

# AXES Review

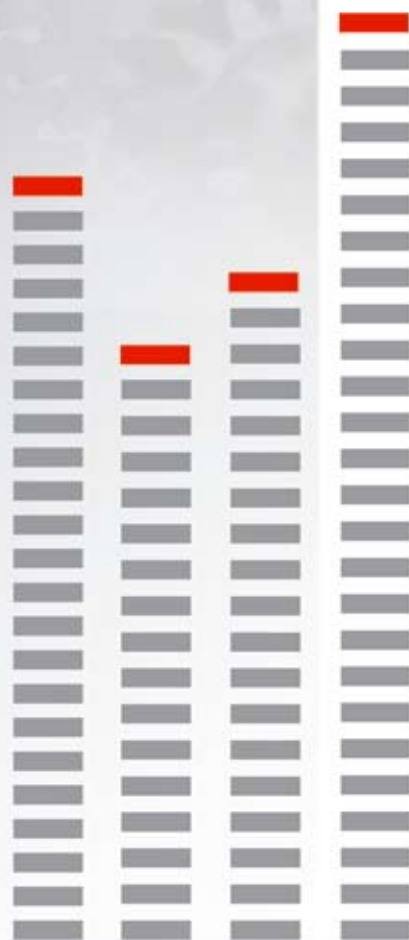


ПАРАДОКСЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММЫ  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ ОСНОВНЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
HR-СЛУЖБЫ

ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕКРУТМЕНТ





Безумно рад предоставленной мне возможности обратиться к Вам, дорогие читатели второго выпуска AXES Review. Пилотный выпуск нашего журнала был встречен очень тепло и получил много лестных отзывов о важности и полезности подобного формата общения. Это подтолкнуло нас к продолжению работы, и второй выпуск не замедлил себя ждать.

Огромное спасибо Алисе Шабановой, которая является архитектором и руководителем данного проекта, и шаг за шагом ведет его к традиции.

В новом номере мы попытались осветить тенденции в области HR менеджмента, которые открываются нам в нашей работе и требуют окончательного анализа с Вашей стороны.

Поделиться интересными открытиями, которые, как мы в очередной раз убеждаемся, идут в ногу с современными тенденциями HR консалтинга.

Поставить вопросы, которые не находят у нас окончательного ответа и ждут Вашего участия в его поиске.

В общем, предложить Вам интересное профессиональное чтение, не обремененное рекламой и PR-ом, движимое желанием делиться опытом и умножать знания.

С уважением и пожеланиями счастья в Новом Году,

Партнер AXES Management

**Алексей Ересковский**

# СОДЕРЖАНИЕ

## ➤ R&D

Парадоксы менеджмента: плохо работающий талант нуждается в высокой зарплате.  
Алексей Ересковский, Ольга Кружкова, партнеры компании AXES Management.....стр. 4

## ➤ Case Study

Опыт внедрения программы стимулирования продаж. Анастасия Астанаева, руководитель проектов.....стр. 9

## ➤ News & Trends

К выходу отчета об исследовании ключевых показателей эффективности HR-службы.  
Анна Утенкова, консультант.....стр. 16

## ➤ HR x IT

Электронный рекрутмент. Алиса Шабанова, руководитель проектов, Дмитрий Богданов, руководитель IT направления.....стр. 22

Алексей Ересковский, Ольга Кружкова, партнеры компании AXES Management

## ПАРАДОКСЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛОХО РАБОТАЮЩИЙ ТАЛАНТ НУЖДАЕТСЯ В ВЫСОКОЙ ЗАРПЛАТЕ

**Парадокс** - мнение странное, на первый взгляд дикое, озадачивающее, противное общему. В. Даль, «Толковый словарь живого великорусского языка»

### Общепринятое представление:

Стимулируй подчиненных брать на себя высокие обязательства. Убеждай их ставить себе суперамбициозные цели. Это в любом случае выгодно. Если они не достигнут целей, это снизит их самооценку и остановит ежегодную волну петиций о повышении окладов. Если же они окажутся эффективными, то свежесжатый сок и пот таланта будет лучшей наградой менеджера и прорывом для компании в целом. В любом случае вы заплатите им меньше.

### Картинки с выставки (или Реальность же часто выглядит так...)

Картинка 1. Руководитель поставил своему таланту «цель супермена», так как у него есть все основания считать, что талантов этого человека хватит для ее выполнения. Сотрудник, тем не менее, потерпел фиаско (не хватило опыта). Каковы последствия этого факта для сотрудника? Догматы менеджмента говорят, что невыполнение поставленных задач является основанием для удержания премиальных либо

другой формы наказания. И мы согласимся с догмой, однако не торопитесь с выводами. Практика показывает, что часто бывает иначе.

Картинка 2. Давайте посмотрим, что происходило с талантом с тех пор, как ему была поставлена «цель супермена». Сотрудник подписал обязательства и принял на себя ответственность. С огромной верой в успех он вышел из кабинета руководителя. Однако через некоторое время он начинает осознавать реальную сложность задачи и то, как трудно будет сохранить лицо при ее невыполнении. У таланта формируются цепь отрицательных ожиданий (в рамках теории ожиданий Врума).

1. Его усилия не приведут к достижению цели
2. Недостижение цели приведет к негативным последствиям,
3. Последствия будут значимыми для него и его карьеры.

Что пришло на смену его вдохновению и заинтересованности? Человек чувствует молчаливое ожидание результатов со стороны руководства, в нем растут тревога, напряжение, разочарование и дискомфорт.

Время «Ч» приближается, негативные ожидания растут, напряжение растет. Таланту больше



не нравится здесь работать, он начинает искать новое место. В определенный момент он подает заявление об уходе из компании. В свою очередь, руководитель, совершенно не ожидая такого шага от таланта, с которым он связывал ряд планов, уговаривает его остаться, так как по-прежнему считает, что талант – талантливый, хотя и не опытный. Одно из условий, которые предлагает руководитель, – повышение заработной платы. В результате, не выполнив задачу, продемонстрировав свою неэффективность по меркам бизнеса, талант получил повышение.

