

AXES Review

Оценка ключевых HR-показателей:
объективно и субъективно

Аудит системы мотивации:
сакральный опыт AXES

ASTD 2008: наши за океаном

Социальная сеть как инструмент рекрутмента



Уважаемые коллеги!

Этот номер по нескольким причинам является особенным для нашего журнала.

Во-первых, в июле AXES Review исполнился год. Возможно, это не самая громкая дата, но это, определенно, юбилей. За этот год мы стали толще, завоевали популярность и опубликовали немало отличных статей.

Во-вторых, мы не смогли противостоять задорному весенне-летнему настроению и сменили внешний вид AXES Review. Благодаря стараниям нашего дизайнера, Юли Смирновой, журнал стал ярче и приобрел оттенок «глянца».

Наконец, мы приняли решение не ограничиваться собственной экспертизой и привлечь к созданию журнала других талантливых людей. В новом номере – две статьи внешних авторов, Натальи Володиной и Евгении Костицкой, которым мы очень благодарны за умные, практически ценные материалы.

И – еще два слова о главном: мы будем рады опубликовать на страницах нашего журнала ваши исследования и case study. Присоединяйтесь!

**С уважением,
Алиса Шабанова,
Главный редактор AXES Review**

Содержание

R&D	
Оценка ключевых HR-показателей: объективно и субъективно Мария Лукьянчикова, Ведущий консультант направления «HR-бенчмаркинг»	4
Case Study	
Возврат расчета на инвестиции на HR-проект на примере проекта по внедрению системы дистанционного обучения в сети магазинов Наталья Володина, HR-директор AS Silvano Fashion Group	9
Аудит системы мотивации: сакральный опыт AXES Михаил Бедило, Менеджер проектов	16
News & Trends	
ASTD 2008: наши за океаном Анастасия Астанаева, Руководитель направления «Обучение и развитие»	20
Бизнес-симулянты: репортаж «по горячим следам» Алиса Шабанова, партнер, Екатерина Врубель, консультант	22
HR x IT	
Социальная сеть как инструмент рекрутмента Евгения Костицына, Руководитель проекта «Улов-Умов»	24
Наши анонсы	30

1. R&D

Мария Лукьянчикова, Ведущий консультант направления «HR-бенчмаркинг»

Оценка ключевых HR-показателей: объективно и субъективно

Сейчас все большее число компаний проявляет интерес к комплексной оценке эффективности своей деятельности. Важной составляющей такого рода аудита является оценка эффективности управления человеческим ресурсом в компании. Руководителей компаний все чаще волнует вопрос: а какова реальная отдача от реализуемых в области управления персоналом программ?

С целью оценки нематериальных активов, которыми они обладают, компании проводят регулярный мониторинг показателей эффективности в области управления персоналом. Для того, чтобы правильно интерпретировать значения показателей, необходимо знать и оценивать не только результаты, полученные в компании, но и сравнивать их с соответствующими показателями на рынке. Инструментом, позволяющим проводить такого рода сравнение, является HR-бенчмаркинг (от англ. benchmark – точка отсчета, отметка). Он представляет собой процедуру измерения и сравнения показателей работы своей компании с другими.

Существуют 2 основных вида HR-бенчмаркинга:

- по объективным показателям – направлен на оценку эффективности работы службы персонала (например, обзоры заработных плат);
- по субъективным показателям (например, опросы удовлетворенности).

Объективные показатели

Одним из примеров внешнего бенчмаркинга по объективным показателям является исследование «AXES Monitor. Ключевые показатели эффективности HR-службы», проводимое компанией AXES Management среди отечественных и зарубежных компаний. Результаты исследования представляют собой отраслевую статистику более чем по 100 показателям, описывающим ключевые HR-задачи (подбор и расстановка, мотивация и удержание, обучение и развитие, HR-бюджетирование). Применение данного инструмента позволяет HR-специалистам сопоставить результаты своей деятельности с аналогичными показателями работы конкурентов, увидеть возможности для повышения эффективности.

В данной статье мы рассмотрим наиболее часто используемые HR-показатели. По данным исследования «AXES Monitor. 2007» самыми распространенными KPI's HR-служб компаний являются:

1. Выполнение бюджета затрат на персонал компании.
2. Текучесть кадров.

