимо от уровня иерархии должности (будь то технический специалист или топ-менеджер), и следующей задачей было максимально «выровнять» структуры окладов исходя из принципа внутренней справедливости (сотрудник,

ценность должности которого выше, не должен получать меньше сотрудника менее ценной должности) и внешней справедливости (оклад сотрудника должен быть конкурентоспособным). Для «выравнивания» структур было определено несколько степеней анализа:

Стало:

Структура окладов ИГ-должностей



1. Анализ ключевых компонентов структуры окладов: широты окладного диапазона (какая вилка между минимальным и максимальным окладом должности), дифференциала средних точек (разницы между средними окладами должностей «соседних» грейдов) и глубины наложения окладных диапазонов (как будет меняться оклад сотрудника при переходе из грейда в грейд).

В фокус внимания попали, прежде всего, слишком «широкие» вилки у технических должностей, занимающих 1-2 грейд (разница в окладе уборщиц, курьеров и водителей не должна измеряться порядками) и «узкие» вилки должностей, относящихся к топ-менеджменту (перейдя на должность менеджера

высшего звена, сотрудник не должен вскоре «упереться» в максимум окладного диапазона).

2. Анализ того, как сотрудники с реальными окладами распределились внутри окладных диапазонов - вычисление таких относительных показателей как процент охвата окладного диапазона (penetration), отношение реального оклада к средней точке оклада грейда (contra-ratio), отношение реального оклада к медиане рынка (market index). Показатели считались по департаментам и отделам. Здесь в фокус внимания был сосредоточен на подразделениях, в которых более 40% сотрудников «сгрудились» в верхней или в нижней части окладного диапазона. Манипулируя тремя показателями –

2. CASE STUDY

penetration, compa-ratio и market index (вычисляемого на основе обзоров зарплат и инсайдерской информации) удавалось понять, почему, например, 60% сотрудников, находящимся в должности «маркетолога», некуда «расти» в окладном диапазоне - завышение ли это ценности должности внутри компании или реальное отставание от релевантного рынка труда.

3. Анализ окладов сотрудников, «вышедших» за пределы окладного диапазона своего грейда, то есть имеющих оклады либо выше максимума, либо ниже минимума. Здесь кроме реально «недоплаченных» или «переплаченных» в соответствии с данными рынка специалистов, были выделена группа сотрудников, в отношении которых надо было манипулировать не окладами, а ценностью должности: относить должность к другому грейду, либо выделять («переназывать») в отдельную должность.

Риск ошибочного отнесения должности к грейду был изначально заложен в разработанной системе. Когда персонал «нарезан» на 27 грейдов в рамках одного подразделения, достаточно сложно понять, почему конкретную должность отнесли к 13-му (а не к 12-му или 14-му грейду). Соответственно, значимость некоторых должностей «завышалась», тогда как ценность других «занижалась».

Так же выявились ошибки некорректного названия должности. Например, функции одного сотрудника – выгрузка финансовых отчетов из программы учета и контроль их достоверности, генерация отчетов по запросу и рассылка их пользователям, а другого – анализ макро- и микроэкономических показателей, эффективности финансовых и нефинансовых структур компании и т.п., а называются оба финансовый аналитик. Очевидно, что требуется либо введение должности младшего (старшего) финансового аналитика, либо администратора финансовой службы.

Проблема правильного позиционирования (внутреннего PR) системы

После «рихтовки» системы грейдов и создания механизмов управления структурами окладов, остался заключительный, но наиболее ответственный этап – «приучение» менеджмента к новой системе. Особенность Компании состояла в том, что размер оклада конкретного сотрудника был предметом личной договоренности между руководителем и подчиненным, топ-менеджеры часто самостоятельно принимали решения относительно уровня дохода своих сотрудников. К стандартной проблеме неприятия нового добавлялись частично оправданные опасения руководителей относительно потери рычагов управления персоналом. Проще говоря – раньше руководитель был «сам себе король», теперь же большинство аспектов постоянной части оплаты труда должно было регулироваться системой.

Определив основными целями последовательное достижение пользователями состояний информированности, понимания и удовлетворенности от новой системы грейдов нами была предложена следующая программа адаптации:

Этап	Цель	Мероприятия
1. Информирование	Достижение полной информированности пользователей	<ul style="list-style-type: none"> • организация обширной презентации (либо конференции по внедрению) новой системы • публикации в интранете идеологических и просветительских статей по поводу новой системы (в т. ч. интервью первых лиц) • написание руководства пользователя, объединяющего ответы на самые распространенные и злободневные вопросы о системе
2. Поддержка внедрения	Достижение понимания системы пользователями	<ul style="list-style-type: none"> • формирование политик оплаты труда с руководителями подразделений относительно разных категорий персонала (платить по рынку, «отставать» от рынка и т. д.) • «выравнивание» структур окладов совместно с руководителями подразделений на основе относительных показателей (contra-ration, penetration, market index) и сформированных политик • временное включение в систему оценки эффективности руководителей КПЭ, связанных со структурой окладов (например, penetration не более 51%)
3. Работа с претензиями	Достижение удовлетворения пользователей	<ul style="list-style-type: none"> • создание электронного адреса (выделение телефонной линии) на работу с претензиями • систематическое дополнение руководства пользователя • PR «успехов» новой системы