Картинка 3. Небольшая компания в течение 7 лет показывает ежегодно двукратный рост оборотов, численности персонала. Клиентская база постоянно растет, текучесть и сотрудников и клиентов отрицательная. В общем, жизнь удается. Проходит еще год.

Ситуация на рынке резко меняется, появляются более дешевые и технологичные конкуренты, которые перехватывают клиентов у компании. Это приводит к остановке роста оборотов компании и стабилизации доходов. Настроение в среде сотрудников меняется с ощущения боевого задора на усталое равнодушие. Как вы думаете, как это повлияло на требования персонала к заработным платам? Количество петиций о повышении окладов увеличилось в 3 раза. По меркам бизнеса компания стала работать менее эффективно,

однако потребность в деньгах у людей возросла.

## **Два закона мотивации, объясняющие парадокс.**

### **Закон 1.**

«Ожидание уровня удовлетворенности есть величина постоянная для каждого отдельного индивида». Это означает, что каждый человек имеет индивидуальную потребность в достижении определенного уровня удовлетворенности. Если в течение продолжительного периода талант не может достичь требуемого уровня, он начинает искать другую компанию. Время ожидания и степень неудовлетворенности находятся в обратной зависимости, то есть, чем больше дельта между ожидаемым уровнем удовлетворенности и реальной степенью неудовлетворенности, тем меньше время ожидания.

Важно! Нельзя путать термин ожидаемый уровень удовлетворенности с термином ожидаемый уровень вознаграждения. Первое – величина постоянная, второе – величина переменная. Второй термин – ожидаемый уровень вознаграждения – как раз и является причиной и источником неправильного поведения менеджера. Выбирая стратегию постановки амбициозных целей перед подчиненными, менеджер надеется снизить ожидаемый уровень вознаграждения, однако потребность в вознаграждении у подчиненных, наоборот, возрастает. вы спросите, как такое возможно. Однако это реальность, пытаюсь



# 1. R&D

снизить уровень ожидаемого вознаграждения, вы увеличиваете потребность таланта в этом самом вознаграждении. См закон 2 и его следствие.

## **Закон 2.**

«Закон наборного счастья» – Уровень удовлетворенности является суммой полученных «вознаграждений» разного рода. Типы «вознаграждений» для поддержания уровня удовлетворенности взаимозаменяемы. Человек способен поднимать свой уровень удовлетворенности, набирая требуемое количество «пунктов вознаграждений» необходимой мощности.

Следствие Закона 2. «Ниспадающая взаимозаменяемость "пунктов вознаграждения" (в рамках Пирамиды Маслоу) - отсутствие «пункта вознаграждения» более высокого порядка заменяется «пунктом» низшего порядка. То есть, если вас постигли неудачи в плане самореализации, вы можете найти поддержку у окружающих. Если социум не отвечает вам поддержкой, ее могут заменять материальные блага, например, заработная плата.

## **Итак, практические выводы из этих законов таковы:**

Неудовлетворенный работник не может потребовать от руководства ничего, кроме зарплаты, для повышения своего уровня «счастья». В отличие от успешного, который получает признание коллектива, овации, уважение.

То есть, успешный талант желает повышения заработной платы, а неуспешный нуждается в этом. Желает и нуждается – два

термина, определяющие различную мощность мотивации. Нужда – это потребность в несколько раз более мощная, чем желание.

Соответственно, и неуспешный, и успешный талант одинаково требуют повышения заработной платы, однако требования неуспешного таланта будут более последовательными и безапелляционными и вам придется либо платить ему больше, либо решать вопрос о расставании с ним.

В такой ситуации вы будете повышать заработную плату успешным талантам, потому что считаете, что они это заслужили, а неуспешным – потому что они последовательны и настойчивы в своих прошениях о повышении заработной платы. Не каждому менеджеру понравится такое положение дел.

## **Что с этим делать?**

**Догмат первый, «Баланс 1/7».** Если представить индекс успешности в виде баланса между успешно достигнутыми целями и не достигнутыми целями, то, по нашему мнению, наилучшие пропорции находятся в зоне «одна неудача на семь достижений», хотя эта величина отличается от индивидуума к индивидууму.

Этот же баланс справедлив и в отношении времени. Талант не должен ощущать себя неудачником больше чем на 1/7 часть жизни. Ставя цели, задачи, раздавая поручения, вы дарите подчиненным либо успех, либо фиаско. Это для подавляющего числа талантов гораздо более ценная субстанция, чем материальные блага. Постановка задачи / цели – как работа

сапера: менеджеру здесь нельзя ошибаться. Его ошибки, как правило, трудно исправимы, однако...

Стратегия: Ставь подчиненному цели, которые ему по силам – позволь ему чаще чувствовать себя успешным! (Как бы ни хотелось руководителю руками подчиненных свернуть горы, если их сил для этого недостаточно, то одной мотивации им также не хватит. Итоговый результат будет плачевным не только для потерпевшего поражение работника, но и для руководителя, который понесет более существенные потери, либо в виде потери самого сотрудника, либо в виде денег, потраченных на восстановление мотивации таланта).

#### **Догмат второй, «Правда и Милость».**

Если вы все же допустили ошибку, и ваш подчиненный не выполнил задание, используйте принцип «Правда и Милость». Правило было сформулировано московским дипломатом Федором Карповым в эпоху Ивана Грозного и активно использовалось в «светлый» период царствования. Звучит оно так: «Милость без правды малодушествовать, а правда без милости – мучительство» Переводя на современный язык, если вы хвалите подчиненных и умалчиваете об их ошибках то вы малодушничаете, боясь обидеть человека, лишаете сотрудника объективной обратной связи. Если же вы наказываете за проступок, не давая искупление, то вы занимаетесь мучительством. Большинство людей готовы сами себя наказать гораздо больше и жестче, чем вам придет в голову.

Стратегия: Давай подчиненному охраняющее его самолюбие и при этом честную обратную связь сразу после получения им результатов (любых, позитивных и негативных).

Однако вы не можете быть милостивы без основания. Чтобы у вас появилось право проявить милость, обеспечьте полную отдачу сил подчиненного. Здесь вы попадаете в зону действия третьего догмата.