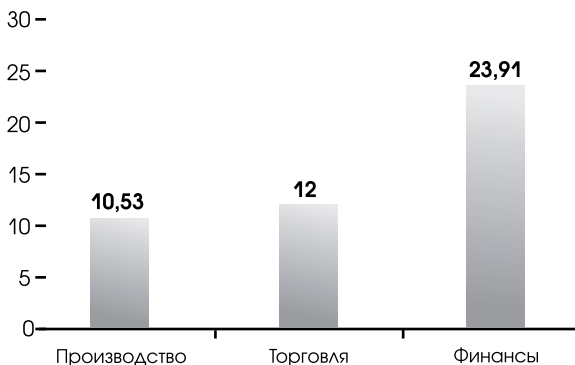
Затраты на персонал

Вопрос о том, сколько мы тратим на персонал, нужно ли сокращать или наоборот увеличивать расходы, волнует руководителей многих компаний. Ориентиром здесь могут служить показатели уровня за-

трат лидеров отрасли.

По данным исследования «AXES Monitor. 2007» средние затраты на персонал сильно варьируют в зависимости от отрасли, в которой работает компания. Так например, наибольший удельный вес HR-затраты имеют в финансовом секторе, наименьший – на производстве (см. рис 1). Сравнение с западной статистикой говорит о том, что такая картина является типичной (хотя затраты на персонал в России примерно вдвое ниже): в США HR-затраты в производстве составляют 25%, а в финансовом секторе – 43% от выручки (данные отчета Human Capital Management: the CFO's Perspective, CFO Research Services & Mercer HR Consulting, 2003).

Рисунок 1
Затраты на персонал в разных отраслях 2006
(как процент от выручки, медиана)



Текучесть персонала

Текучесть кадров издавна является головной болью руководителей многих компаний. Высокая текучесть приводит к потере важных знаний, технологий, компетенций. Компании приходится тратить значительные средства на поиск и подбор нового персонала, его обучение и адаптацию. Отсутствие текучести также вызывает снижение эффективности бизнеса, поскольку часто затрудняет приток новых идей и подходов.

Статистика исследования «AXES Monitor. 2007» показала, что наибольший процент текучести наблюдается среди компаний розничной торговли (см. рис. 2).

Несмотря на разницу в числовых значениях, общая тенденция текучести по отдельным категориям сотрудников сохраняется для различных отраслей бизнеса. Процент текучести среди топ-менеджеров и руководителей ниже, чем среди специалистов и особых категорий работников (продавцы, кассиры, рабочие). Это связано с тем, что с ростом должности увеличиваются возможности карьерного, финансового и статусного роста внутри компании. И как следствие, сотрудники более привязаны к своей компании.

1. R&D

Рисунок 2
Средняя текучесть персонала в 2006 г. для компаний различных сфер бизнеса



Субъективные показатели

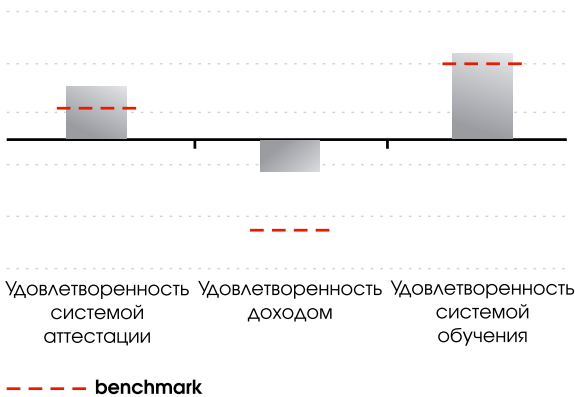
Важную информацию о качестве работы с персоналом, ведущейся в компании, дают опросы удовлетворенности сотрудников. И здесь также не обойтись без бенчмаркинга, т.к. факторы привлечения и удержания сотрудников имеют четко выраженную отраслевую специфику и во многом зависят от региона, в котором располагается компания. Значения бенчмарков, т.е. «норм удовлетворенности», будут различаться и для отдельных факторов удовлетворенности.

Пример

Несколько лет назад в одной из компаний проводилось исследование уровня удовлетворенности персонала работой. Получив абсолютные значения индекса удовлетворенности (ИУ) руководство компании-клиента было удивлено. Получалось, что сотрудников меньше всего устраивал уровень дохода, хотя размеры вознаграждения в компании были высокими относительно среднерыночных, а лучше всего дело обстояло с обучением (см. рис. 3).

После сопоставления результатов опросов удовлетворенности с данными бенчмаркинга рисунок кардинально изменился. Оказалось, что недовольство сотрудников размером вознаграждения значительно меньше, чем в других компаниях. Зато ИУ системой аттестации и обучением находится на уровне средних значений. Таким образом, использование результатов бенчмаркинга позволило сделать точные выводы и направить ресурсы компании на решение действительно актуальных задач.