3. NEWS & TRENDS

Людмила Прудникова, Руководитель проектов

ОЦЕНКА И КОУЧИНГ КОМАНД

Каждый, кто хоть раз принимал участие в групповом обсуждении, знает, что в процессе взаимодействия участники ведут себя по-разному. Кому-то любая новая идея представляется абсурдной, он сразу начинает выскидывать ее недостатки; другой ведет себя как сторонний наблюдатель до тех пор, пока разговор не коснется узкой, но хорошо знакомой ему темы.

Почему руководители высшего звена, одаренные яркие личности, при объединении в команду теряют свою эффективность, а менее талантливые люди, собранные вместе, работают успешно?

Руководителей принято рассматривать как отдельные рабочие единицы. Их оценивают, развивают, проводят с ними коучинговые сессии, учат взаимодействовать с другими руководителями.

Но задачи усложняются. Один человек не в силах работать за пятерых, и тогда на сцене появляется *команда руководителей*. Команда также представляет собой отдельную, неделимую рабочую единицу, успех которой не является суммой успехов каждого из ее членов. Команда подразумевает некий синергетический эффект, ради которого люди объединяются и работают вместе.

В тот самый момент, когда рабочей единицей становится команда, на нее перестают действовать законы, применимые к отдельным людям, а в силу вступают

совершенно иные законы – *законы команды*. Без понимания этих законов невозможно ни предсказать успешность команды, ни управлять этой успешностью. А, значит, неизбежно должны появиться на свет ассесменты команд, развитие команд, коучинговые сессии с командами и т.д.

Размышляя над этим вопросом, мы направили свой взор в сторону западных HR-практик, предположив, что наши зарубежные коллеги, особенно в Европе, придают командной работе не меньше значения, чем высоким индивидуальным достижениям. Там мы обнаружили немало интересных исследований, но наиболее практичной и авторитетной нам показалась теория М. Белбина, посвятившего изучению команд более 20 лет.

Профессор Белбин провел множество исследований, предлагая самым разным командам самые разные задачи. При этом он изучал интеллектуальный уровень и личностные особенности участников, пытаясь найти закономерность, которая позволила бы прогнозировать эффективность команд (а, значит, и управлять ей).

Его результаты подтвердили наблюдения, которые ежедневно делает каждый из нас, присутствуя на совещаниях: команда, состоящая из умных, успешных, мотивированных людей часто терпит неудачу, не в силах скоординировать свои действия. Напротив, команды, достигающие

больших успехов, часто состоят из более слабых менеджеров, подобранных правильным образом.

В результате исследований Белбин сформулировал следующее утверждение: не так важно, какими индивидуальными особенностями обладает каждый из членов команды – гораздо важнее, как они сочетаются с особенностями других членов команды, как ведут себя эти

члены команды, работая над общей задачей, какой вклад в решение может внести каждый из них. Поэтому вместо личностных качеств и свойств человека он выбрал другую единицу анализа, назвав ее *командной ролью*.

Количество продуктивных командных ролей ограничено. Профессор Белбин описывает 9 таких ролей¹:

- | | | |
|-------------------|----------------|---------------------------|
| 1. Генератор идей | 4. Шейпер | 7. Исследователь ресурсов |
| 2. Аналитик | 5. Координатор | 8. Реализатор |
| 3. Душа команды | 6. Педант | 9. Специалист |

¹ Более подробно о командных ролях можно узнать, ознакомившись с материалами на сайте www.belbin.com или обратившись к сертифицированным консультантам AXES Management.

3. NEWS & TRENDS



Для того, чтобы команда могла полноценно и эффективно работать, все эти роли должны быть представлены (один человек обычно берет на себя больше одной роли). В противном случае, команда не сможет выполнять функции, связанные с «пробелами» в ролях.

Например, чаще всего не может достичь согласия команда без Координатора. Команда без Исследователя ресурсов может топтаться на месте, не в силах обнаружить новые возможности. Без Аналитика – стратега решения команды могут быть недостаточно взвешенными и продуманными.

По мнению Белбина, сопоставив результаты диагностики командных ролей и задачи, которые стоят перед командой, можно дать прогноз успеха или неуспеха работы команды в целом, выявить наиболее вероятные риски. Кроме того, используя потенциал членов команды (помимо привычных

нам ролей, все мы имеем в запасе одну – две вполне приемлемые, но не совсем освоенные роли), можно развить команду, сделать ее более эффективной.