**Догмат третий, «Героические усилия искупают провал».** Чтобы простить человека, вы должны добиться, чтобы человек положил себя на алтарь достижения этой цели. Вы не можете не простить подчиненного, потому что вы рискуете его потерять, а потеря таланта – это, действительно, неудача менеджера. С другой стороны, вы не сможете простить подчиненного, если у вас нет на то оснований. А единственное основание в данной ситуации – это героическая отдача сил в процессе достижения цели.

То есть, если вы добились того, что Талант взял на себя амбициозные цели, обеспечьте его полную самоотдачу в достижении цели. Ко времени, когда все поймут, что цель недостижима (а такое, увы, случается), вы будете иметь все основания для амнистии.

Стратегия: Не оставляй своего подчиненного наедине с трудной задачей. Не дожидаясь превращения вдохновения подчиненного в депрессию, чтобы проявить внимание к нему. Тебе будет трудно или невозможно оттуда его вернуть.

Самый банальный, но самый действенный совет – общайся с ним как можно чаще, держи руку на пульсе его успехов и неудач, помогай и поддерживай по ходу выполнения задачи.

#### **Картинки с выставки**

# 1. R&D

Успешный топ-менеджер в течение нескольких лет был лучшим в своей компании, показывал выдающиеся результаты. Оценка по методу «360 градусов» показала его безусловное первенство по надежности, уровню репутации и лидерским качествам. По совокупным оценкам он превзошел самого основателя и бессменного генерального директора компании.

Потом его бросили на новое направление, опыта в котором не было ни у кого в компании, включая генерального директора. И в течение первого полугодия он не продвинулся в его развитии, плюс стал хронически не справляться с плановыми заданиями. При этом босс в основном не замечал его, а когда замечал, то убеждал в том, что причиной его неудач являются его собственные ошибки и, возможно, недостаток рвения. Какова была реакция менеджера?

Первые три месяца он чувствовал свою вину и искал выход, пытался обнаружить свои недостатки и исправить ошибки. Затем он укрепился во мнении, что причиной неуспеха является неправильно поставленная задача и нехватка ресурсов. Слова босса обрели оттенок беспочвенного обвинения, и, не имея привычки быть хронически неуспешным, он ушел из компании. Компания потеряла своего лучшего менеджера и приобрела бесценный опыт.

Предлагая посильные задачи, вы дарите успех, который ценится талантливыми людьми гораздо дороже денег! Говоря правду, вы даете им понимание себя, которое развивает их! Поддерживая в трудных ситуациях, вы сохраняете их лояльность! Не делая этого, вы теряете их, либо платите, чтобы удержать!



## 2. CASE STUDY

### Анастасия Астанаева, руководитель проектов

#### ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ

Все компании, которые что-либо продают рано или поздно приходят к вопросу о том, как простимулировать продажи того или иного продукта/сервиса. Как обычно, в ходе «работы над продажами» сталкиваются 2 точки зрения: тех, кто продает и тех, кто управляет продажами. Первые высказывают претензии к качеству продукта/услуг и нехватке рекламы, а вторые – к желанию сотрудников продавать и их навыкам продаж. В конечном счете, выбор метода зависит от того, насколько успех продаж связан в представлении руководителей с т.н. «личным вкладом» сотрудника, под которым обычно понимают мотивированность и навыки людей. Если идея «личного вклада в продажу» побеждает, то обычно следующим шагом становится тренинг по продажам, и управленческая задача превращается в HR-проект.

Встречаясь с клиентами на этом этапе работы с продажами мы зачастую сталкиваемся с тем, что запрос оказывается гораздо шире, чем только развитие навыков: клиенты говорят о проблемах с системой мотивации продавцов, и отсутствии эффективных способов контроля «в полях», и о низкой клиентоориентированности в целом. В таком случае требуется не отдельный тренинг, а целостная система мероприятий, влияющая на рост продаж с разных сторон –

т.н. Программа Стимулирования Продаж. Сразу отметим, что ПСП влияет только на те факторы продаж, которые непосредственно связаны с людьми – их мотивацией, навыками и никак не затрагивает качество продукта/сервиса и рекламу.

Мы хотели бы рассказать об одном из проектов, в котором мы реализовали такой подход. Речь пойдет об одной из крупнейших на российском рынке страховой компании.

Вначале несколько слов о том, как формулировался запрос.

В ходе предварительных интервью ТОП – менеджеры отдела продаж и HR- менеджеры сформулировали основные проблемы следующим образом:

1. Филиалы Компании не выполняют планы по продажам
2. Существующие методики продаж фактически не используются – в результате отсутствуют четкие стандарты управления продажами
3. Отсутствует единая система контроля продаж – нет четких критериев оценки эффективности продаж
4. Руководители на местах не лидируют во внедрении инновационных идей Компании, в целом региональные подразделения малоуправляемы
5. Руководители на разных уровнях обладают разным уровнем квалификации и опыта. Не налажена система подбора/оценки/найма на ключевые управленческие позиции в продажах
6. Система мотивации неустойчива, не настроена на привлечение/удержание лучших продавцов.



## 2. CASE STUDY

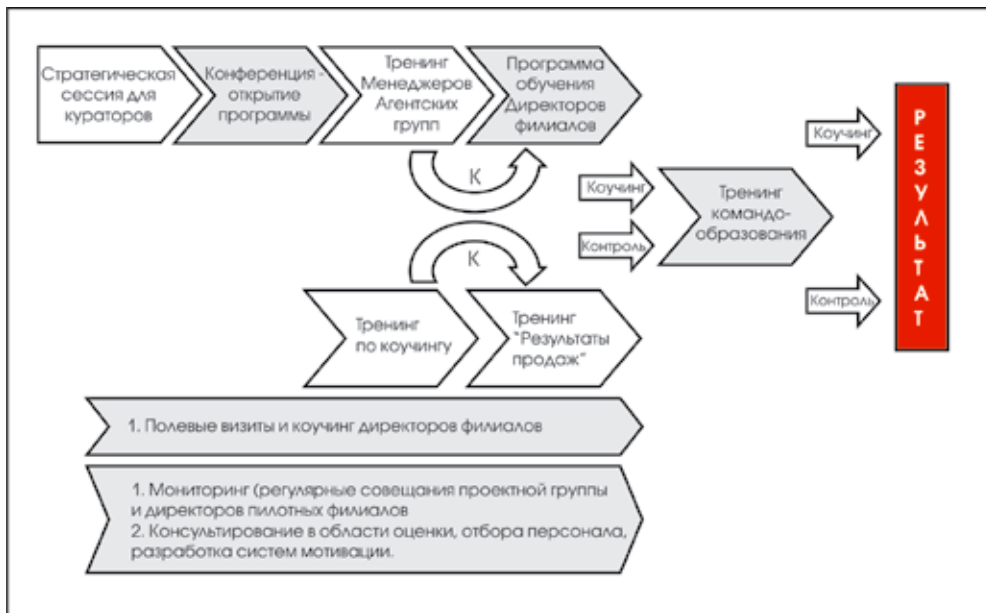
Идея проекта, возникшая в результате обсуждений, выглядела так:



Для участия в проекте менеджментом Компании были выделены 10 пилотных филиалов

и 6 агентств. Основным критерием отбора было наличие потенциала к росту продаж.

Для реализации проекта была предложена следующая схема:



Как видно из схемы, отправной точкой проекта стала стратегическая сессия с участием ключевых управленцев отдела продаж, в ходе которой были выделены факторы успеха продаж в Компании:



В ходе дальнейшего обсуждения и оценки взаимных возможностей (наличия людей, времени) было выделено несколько подпроектов, часть из которых проводилась консультантами AXES management, часть – HR-специалистами Компании.

#### Проект «Лучшие Sales - специалисты»

- Проведение целевых обучающих программ для управленцев разного уровня
- Разработка и внедрение программ найма и

## 2. CASE STUDY

удержания ключевых категорий персонала в продающих подразделениях

- Работа с кадровым резервом

**Проект «Эффективное управление продажами»**

- Проведение мониторинга с целью оценки/коррекции процесса управления продажами.

- Определение точек приложения усилий/роста продаж.

- Разработка и проведение в едином формате совещаний по продажам

**Проект «Быстрый доступ к идеям в области продаж»**

**Проект «Мотивированность и лояльность»**

-Настройка системы мотивации на поощрение лучших продавцов

-Мораторий на изменение условий мотивации

-«Реанимация» системы нематериальной мотивации

Несколько слов о реализации проектов в рамках ПСП.

Проекты разных направлений проходили с разным успехом. Все обучающие

программы прошли вовремя, причем активное сотрудничество с Отделом развития позволяло оперативно настраивать обучающие программы Менеджеров агентских групп и Директоров филиалов.

В ходе проекта консультантами AXES было проведено в общей сложности 38 визитов в агентства и филиалы Компании. Целью визитов были следующими:

1. Оценка того, как в филиале/агентстве организована работа по достижению ключевых показателей (найм новых агентов, расширение клиентской базы, увеличение продуктового портфеля и т.д.)

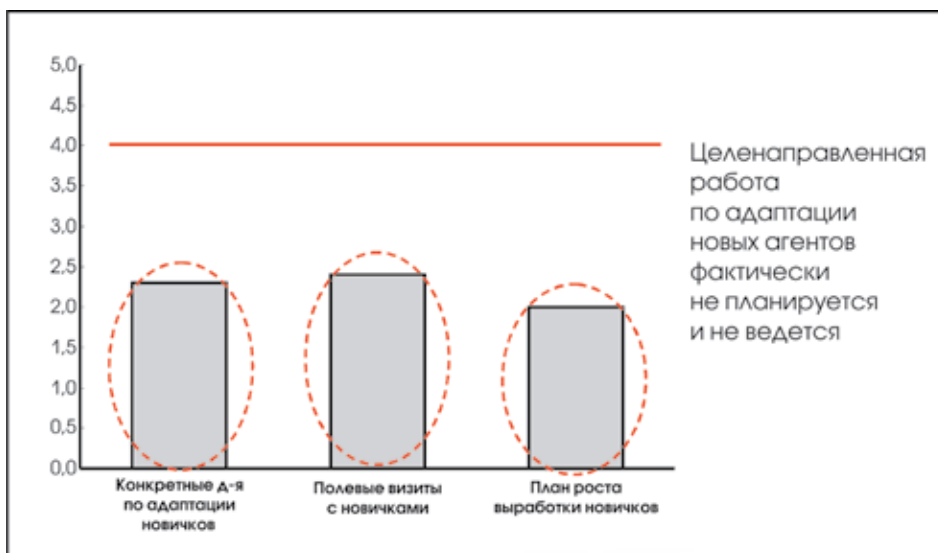
2. Внедрение стандартов проведения совещаний по продажам, обеспечивающих «давление на результат».

Анализ работы филиалов/ агентств проводился с использованием СHECK-листа, который позволял сделать наблюдения измеримыми. Пример некоторых параметров оценки из СHECK-листа приведен ниже

Параметры оценки/ источник информации	Индикаторы	Оценка															
<b>Привлечение новых клиентов</b>																	
Совещание	<ol style="list-style-type: none"> <li>Директор ставит цели по привлечению новых клиентов</li> <li>Обсуждаются конкретные шаги по привлечению</li> <li>Из обсуждения видно, что привлечение новых клиентов является обязательной темой совещаний</li> </ol>	<table border="0"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5													
1	2	3	4	5													
1	2	3	4	5													
Интервью с директором	<ol style="list-style-type: none"> <li>Владеет данными по привлечению клиентов отдельных агентских групп и филиала в целом</li> <li>Приводит примеры конкретных мероприятий по привлечению новых клиентов, реализованных в последние 2 недели</li> <li>Называет конкретные мероприятия по привлечению новых клиентов, которые будут проведены в ближайшем месяце (с указанием сроков, ожидаемого результата, ответственных за проведение)</li> </ol>	<table border="0"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5													
1	2	3	4	5													
1	2	3	4	5													

Итоги визитов анализировались рабочей группой, сопоставлялись с фактическими результатами продаж и обсуждались в ходе ежемесячных совещаний всех участников проекта.