Рисунок 3
Индекс удовлетворенности

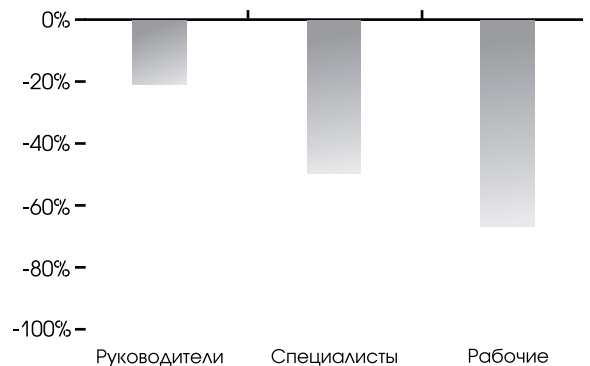


Многочисленные опросы удовлетворенности, проведенные среди клиентов AXES Management, позволили заметить следующую тенденцию. Большинство сотрудников организаций, как правило, не-

довольны размером своего вознаграждения. Причем уровень этой «неудовлетворенности» существенно варьируется в зависимости от категории персонала (см. рис. 4). Так, на производственных предприятиях ИУ уровнем доходов среди рабочих составляет - 67%, а у руководителей - 21%. В управляющих компаниях значения данного показателя существенно выше.

Знание бенчмарков удовлетворенности для разных категорий персонала в рамках одной отрасли позволяет руководству определить, какие направления работы с сотрудниками являются действительно проблемными и требуют немедленных действий, а какие – находятся в норме. Таким образом, результаты исследования дают возможность правильно расставить приоритеты в работе с персоналом.

Рисунок 4
ИУ уровнем доходов на производственных предприятиях



1. R&D

Представленные здесь данные отражают лишь небольшую часть показателей, используемых в HR-бенчмаркинге. Выбор тех или иных бенчмарков для применения в работе кадровой службы во многом определяется стратегией и политикой компании в области управления персоналом.

Использование данных бенчмаркинга дает HR-специалистам и топ-менеджерам компаний надежную, объективную информацию, позволяющую сделать результаты работы с персоналом более ося-

заемыми и измеримыми. Можно провести аналогию с приборной панелью автомобиля. Отметки на ней позволяют определить местоположение, скорость и направление, в котором вы движетесь. Они также позволяют предвидеть и своевременно решать те проблемы и трудности, которые могут возникнуть.

Наш опыт показывает, что отечественные компании все чаще применяют HR-бенчмаркинг в своей работе вслед за западными организациями, где подобная практика существует уже не один десяток лет.

2. Case Study

Наталья Володина, HR-директор AS Silvano Fashion Group

Возврат расчета на инвестиции на HR-проект на примере проекта по внедрению системы дистанционного обучения в сети магазинов

Речь о необходимости расчета возврата на инвестиции в HR-проекты идет на страницах многих профессиональных изданий. На примере кейса рассмотрим целесообразность внедрения системы дистанционного обучения в сети магазинов.

Ситуация:

Крупная компания, оператор розничной сети магазинов по продаже продуктов питания, планирует осуществить экспансию в регионы в начале года. Планируется, что в течение 1-го квартала будет открыто 15 магазинов в 15 городах страны.

В настоящий момент в отделе обучения персонала работают 3 тренинг-менеджера, каждый из которых выезжает в 2 командировки в месяц.

До сих пор в компании существовала следующая практика: после открытия в магазин приезжал тренинг-менеджер, задачей которого было проведение двух вводных курсов для линейных руководителей магазина. Обучение проходило в рабочее время в течение недели (40 часов) с понедельника по пятницу. Группа в среднем состояла из 7-9 человек.

Задача:

Руководитель отдела обучения персонала решила проанализировать, что будет выгоднее для компа-

нии: продолжать обучение линейного менеджмента вновь открываемых магазинов в ходе командировок тренинг-менеджеров или разработать и внедрить программы дистанционного обучения.

Для этого необходимо рассчитать, какими будут расходы компании на подготовку персонала открываемых магазинов, и сравнить их с инвестициями в проект по внедрению системы дистанционного обучения.

Обращаю внимание на то, что стоимость проекта чаще всего превышает его бюджет: в нашем примере в стоимость проекта будут включены косвенные расходы, такие как: заработная плата участников.

Текущие расходы:

1000 у.е. - расходы на 1 командировку (проезд, проживание, командировочные)

200 у.е. – стоимость аренды конференц-зала с оборудованием (в день)

1500 у.е. – ежемесячная зарплата* 1-го тренинг-менеджера

1200 у.е. – ежемесячная зарплата* 1-го обучаемого (в среднем)

2. Case Study

* - за расчетную сумму берутся расходы компании на оплату труда сотрудника в целом (включая ЕСН).