Наш опыт работы с использованием методики Белбина показывает, что понимание и принятие участниками ролей в командной работе существенно облегчает задачу построения эффективного взаимодействия. Часто одно только осознание своего места в команде, важности своей роли дает человеку возможность выполнять ее значительно лучше.

И, главное, в этой игре нет проигравших: если индивидуальная оценка дает человеку целый реестр его слабых сторон, то результаты диагностики ролей просто описывают поведенческие паттерны и учат руководителя, в каких ситуациях их применение дает наилучший результат.

Чем интересна диагностика командных ролей по Белбину и что она дает:

1. Диагностика ролей, построение профиля команды. Профиль команды строится на основании профиля командных ролей членов команды. Это позволяет выделить сильные стороны команды, возможные зоны риска, определить качество командного взаимодействия в ходе решения конкретных задач.
2. Развитие команды. На основании активных и допустимых (потенциальных) командных ролей участников

с командой проводится работа, цель которой – активизировать недостающие роли, и научиться пользоваться ролями более слажено, «к месту», распределяя обязанности и задачи соответственно способностям и возможностям участников.

3. Подбор в команду. Подбор правильных людей в команду – одна из самых сложных задач. Опираясь на диагностику командных ролей, можно более прицельно подбирать людей с недостающими ролями, которые не просто вольются в коллектив, но и сделают команду более сбалансированной.

4. HR x IT

Дмитрий Богданов, руководитель IT направления

ЭФФЕКТИВНЫЕ HR СЛУЖБЫ БЕЗ АВТОМАТИЗАЦИИ?

Человеческий капитал, по общему признанию, является ключевым активом успешной компании. Учет многих из активов автоматизирован в современной российской организации. Благодаря информационным технологиям мы научились эффективно управлять процессами логистики, продаж, бюджетирования, взаимоотношения с клиентами, производства и т.д.

Если персонал – самое ценное, что есть в компании, возникает вопрос: почему HR чаще всего автоматизирован на уровне районной библиотеки?

На сегодняшний момент в большинстве организаций автоматизирован лишь учет кадров, необходимый с точки зрения законодательства. Встречается также локальная автоматизация отдельных процессов, наиболее развитых и востребованных в компании (дистанционного обучения, регулярных опросов и т.п.) При этом все понимают, что в условиях обострения конкуренции люди – ключевой фактор. И тот, кто среди первых начнет внедрять у себя процессы стратегического управления человеческим капиталом, получит конкурентные преимущества на рынке, заложив основу успешного развития организации на годы вперед.

Но как к этому подступиться? Ведь чем сложнее процессы, тем больше времени требуется на их обслуживание. В среднем, каждый процесс планомерно обрывает 5 – 10

сопровождающими документами на человека (!). Никакая библиотека не вместит такие объемы. Никакие усилия не позволят своевременно переводить все документы в электронный вид, сводить в единую базу, доступную для анализа. А без анализа бумага – всего лишь бумага.

Разные компании по-разному подходят к решению этой задачи.

Можно построить у себя бумажные HR-процессы, впоследствии их автоматизировать. Здесь эффект автоматизации будет наиболее нагляден – рутина и объемный документооборот снизится «на глазах».

Возьмем, например, оценку персонала методом 360°: 500 оцениваемых сотрудников по 6 экспертов на каждого – это минимум 3000 анкет. Каждая анкета содержит в среднем по 4 страницы. Итого – 12 000 страниц. Документооборот соизмерим с объемом первичной документации в бухгалтерии. Любая, даже самая простейшая автоматизация, меняет 12 000 листочков на единую электронную базу данных, и эффект счастья наступает мгновенно.

По такому пути обычно идут крупные компании, в которых HR-процессы развиты, отлажены до рабочего состояния, но не автоматизированы. В этом случае

комплексная автоматизированная система позволяет шире охватить персонал, повысить качество процессов и сделать возможным сложный сквозной анализ.

Ниже представлены конкретные цифры по эффективности от внедрения информационных технологий в области HCM¹ :

Результаты исследования компании Cedar за 2002 год:

Изменение	Северная Америка / Европа
Уменьшение объема запросов к HR	75%
Сокращение затрат	48% - 52 %
Уменьшение затрат времени	40% - 62 %
Повышение удовлетворенности сотрудников	50%

<http://www.cedarcrestone.com/whitepapers.php>



¹ HCM – Управление человеческим капиталом (Human Capital Management)