Вот пример одного из пунктов обсуждения - результаты оценки агентств по показателю «Адаптация новых сотрудников»:



Часть проблем, не столь явных на первом этапе, стали очевидными в ходе визитов в филиалы. Эти проблемы (старение персонала, низкая квалификация Менеджеров агентских групп, отсутствие четких стандартов мониторинга продаж, проблемы с поиском и наймом) стали дополнительными пунктами

повестки совещаний проектной группы, что позволяло оперативно разрабатывать шаги по решению этих проблем. Так, по итогам проекта в Компании была активизирована программа оценки и ротации Менеджеров агентских групп, внесены изменения в схему их мотивации.

## 2. CASE STUDY

### Результаты ПСП

В течение 5 месяцев были реализованы следующие проекты: обучающие мероприятия для управленцев уровня Директора филиалов – Менеджеры агентских групп, внедрение стандартов проведения совещаний по продажам, мониторинг ключевых точек

роста продаж и частично – обмен «Лучшими практиками» в области продаж.

Через 6 месяцев разница в темпах роста продаж между пилотными и непилотными филиалами составила 10%, между пилотными и непилотными агентствами – 21% (см. графики ниже)



Кроме того, как уже отмечалось выше, по итогам мониторинга процессов управления продажами, найма и адаптации агентов в Компании стартовали/возобновились несколько крупных внутренних HR-проектов: аттестация Менеджеров агентских групп, пересмотр системы вознаграждения Менеджеров филиалов и агентств, целевая программа найма агентов силами филиалов, работа с резервом.

**Основными факторами успеха** при проведении подобных проектов, на наш взгляд, являются:

**1.** Возможность воздействия на все точки роста продаж, включая процессы определения ключевых показателей, мотивацию продавцов на всех уровнях, оценку, а иногда и замену сотрудников (в том числе и руководителей). Такая степень погружения требует определенной открытости и готовности Отдела продаж к внедрению изменений, довольно плотному сотрудничеству с консультантами.

**2.** Приоритетный статус проекта и вовлеченность ТОП – менеджмента. Это необходимо и на этапе сбора информации, и при выделении сотрудников для участия в проекте, и при проведении проектных совещаний рабочей группы, которых в ходе проекта, как правило, проводится немало.

**3.** Возможность активного и своевременного мониторинга ключевых показателей, что позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения

**4.** Готовность формировать мотивационный фонд проекта. Как правило, такие проекты довольно долгие (3-6 месяцев), требуют больших временных затрат от руководителей пилотных подразделений и участников рабочей группы. Наличие проектного бонуса не только позволяет поощрить участников проекта, но и создает нужный настрой.

# 3. NEWS & TRENDS

Анна Утенкова, консультант

## К ВЫХОДУ ОТЧЕТА ОБ ИССЛЕДОВАНИИ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СЛУЖБЫ

Данная статья предваряет выход Отчета AXES Monitor – 2007, который посвящен результатам исследования ключевых показателей эффективности HR-службы.

Этот второе исследование, проведенное консультантами AXES Management в рамках Проекта «HR-benchmarking». Первая аналогичная работа проводилась в 2006 году. Отчет об исследовании 2006 года получил высокую оценку участников и независимых пользователей – сотрудников и руководителей служб персонала российских компаний и западных компаний, работающих на российском рынке.

Цель исследования: Обеспечить HR-менеджеров и первых лиц объективной информацией, которая позволит сравнивать HR результаты своей компании с показателями других компаний.

AXES Monitor – 2007 представляет данные за 2005 и 2006 годы.

Исследование проводилось среди компаний, работающих на российском рынке. Здесь мы расскажем об участниках исследования 2007 года, о том, как проводился сбор данных, и как пользователи Отчета используют или предполагают использовать его в своей профессиональной деятельности.

Нами были собраны данные более чем по 70 количественным и качественным показателям, характеризующим основные области и процессы управления персоналом, по следующим разделам:

- Данные по Компании
- Данные по HR-службе
- Подбор
- Обучение
- Мотивация
- Финансовые показатели

Большинство показателей разделены по категориям персонала: топ-менеджеры, руководители, специалисты, особые категории. К «особым» мы отнесли категории, характерные для определенной отрасли, и не могут быть объединены с другими. Например, рабочие



на производстве; операторы торгового зала в торговле и т.п.

В отчет вошли результаты статистической обработки данных (по всем показателям рассчитываются: минимум, максимум, среднее, медиана), а так же комментарии о тех или иных выявленных в ходе исследования закономерностях.

### Об участниках AXES Monitor – 2007

1. Нами было получено 70 анкет, принадлежащих к 5 отраслям.

Финансовые и страховые компании при анализе данных были объединены в один сектор.



2. Часть участников представила данные, объединяющие все бизнес-единицы по России, другая часть – по регионам. Вот как они распределились:



# 3. NEWS & TRENDS

3. У участников была возможность представить данные от Управляющих компаний, от отдельных бизнес-единиц, входящих в Холдинг, Консолидированные данные. Эти данные по некоторым показателям мы так же дифференцировали в Обзоре.



## Сбор данных

Казалось бы, этап сбора данных должен быть самым простым и легким этапом Проекта: компании подтвердили свое участие, ознакомились с показателями, включенными в исследование, с инструкцией по их расчету, и с готовностью приступают к заполнению Анкеты. Но...

Хотелось бы рассказать про сложности, которые возникли при сборе данных.

### Сложность 1.

Высшее руководство компании не готово афишировать данные, или опасается их утечки. Случалось, что компании отказывались

от участия в Проекте в самом начале расчета показателей, или, что еще более досадно, когда HR-служба уже рассчитала большинство данных. Чаще всего такое явление мы наблюдали в банковской сфере. Так, из исследования «выпали» около 60% банков и финансовых компаний. Аналогичная ситуация встречалась в транспортных компаниях, в сфере телекоммуникаций. Реже всего отказ от участия по причинам конфиденциальности наблюдался при работе с промышленными компаниями.