Планируемые расходы:

2000 у.е. – техническое оснащение 1 магазина для проведения дистанционного обучения

3000 у.е. – разработка 1 программы дистанционного обучения (важно помнить, что в электронный вид мы можем перевести не каждую программу; в нашем случае речь идет о вводных курсах для сотрудников, которые могут быть изучены самостоятельно)

Дополнительные статьи расходов – исходя из рыночных условий.

Формула расчета возврата на инвестиции (ROI – Return on Investment):

ROI (%) =

$$\frac{\text{Доход от проекта} - \text{Стоимость проекта}}{\text{Стоимость проекта}} \times 100\%$$

Если ROI = 345%, это значит, что на каждый вложенный рубль в проведение HR-программы мы получили “чистых” 3 рубля 45 копеек

1. Расчет дохода от проекта

Доходом данного проекта от внедрения системы дистанционного обучения будет экономия тех средств, которые тратятся на обеспечение функции обучения сегодня.

Статья	Расчет	Комментарии
Расходы на командировки	$1\ 000 * 6 = 6\ 000$	Расходы на одну командировку умножаем на 6 (количество командировок в месяц)
Расходы на оплату труда участников	$1\ 200 * 0,25 * 8 * 6 = 14\ 400$	Среднемесячную зарплату одного участника мы умножаем на 0,25 и получаем его зарплату за одну неделю, которую он проводит на тренинге (для удобства вычислений в данном примере мы считаем, что 1 месяц состоит из 4-х недель). Полученную сумму заработной платы мы умножаем на 8 (среднее количество участников в группе) Полученную сумму умножаем на 6 (количество командировок в месяц)

Статья	Расчет	Комментарии
Зарплата тренинг-менеджеров	$1\,500 \cdot 0,25 \cdot 6 = 2\,250$	Среднемесячную зарплату одного тренинг-менеджера мы умножаем на 0,25 и получаем его зарплату за одну неделю, которую он проводит в командировке, обучая линейных руководителей магазина (для удобства вычислений в данном примере мы считаем, что 1 месяц состоит из 4-х недель) Полученную сумму умножаем на 6 (количество командировок в месяц)
Аренда конференц-залов	$200 \cdot 5 \cdot 6 = 6\,000$	Стоимость дневной аренды конференц-зала мы умножаем на 5 (количество дней обучения) Полученную сумму умножаем на 6 (количество командировок в месяц)

Рассчитаем ежемесячные текущие расходы на обучение линейных руководителей магазинов. Всего в месяц может быть совершено 6 командировок (3 тренинг-менеджера по 2 командировки) в 6 разных городов.

Таким образом, ежемесячные расходы компании на проведение обучения сотрудников открывающихся магазинов равны:

$$6000 + 14400 + 2250 + 6000 = 28650$$

Дополнительно рассчитаем следующие параметры:

$$28650 / 6 = 4775 \text{ – стоимость обучения сотрудников 1-го магазина}$$

$4775 \cdot 15 = 71625$ – стоимость обучения сотрудников 15-ти магазинов, открывающихся в 1 квартале будущего года, которая будет являться доходом проекта по внедрению системы дистанционного обучения.

2. Case Study

2. Расчет стоимости проекта

Теперь необходимо рассчитать, какой объем инвестиций необходим для внедрения системы дистанционного обучения.

Важно помнить, что часть расходов будут единовременными вне зависимости от времени эксплуатации системы, а часть расходов мы будем тратить ежемесячно.

Статья	Расчет	Комментарии
Техническое оснащение магазинов	$2\,000 * 15 = 30\,000$	Расходы на оснащение одного магазина умножаем на 15 (количество магазинов)
Программы ДО	$3\,000 * 2 = 6\,000$	Стоимость разработки 1-ой программы обучения умножаем на 2 (количество программ, проводимых тренинг-менеджером во время вводного обучения)

Таким образом, разовые инвестиции составят 36 000 у.е.

5 дней по 8 часов (по аналогии с очным обучением),

10 дней по 4 часа в день,

20 дней по 2 часа в день.