4. HR x IT

Исследование: Затраты на персонал*

Процесс	Затраты без персонального сервиса ¹	Затраты с персональным сервисом	Абсолютная разница	Относительная разница
Основные данные о сотруднике	€ 16,03	€ 9,76	€ -6,27	-39 %
Управление эффективностью (MbO)	€ 83,04	€ 49,52	€ -33,52	-40 %
Управление навыками и способностями	€ 42,40	€ 18,28	€ -24,12	-57 %
Планирование карьеры и преемственности	€ 43,67	€ 18,33	€ -25,43	-58 %
Управление обучением	€ 28,96	€ 11,27	€ -17,69	-61 %

* Cedar Study 2002: Human Resources Self Service/Portal Survey

Другой путь - параллельно внедрять и автоматизировать процессы. Российские компании могут сразу шагнуть через десятилетия и встать на уровень западных компаний - нет необходимости разрабатывать HR-процессы методом проб и ошибок. Идущий вторым получает преимущество в виде карты местности и возможности пройти дорогу вдвое быстрее.

В данном случае эффект автоматизации не такой наглядный, поскольку нагрузка в связи с запуском HR IT системы не снимает острой проблемы бумажных процессов (ее просто нет), а наслаивается на их внедрение.

На первый взгляд, жизнь HR менеджеров становится труднее. Но результат стоит вложений. Этот путь позволяет существенно сократить затраты.

Во-первых, HR IT систему не нужно адаптировать к устоявшимся процессам, а можно пользоваться готовыми схемами, уже заложенными в ней. Если система поддерживает все современные процессы, она сама может стать эталоном и предложить решение HR задач не хуже, чем западные консультанты.

Во-вторых, запуск системы ускоряется, эффект от произведенных в HR инвестиций становится более наглядным и быстрым.

В-третьих, снижение временных затрат на администрирование процессов позволяет HR-менеджерам сосредоточиться на управлении талантами (а не бумагами), а регулярные процессы поместить туда, где они и должны быть: между сотрудниками и их руководителями.

¹ Под «персональным сервисом» подразумевается индивидуальный доступ сотрудника к разрешенной правами безопасности части системы, с помощью которой он может вводить собственные данные, участвовать в электронных процессах оценки, обучения и т.д.

Компания AXES Management имеет уникальный опыт в HR-консалтинге и внедрении одной из ведущих мировых систем управления человеческим капиталом ETWeb Enterprise. В 2006 году система была локализована для российского рынка. В 2007 компания начала внедрения системы в России, СНГ и Прибалтики.

ETWeb™ Enterprise – это многофункциональное решение для управления людьми и анализа HR данных. Построенная на основе современных web-технологий, система ETWeb™ Enterprise легко масштабируется и интегрируется с уже работающими в компании IT-системами. Она может быть использована как в качестве самостоятельного решения, так и в составе другой ERP или HR IT системы.

ETWeb™ Enterprise обеспечивает высокий уровень безопасности данных при максимальной функциональности. Благодаря гибкой системе настроек, огромному количеству встроенных отчетов и возможности самостоятельно создавать свои собственные отчеты «в одно касание», ETWeb поддерживает даже самые специфические HR- процессы современной компании.

Более подробную информацию о системе можно получить на сайте www.executrack.ru



AXES Review

Подписано в печать 27.04.2007

Объем: 7 п.л.
Формат 70x100/8

Отпечатано в ООО "А-квадрат"
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д.31, стр.3
тел.: (495) 609-24-05

Наши выступления

Мы приняли участие:

4 – 5 апреля, Магнитогорск
Компетентностный подход к подготовке руководителей и специалистов
«Опыт разработки и использования моделей компетенций»
Астанаева Анастасия, Руководитель проектов

29 мая, Москва
«Охота на топ-менеджера», Управление персоналом
«Почему мы их теряем? Некоторые проблемы подбора и удержания топ кадров»
Ольга Кружкова, Партнер

29 мая, Москва
8-ая Российская отраслевая конференция «Кадровые реформы в металлургии»
«Автоматизация HR – роскошь или необходимость»
Дмитрий Богданов, Руководитель ИТ-направления

1 июня, Москва
Конференция Ведомостей HR-форум 2007
«Книжная схема» и «правда жизни»: опыт построения комплексной системы мотивации в компании ЭКСМО»
Татьяна Терентьева, Директор по персоналу и орг. развитию издательства ЭКСМО
Сергей Львов, Генеральный директор

Мы планируем принять участие:

8 – 15 июля, Лондон
The Human Resources Management Seminar
«Построение управленческих команд»
Ольга Кружкова, Партнер
«Формирование и развитие кадрового резерва»
Сергей Львов, Генеральный директор

18 июля, Москва
Управление персоналом в финансовой организации. Лучшие практики
«Опыт внедрения программы стимулирования продаж в крупной страховой компании»
Анастасия Астанаева, Руководитель проектов
Сергей Львов, Генеральный директор



AXES Management. Tel.: +7 (495) 980 8029 • www.axesmg.ru