Решение: в ряде случаев выходом из ситуации являлась тщательная проработка со службой безопасности и с юридическим департаментом компании соглашений о конфиденциальности предоставляемой информации. Конечно, согласование занимало немало времени, и службы персонала вынуждены были придерживать уже посчитанные данные до решения формальностей. Теперь мы обладаем большим банком форм подобных соглашений. Рассчитываем, что в ходе исследования следующего года это поможет нам получать данные более оперативно. Так же, мы допустили возможность того, что некоторые участники не предоставили данные, являющиеся для них закрытыми (чаще всего, это были данные из финансового блока Анкеты, например, о выручке, о фонде оплаты труда, о затратах на подбор, обучение персонала, и т.д.)

Другой способ, за счет которого удалось уменьшить потери участников на этапе сбора данных – большинство показателей мы запрашивали не в абсолютных значениях, а в % соотношениях. Таких данных достаточно нам для статистической обработки, но они не представляют риска с точки зрения утечки конфиденциальной информации и более охотно выпускаются участниками.

## Сложность 2.

Часть данных была предоставлена в неподходящей для статистической обработки форме. Встречались:

1. Ошибки в расчетах показателей из-за несоблюдения инструкций по заполнению Анкеты;

2. Данные, отличавшиеся от требуемых по формату (абсолютные величины вместо % значений или наоборот, показатель рассчитан на всех сотрудников компании, вместо необходимого – на одного сотрудника). Чаще всего причиной являлось то, что компании ведут учет HR-функций иначе, чем мы запросили в Анкете, и ресурсов, чтобы пересчитать их в нашей логике не хватало;

3. Данные выбивались из статистик, по причине того, что компании (филиалы) проходили реорганизацию или были открыты не в начале учитываемого года (например, данные по фонду рабочего времени в филиале розничной торговой сети в 2005 году не могут в исходном виде участвовать в статистической обработке, если филиал открыт в середине 2005 года).

Некоторые данные мы смогли пересчитать сами, некоторые могли бы быть утеряны.

Решение: чтобы сохранить как можно больше информации и не допустить к статистической обработке спорные данные, мы ввели процедуру контроля качества. Заклучалась она в следующем:

1) Каждая заполненная Анкета тщательно анализировалась консультантами, выявлялись несоответствия в расчетах и данных.

2) Были организованы интервью (телефонные или по электронной почте) с руководителями служб

персонала и/или другими специалистами, участвовавшими в заполнении Анкеты (иногда за заполнение каждого раздела Анкеты отвечало определенное подразделение службы персонала: данные по подбору собирал департамент подбора, по обучению – департамент обучения и т.д.) Целью интервью было обсудить несоответствия и внести коррективы в Анкету. Эта работа потребовала существенных временных затрат, к сожалению, из-за нее выход Отчета был отложен примерно на пару месяцев. Но при этом были достигнуты два очень важных результата:

1. К статистической обработке мы допустили только выверенные данные;

2. Мы получили весьма ценные экспертные комментарии от служб персонала о причинах тех или иных явлений, которые использовали в Отчете.

Это был полезный опыт, и мы планируем сделать уточнение Анкет регулярной практикой при сборе данных.

## Сложность 3.

В службах персонала ряда компаний, принявших участие в Исследовании, отсутствует автоматизированный учет HR-функций. Многие показатели фиксируются только на бумаге, «в папках». Расчет данных вручную затягивается до нескольких месяцев. В результате некоторые участники не уложились в сроки предоставления данных, прислали неполные данные (часть Анкеты была не заполнена).

Решение: как справиться с этой сложностью мы не придумали, поскольку влиять на ситуацию в компаниях мы не могли. Однако, мы ждали всех участников Проекта, откладывая срок обработки данных. Параллельно проводилось уточнение уже полученных данных.

# 3. NEWS & TRENDS

## Использование результатов Исследования

Нам известно, как использовали полученные данные участники Исследования 2006 года, а так же планы участников выходящего исследования. Этот раздел обобщает наши сведения.

**1.** Согласно данным исследования 2007 года, 25,5% компаний не имеют утвержденных критериев оценки эффективности HR-службы. Этот показатель был еще выше по данным исследования 2006 года (42%).

Некоторые участники отметили, что Обзор AXES Monitor дает развернутую и четкую структуру показателей для оценки эффективности HR-функций, которая может быть использована как основа при разработке KPI HR-службы.

**2.** Работая над сбором данных, многие участники отмечали, что их система учета показателей эффективности HR-службы нуждается в усовершенствовании и доработке.

Вот фрагмент отзыва от Марины Андреевны Мироновой, Начальника Управления по работе с персоналом ООО "ИК ВЕЛЕС Капитал":

«Уже на этапе подготовки сведений для обзора, я столкнулась с тем, что ряд показателей существуют в нашей службе в разрозненном виде, что-то не учитывается вовсе, что-то не детализируется (да та же текучесть персонала показательней и правильней считать именно по группам сотрудников, а не только по предпрятию в целом). Это позволило в значительной степени повысить структурированность ежемесячного учета затрат на персонал... Работа с обзором позволила определить для себя «зоны роста», в какую сторону имеет смысл двигаться нашей службе с учетом лучших практик.»

В ходе исследования мы получили данные об основных критериях оценки эффективности HR-службы компаний-участников. Обычно в компаниях используются от 2 до 6 критериев. При этом типична ситуация, когда критерии не охватывают все сферы деятельности Департамента. Чаще всего они относятся к общим, административным функциям HR, а так же к функциям подбора персонала.

Редко встречаются KPI's, связанные с обучением, мотивацией персонала.

Следует отметить, что, заполняя Анкету исследования, ряд компаний предоставляли неполные данные (в большей мере это касалось разделов «Обучение», «Мотивация» и «Финансы»). Участники отмечали несовершенство или отсутствие у них системы учета этих показателей и озвучивали планы по их разработке и внедрению.