Особенность дистанционного обучения заключается в том, что сотрудники будут обучаться индивидуально, и мы можем предложить разные графики обучения, например:

Статья	Расчет	Комментарии
Расходы на оплату труда участников (при обучении 100% в рабочее время)	$1\,200 * 0,25 * 8 * 15 = 36\,000$	Среднемесячную зарплату одного участника мы умножаем на 0,25 и получаем его зарплату за одну неделю (40 часов), которую он проводит на обучении (для удобства вычислений в данном примере мы считаем, что 1 месяц состоит из 4-х недель) Полученную сумму заработной платы мы умножаем на 8 (среднее количество участников в группе) Полученную сумму умножаем на 15 (количество магазинов)

В зависимости от рабочей загрузки участников обучения компания может выбрать альтернативные варианты:

30 часов обучения – в рабочее время и 10 часов обучения до/после рабочего дня;

20 часов обучения – в рабочее время и 20 часов обучения до/после рабочего дня.

Эти цифры также имеет смысл рассчитать для будущего анализа.

Статья	Расчет	Комментарии
Расходы на оплату труда участников	$36\ 000 \cdot 75\% = 27\ 000$	При обучении 75% в рабочее время, 25% - до/после рабочего дня, т.е. 30 часов обучения – в рабочее время и 10 часов обучения до/после рабочего дня
Расходы на оплату труда участников	$36\ 000 \cdot 50\% = 18\ 000$	При обучении 50% в рабочее время, 50% - до/после рабочего дня, 20 часов обучения – в рабочее время и 20 часов обучения до/после рабочего дня

Также важно помнить, что после внедрения системы дистанционного обучения возникнут дополнительные статьи расходов, которые необходимо спрогнозировать заранее, еще на стадии анализа рентабельности проекта.

В нашем примере мы остановимся на двух дополнительных статьях расходов:

- Стоимость IT поддержки, а это значит, что в каждом из 15 магазинов IT специалист должен посвя-

тить часть своего рабочего времени администрированию системы обучения. Предположим, что средний уровень расходов на оплату труда такого специалиста составляет 1 000 у.е.

- Стоимость работы администратора учебного центра, в обязанности которого будет входить отслеживание результатов обучения более 120 участников (15 групп по 8 сотрудников). Предположим, что средний уровень расходов на оплату труда такого специалиста составляет 1 200 у.е.

2. Case Study

Статья	Расчет	Комментарии
Расходы на оплату труда администратора учебного центра	1200	Мы предполагаем, что этот сотрудник посвятит месяц своей работы на инструктаж сотрудников магазинов по пользованию системой, отслеживанию их посещаемости и результатов обучения. Такой специалист нам необходим только один, и располагаться он будет в учебном центре центрального офиса
Расходы на оплату труда IT специалистов	$1\ 000 * 0,25 * 15 = 3750$	Среднемесячную зарплату одного IT специалиста мы умножаем на 0,25 и получаем его зарплату за одну неделю, которую он в совокупности, как мы прогнозируем, потратит на администрирование системы дистанционного обучения (для удобства вычислений в данном примере мы считаем, что 1 месяц состоит из 4-х недель). Полученную сумму заработной платы мы умножаем на 15 (количество магазинов)

Таким образом, если мы предполагаем, что магазины в регионах откроются в течение одного месяца, то и обучить всех сотрудников, т.е. выполнить поставленную перед учебным центром задачу мы сможем в течение одного месяца. В этом случае стоимость проекта будет равна:

$36\ 000$ (разовые инвестиции) + $36\ 000$ (расходы на оплату труда участников (при обучении 100% в рабочее время)) + $4950 = 76\ 950$ у.е.

Также рассчитаем стоимость в случае, если только 30 часов программы (из 40 запланированных) будет проходить в оплачиваемое компанией время. В этом случае стоимость проекта будет равна $67\ 950$ у.е.

3. Расчет ROI

При обучении в 100%-рабочее время:

$$ROI = (71625 - 76950) / 76950 * 100\% = -7\%$$

В этом случае получается, что наши потери составят 7 копеек на каждый вложенный рубль и что выгоднее обучать посредством командировок тренинг-менеджеров.

При обучении в 75%-рабочее время:

$$ROI = (71625 - 67950) / 67950 * 100\% = 5\%$$

В этом случае получается, что наш выигрыш составит 5 копеек на каждый вложенный рубль.

Анализ:

В нашем примере руководителю отдела обучения целесообразно настаивать на внедрении системы дистанционного обучения для всей сети магазинов.

Главным аргументом будет то, что при использовании дистанционного обучения весь проект можно будет осуществить в течение 1-го месяца (в случае, если сами магазины будут уже открыты) в противовес двух с половиной месяцев, за которые 3 тренинг-менеджера могли бы объехать все 15 магазинов.

Дополнительными аргументами будет то, что новый сотрудник, принятый на работу в уже работающий магазин, сможет пройти вводное обучение с ми-

нимальными затратами для компании или что по мере необходимости в будущем в электронный вид можно будет перекладывать дополнительные программы обучения.

Данные расчеты являются всего лишь аналитической базой для предложения и последующего принятия управленческого решения. Наш пример во многом является условным, и в практике инвестиции в проекты по внедрению систем дистанционного обучения могут начать приносить доход через год и более (в таких случаях в ходе предварительных расчетов целесообразно брать в качестве расчетного периода не месяц, а год, и просчитывать годовой возврат на инвестиции).

2. Case Study

Михаил Бедило, Менеджер проектов

Аудит системы мотивации: сакральный опыт AXES

Вместо предисловия...

Когда клиент просит, чтобы мы провели диагностику существующей системы мотивации? Как правило, в трех случаях:

1. Неконтролируемо растет ФОТ
2. Ключевые сотрудники бегут из Компании
3. Падает производительность труда

Нередко эти процессы происходят одновременно и взаимосвязаны друг с другом (причины порождают следствия, которые, в свою очередь, тоже могут быть причинами уже других следствий и так далее...) Цель, которая ставится перед AXES – распутать клубок проблем и дать рекомендации, которые максимально быстро и с минимальными затратами и выведут Компанию из кризиса. В этой статье мы хотим рассказать о том, какие «подводные камни» встречаются на пути аудита российских компаний.

Почему мотивация?

Первый вопрос, который мы задаем себе сами: а в системе ли мотивации ключевая проблема? Понятно, что помимо hr-процессов в Компании существует управление продажами, финансами, логистикой, производством... Невозможно их игнорировать, рассматривая систему компенсаций и льгот. Демотивированный сотрудник, которого с тревогой наблюдает собственник бизнеса, – верхушка айсберга, и проблема может лежать далеко за областью окладных вилок, грейдовых диапазонов и бонусных схем.

Пример:

Сеть магазинов подарков решила серьезно реформировать систему мотивации продавцов, планируя таким образом поднять уровень продаж. Руководство Компании увеличило премиальные фонды продавцов-консультантов, привязав их к выполнению плана продаж, провело обучение необходимым навыкам. Спустя несколько месяцев продажи в магазинах не выросли (а в некоторых начали падать), зато увеличилась текучесть среди продавцов. Основная причина неуспеха по мнению собственника – магическое нежелание людей работать даже за деньги.

В процессе аудита (особенно помогли интервью с уволившимися сотрудниками и включенное наблюдение «тайным покупателем») выяснилось, что, напротив, продавцы-консультанты крайне заинтересованы в продажах и активно работают с клиентом. Однако прикладываемые ими усилия не имели успеха – реформирование системы мотивации совпало с изменением ассортиментной матрицы магазинов, которая привела к резкому сокращению товарных позиций и увеличению среднего чека в два раза. Кроме того, в данный период происходили множественные сбои в логистике – недопоставки, либо затарка неходовыми позициями. Неготовые к этому покупатели стали стремительно терять лояльность. Клиентский поток уменьшился в разы. Заслуга продавцов в том, что в данной кризисной ситуации они удержали объем продаж, но во внедренной схеме премиальные фонды начинали формироваться с превышенного объема продаж. Оно и естественно – не мог собственник условно заплатить сто рублей, когда Компания заработала

только пятьдесят. А обнадеженные возможными значительными премиальными продавцы почувствовали себя в данной ситуации «кинутыми» и начали увольняться.

Вывод:

Проблема не в системе мотивации продавцов, а в несвоевременности ее реформирования и невстроенности в другие процессы Компании (в данном случае, в управление ассортиментом и логистикой). А также в том, что система мотивации продавцов не была согласована с мотивационными схемами маркетологов, закупщиков и логистов.

Факторы несправедливости

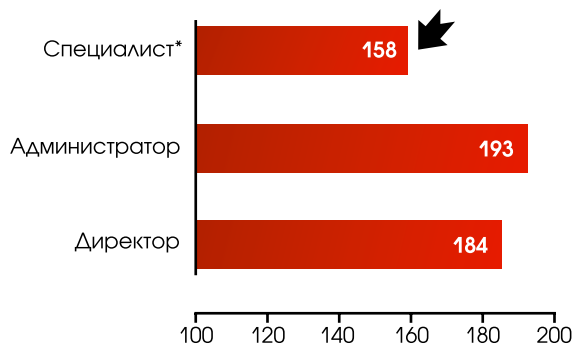
Нами замечено, что несправедливость является отрицательным множителем по отношению к любой системе мотивации. Если сотрудник воспринимает мотивирующую схему как несправедливую по отношению к нему, если он регулярно наблюдает факты несправедливости, заработанный рубль не приносит радости, мотивация и лояльность стремительно падают.