Вот Топ-5 наиболее часто встречающихся KPI's (формулировки объединены):

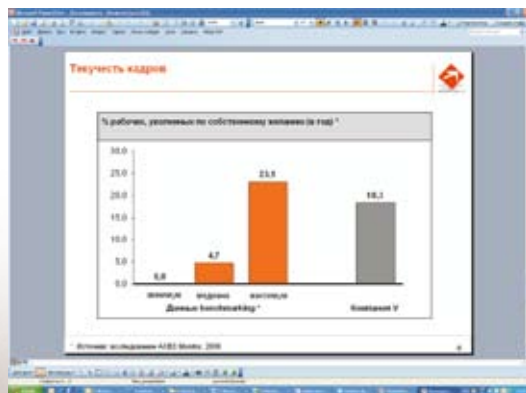
- 1) Управление производительностью труда.
  - 2) Снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников компании.
  - 3) Укомплектованность персоналом, своевременное заполнение вакансий.
  - 4) Снижение текучести.
  - 5) Выполнение бюджета затрат на персонал.
- 3.** Результаты Исследования дают материал для принятия кадровых решений в компании.

Приведу данные совместного выступления Оксаны Свергун, работавшей Директором по персоналу Холдинга

Металлоинвест, и Сергея Львова, Управляющего партнера AXES Management, по теме «Управление структурой, численностью и функционалом кадровой службы на основе HR-benchmarking»\*.



Так же данные исследования могут вскрыть «болевые точки» при сравнении существующих в компании явлений с данными Отчета.



4.В Отчете представлено большое количество финансовых данных, на которые можно ориентироваться при планировании HR-бюджета. Это, например, показатели:

1) Затраты на персонал как % от выручки.

2) Затраты на социальный пакет как % от затрат на персонал (куда вошли затраты на социальные выплаты, на заботу о жизни и здоровье, на статусные льготы, затраты на пенсионные планы и т.д.)

3) Затраты HR-службы на подбор, обучение, работу с кадровым резервом (причем этот показатель существует и в пересчете на одного сотрудника, и на одну вакансию).

4) Затраты на корпоративные мероприятия и др.

\*Полную версию Отзыва от М.А.Мироновой (ООО «ИК Велес Капитал») и Презентации «Управление структурой, численностью и функционалом кадровой службы на основе HR-benchmarking» можно найти на нашем сайте: <http://www.axesmg.ru>, в разделе «HR-benchmarking», «Отзывы об отчете».

# 4. HR x IT

**Алиса Шабанова, руководитель проектов, Дмитрий Богданов, руководитель IT направления**

## ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕКРУТМЕНТ

### Технологии нашего времени

В октябре мы с коллегами посетили конференцию и выставку HR Technologies, которая проходила в Чикаго. Основной темой мероприятия была автоматизация различных процессов управления персоналом.

Еще до поездки мы заглянули на сайт организаторов (<http://www.hrtechnologyconference.com>), чтобы просмотреть состав участников и определить, с кем из них было бы интересно пообщаться. Тогда, к своему удивлению, мы обнаружили, что больше 60% из заявленных на выставку компаний предлагают различные средства для электронного рекрутмента.

Конечно, в свете пресловутой «войны за таланты» было понятно, что технологичность рекрутмента неизбежно должна возрасти так же, как возросла и продолжает возрастать технологичность других процессов управления персоналом. Но масштабы этого роста были для нас поразительны.

Заглянув на Headhunter, мы убедились, что 40% вакансий для hr-специалистов – это вакансии для рекрутеров (большое количество, если учесть, что часть организаций ищут hr-generalist'ов, не попавших в раздел «Рекрутмент», но в обязанности которых он входит).

Итак, рекрутмент и его автоматизация вырвались на первое место по популярности, обогнав даже традиционно востребованный C&B. Практически все компании, занимающиеся выпуском софта для hr, так или иначе распространили свои продукты на эту область.

Не претендуя на полный обзор ПО, мы хотели бы просто обозначить виды продуктов, предназначенных для электронного рекрутмента, на примере российских и западных программ.

### Сбор данных

Самая первая задача любого поиска – это сбор данных с рынка, а именно – от компаний и от людей. То есть, сбор вакансий и резюме.

Этой цели служат разнообразные «рабочие» сайты, которые собирают нужную информацию, помогая встретиться соискателям и работодателям. У нас эта категория представлена сайтами [www.hh.ru](http://www.hh.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru), [www.job.ru](http://www.job.ru) и т. д. Список ресурсов постоянно пополняется новыми участниками, которые делят между собой возрастающую аудиторию.

По данным Юрия Вировца\*, директора Headhunter, рынок электронного рекрутмента ежегодно удваивается, уступая по своему масштабу только рынку больших поисковых систем.

\*Выступление Ю. Вировца на конференции C-IB, май 2007 г.

Периодически российский рынок штурмуют западные проекты (которых намного больше, чем наших), прибегая к различным средствам для того, чтобы выйти в лидеры. Так, например, знаменитый Monster.com, первым делом скачал все вакансии и резюме с других рабочих сайтов России, тем самым заполнив свою базу для более высокого страта.

Основная проблема «рабочих» сайтов – бедные возможности для структурирования информации. Полноценная база данных должна обладать хорошим поиском и рубрикаторами, которые, чаще всего, отсутствуют или несовершенны. В результате полнота и эффективность поиска теряются: часть информации дублируется и троеится – образуются так называемые «дубли», повторы одних и тех же резюме или вакансий; другая часть становится недоступной из-за неправильной категоризации и т.д.

Кроме того, большое количество ресурсов (сайтов) заставляет рекрутеров проделывать многократно одно и то же – просматривать гору резюме, определять «кого я видел, а кого нет», хотя, на самом деле, значительная доля контента этих сайтов пересекается.

#### Систематизация и поиск

Итак, после сбора данных возникает задача

систематизации и поиска. По мнению руководителей кадровых агентств\*, востребованность их услуг во многом объясняется наличием структурированной базы данных, которая позволяет находить нужных кандидатов быстрее и проще.

Эту проблему разработчики ПО пытаются решить с разных сторон.

Один из вариантов – организация структурированной базы данных на стороне компании. Для этого существуют специальные программы с широким функционалом. Они позволяют автоматически (или почти автоматически) собирать информацию с разных «рабочих» ресурсов, разделять данные на блоки (например, выделять имя соискателя, контактную информацию, образование, опыт из самых разных значимых форматов). Кроме того, с их помощью можно публиковать вакансии на сайте и даже контролировать бюджеты на рекрутмент.