Пример:

В сети аптек возросла текучесть среди специалистов и резко упал уровень предоставляемого сервиса клиентам. Что не преминуло сказаться на бизнес-показателях. Кривая объема продаж пошла вниз. Обеспокоенные собственники обратили внимание, прежде всего, на систему мотивации продающих должностей аптек и пришли к выводу, что данные сотрудники не справляются с нагрузками. Аудиторы же AXES занялись подсчетом трудочасов и пришли к вы-

воду, что причина увольнений в аптеках-лузерах не нагрузки, а... дедовщина! В данном случае, она состояла в том, что руководящие должности аптек распределяли работу за недостающие ставки между имеющимися специалистами, при этом часы (считай деньги) за эти работы приписывали себе (см. график 1).

График 1



*Специалисты – фармацевты, провизоры, консультанты. Данные по часам загрузки в месяц

Нагрузка действительно выросла (в том числе и на руководящие должности), так как Компания внедрила проект по увеличению производительности труда и сократила некоторые ставки. Одновременно в разы вырос поток поставляемых в аптеки товаров из-за оптимизации складских площадей. Именно в этот момент подконтрольность учета табелей рабочего времени исключительно руководству аптеки сыграла

2. Case Study

злую шутку. Чувствуя дисбаланс между прилагаемыми усилиями и получаемым вознаграждением, некоторые руководители аптек решили восполнить его несправедливым распределением часов. Интересно то, что в данной ситуации руководство аптеки не было заинтересовано в удержании специалистов («не нравится – пиши заявление»), наоборот, «зияющие» вакансии были источником дохода.

Вывод:

Снижение мотивации фармацевтов и провизоров было вызвано не возросшими нагрузками. Сотрудники имели высокий уровень лояльности к Компании и готовы были справляться с нагрузками до момента, пока изменения, связанные с внедряемыми проектами по логистике и повышению производительности труда, не устаканятся. Но чего они не могли терпеть – так это несправедливое распределение денег и неуважительное отношение к себе.

«Теневые» ФОТы

Нерегламентированные доходы (так смягченно мы называем банальные кражи) – бич любой системы мотивации. Если сотрудники имеют возможность повысить свой доход в обход существующей мотивационной схемы, путем манипуляции отчетностью, либо с помощью других уловок, в Компании формируются так называемые «теневые» ФОТы, которые как тяжелые якоря тянут вниз эффективность Компании.

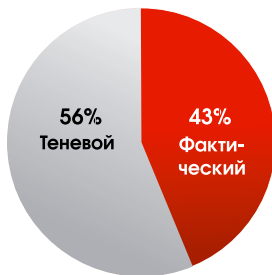
Пример:

Руководство крупного агропромышленного холдинга бьет тревогу – предприятия не выходят на плановую производительность труда. Учитывая сделанные Компанией инвестиции в производство и обязательства по кредитам, это грозит серьезными проблемами в ближайшем будущем. Директор одной из животноводческих фабрик одновременно расстроен и пребывает в недоумении. Стремясь повлиять на усердие сотрудников, он выделил руководителям производственных бригад значительные премиальные фонды, в обмен на обещание улучшить показатели. По итогам оговоренного периода руководители не распределили ни рубля. Основной аргумент: «показатели низкие, все работало плохо, премировать некого». И это с учетом того, что в ситуации успеха премия на порядок превысила бы оклад.

Аудиторы AXES, проанализировав производственные показатели фабрики, выявили, что данные по объему затраченного на выращивание животных корма значительно превышают бенчмарки по отрасли. А выход мяса никак «съеденному» корму не соответствует. Получалось, что либо сотрудники грубо нарушают технологию (что не подтвердилось), либо корм не попадает в кормушки в корыстных интересах. Оценив в деньгах размер несоответствия съеденного корма весу выращиваемых животных, консультанты AXES пришли к неутешительным выводам: пропавший корм составляет более половины от ФОТа всей фабрики (см. график 2).

График 2

Соотношение фактического и «теневой» ФОТа* сотрудников фабрики

**Вывод:**

Сбой в существующей системе мотивации произошел из-за слабости системы материального учета – сотрудникам удобнее было зарабатывать на перепроданном или использованном в своем хозяйстве корме, а не на росте интенсивности труда. В такой ситуации оценить эффективность существующей системы компенсаций и льгот было невозможно. Для начала надо было залатать «дыры» в системе матучета.

* «Теневой» ФОТ рассчитан исходя из цены корма

3. News & Trends

Анастасия Астанаева, Руководитель направления «Обучение и развитие»

ASTD 2008: наши за океаном

В июне 2008 г в Сан-Диего состоялась ежегодная выставка и конференция ASTD 2008.