Из stand-alone западных решений к таким относятся, например, Nowhere или Peoplefilter. Gopher утверждает, что они могут вычленивать информацию даже из отсканированных факсовых копий резюме. В России наиболее популярным решением этого типа является E-stuff, который используется во многих кадровых агентствах.

Помимо решений на стороне компании, существуют вполне успешные попытки интегрировать данные на web-ресурсах. Это

\*В. Дворцевая, «Управление персоналом» № 21, ноябрь 2007



## 4. HR x IT

системы, которые организуют мета-поиск, собирают информацию со всех доступных источников и далее позволяют пользователям через единый интерфейс искать работу или резюме с помощью продвинутых инструментов. В чем их преимущество?

Во-первых, они объединяют копии («дубли»), тем самым предъявляя одно резюме или одну вакансию один раз, даже если она была опубликована на 30 сайтах. Во-вторых, они предоставляют хороший поиск, обычно гораздо лучшего качества, чем на стандартных «рабочих» сайтах. В-третьих, они собирают более полную базу данных, так как индексируют несколько источников (например, в России на сегодняшний день есть около 200 интересных источников вакансий / резюме, считая крупные региональные ресурсы). Наконец, они обладают такими приятными «фичами», как возможность прокомментировать кандидата / вакансию и сделать комментарий доступным своим друзьям, или хранить историю обращения к ресурсу за долгое время.

Среди западных агрегаторов (мета-поисковых машин) популярными ресурсами являются Jobster.com, Indeed, SimplyHired. В России таких агрегаторов пока немного: существует Jobster.ru, 100rabot.ru и jobsmarket.ru, которые объединяют только вакансии, и Улов Умов (ulov-umov.ru), который предоставляет возможность искать как по вакансиям, так и по резюме (то есть осуществлять мета-поиск кандидатов).

### Комплексные решения

Некоторые крупные компании, занимающиеся рекрутментом, предлагают сразу несколько продуктов для поиска людей.

Так, например, европейский лидер, компания StepStone имеет «рабочую» web-базу данных i-Grasp, решение для аутсорсинга рекрутмента Obvious (с использованием тестов, видео-интервью и прочих инструментов, позволяющих сократить время на встречи с неподходящими кандидатами) и программу для организации данных внутри компании EasyCruit.

### Хранение и использование

Помимо структуризации и поиска соискателей, в организациях существуют гораздо более сложные процессы, требующие другого уровня интеграции информации. Например, «внешний резерв», который уже реализован в некоторых российских компаниях, предполагает возможность сравнивать кандидатов, заносить и использовать их оценки по компетенциям в гармоничной (сравнивая требования к потенциальной должности и кандидата), «вести» студентов, т.е. развивать их, оценивать степень развития, назначать наставников, фиксировать результаты стажировок и т.д.

Для этой цели мало внешних ресурсов или отдельных программ: необходимо «встраивать» кандидатов непосредственно в базу данных сотрудников компании. Такие smart-функции рекрутмента реализуются на базе современных комплексных систем управления талантами, например, ETWeb Enterprise или SAP HR. Так, ETWeb предоставляет возможность управлять внешними кандидатами, включать их в систему преемственности, оценивать, развивать, планировать их карьеру. С помощью нового модуля рекрутмента, информация о внешних кандидатах будет попадать в систему непосредственно из web-источников, а публикация вакансий – опираться на требования к должностям, уже прописанным в системе.

## Таргетирование

Таргетирование, а именно публикация вакансий и резюме именно там, где они актуальны, стало технологически возможным благодаря контекстной рекламе и социальным сетям. Конечно, и раньше можно было «кинуть клич» на форуме программистов или бухгалтеров, предполагая найти там грамотного специалиста, ищущего работу. Однако такое решение было точечным и не являлось технологией.

Сейчас существуют специальные решения, которые позволяют «запустить» вакансию как контекстную рекламу – на сайты, которые отвечают этой специфике. Например, вы владеете сайтом, посвященным детям. Вы можете размещать на своем ресурсе резюме или вакансии детских врачей, воспитателей, нянь. За каждый «клик» вы будете получать отчисления. Таким образом, работодатель имеет возможность через партнерскую сеть публиковать свои вакансии значительно дешевле, чем рекламируя их, например, на главных страницах «работных» сайтов. Среди западных ресурсов, поддерживающих партнерские сети, можно назвать Z-network и Job-a-matic.

Еще один способ поиска работы и людей – социальные сети. Вслед за «Моим кругом», «Одноклассники» также добавили возможность для пользователей поставить галочку «Я ищу работу». И хотя сегодня это скорее тестирование новой возможности сайта, чем реальный поиск работы, потенциально такая технология позволяет поставить на поток поиск знакомых и друзей (т.е. относительно «проверенных» людей).

## Прогнозы на будущее

После того, как мы встретились и поговорили с несколькими десятками западных компаний, занимающихся электронным рекрутментом, у нас возникло несколько идей относительно будущего этой востребованной области:

**1.** Рекрутмент будет становиться все более технологичным. В первую очередь, это означает автоматизацию процесса поиска и отбора людей.

**2.** Если раньше у компаний была возможность сравнивать кандидатов между собой (устраивать «прослушивание» длиной в 2 недели и затем выбирать лучшего), то теперь принимать решения приходится молниеносно. Это означает, что возникает необходимость сравнивать кандидатов с некоторым эталоном, позволяющим оценить их профессиональную пригодность безотносительно друг друга. В свою очередь, это означает развитие электронных тестов, ассессментов и прочих инструментов, позволяющих быстро оценивать, или, как минимум, отсеивать людей.

**3.** С ростом количества информации (вакансий, резюме) критически важными становятся средства структуризации информации. Часто на третий день публикации резюме кандидат уже нашел работу. Получается, что выиграл тот, кто увидел его первым. Это предъявляет дополнительные требования как к эффективности рекрутера, так и к качеству его рабочего места – программам, web-ресурсам, которые позволяют ему быть быстрым.



# **AXES Review**

Подписано в печать 27.11.2007

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



AXES Management Тел.: +7 (495) 980-8029 • [www.axesmg.ru](http://www.axesmg.ru)