В этом обзоре – основные новинки в области обучения и развития, а также тенденции и проблемы, которые больше всего обсуждались на конференции.

Что обсуждает тренинговое сообщество

1) Идея о более тесной связи корпоративного обучения с решением бизнес-задач выходит на новый виток. Если раньше говорили просто о необходимости считать экономический эффект от проведения тренингов, то теперь уже говорят о новой роли тренера – внутренний консультант, и даже *performance consultant*.

Внутренний консультант, в отличие от внешнего тренера, во-первых, более комплексно видит проблемы компании, во-вторых, несет ответственность за весь процесс, а не только за эффект конкретного развивающего мероприятия.

Среди необходимых для внутреннего консультанта компетенций, на первом месте оказываются самомотивированность, устойчивость к влиянию отдельных людей и социальных групп, а также возможность работать в ситуации неопределенности без постоянного контроля.

2) Большое количество докладов посвящено тому, как «снимать» запрос с менеджеров – заказчиков: как проводить с ними переговоры, распознавать проблемы и потребности, как с учетом особенностей ор-



ганизации выстраивать программы обучения, позволяющие решить бизнес-задачи.

3) Специалисты T&D не смогли остаться в стороне от проблемы «войны за таланты». В основном, речь шла не об особых форматах обучения для HiPo, а о том, какими должны быть менеджеры и корпоративная среда компании, чтобы сильные специалисты приходили и оставались в ней.

4) И, наконец, еще одна ярко выраженная тенденция – это размышления и споры о том, как обучать поколение «NEXT», новую волну молодых сотрудников в возрасте 20 – 25 лет, которые приходят в компании.

Если раньше главной трудностью считалась слож-

ность интеграции NEXТ-ов в устойчивые корпоративные культуры, то теперь, по мнению докладчиков, к этому добавилась их неготовность обучаться в традиционных форматах: на тренингах, лекциях и т.д.

В качестве решения проблемы провайдеры предлагают развивать молодых специалистов с помощью более привычных для них инструментов: через Интернет. На конференции были представлены доклады, посвященные программам, позволяющим обучаться в виртуальном режиме / пространстве, находясь при этом в разных точках планеты. Похоже, что скоро коллеги будут узнавать друг друга по смутному ощущению знакомого picknate и стилю движения в киберпространстве. Хотя, наверно, у наших компаний впереди еще довольно долгий путь освоения более традиционных форматов: даже простой тренинг пришел еще не в каждый дом :)

Что предлагают провайдеры

Как в докладах на конференции, так и в предлагаемых на выставке сервисах сказалась тенденция сфокусировать, «заточить» T&D услуги на создание устойчивых ценностей. Многие компании-провайдеры предлагают помощь в выстраивании систем обучения (начиная от дизайна и заканчивая обучением внутренних тренеров), которые должны стать департаментом тех самых внутренних консультантов, а не просто тренеров.

Еще один тренд – узкая специализация большинства компаний-провайдеров. Трудно найти на выставке компанию, которая предлагает, например, Ассессмент Центры и тренинги одновременно. Как правило, вся деятельность сосредоточена на одном



сервисе, а иногда и просто на одной идее.

Например, компания может фокусироваться на развитии системного мышления, или креативности/инновативной среды в компании, или на обучении методам безопасного производства. При этом провайдер предлагает несколько разных тренингов, обучающих разным аспектам одной компетенции, и не выходит за рамки этого направления. Видимо, спрос на столь узконаправленные услуги уже сформирован, и нам остается только завидовать тому, насколько развит за океаном рынок таких услуг.

Таков, на наш взгляд, мейнстрим в области обучения и развития. Если все прогнозы и надежды сбудутся, тренеры и бизнес-лидеры все-таки встретятся для решения реальных задач, причем встретятся, скорее всего, в виртуальном пространстве.

3. News & Trends

Алиса Шабанова, партнер, Екатерина Врубель, консультант

Бизнес-симулянты: репортаж «по горячим следам»

2 июля в 10-00 в зале Extropolis 25 известных в hr-сообществе людей собрались вместе для того, чтобы ... поиграть. Поиграть в бизнес-симуляцию Capstone®, недавно привезенную из США и только-только переведенную на русский язык.

Формат игры был выбран нами не случайно. Во-первых, слушать презентацию – это гораздо скучнее, чем быть активным участником. Во-вторых, нельзя оценить продукт до тех пор, пока не «пощупаешь» его руками. Наконец, нам хотелось увидеть азарт на лицах участников: ведь мы сами уже несколько месяцев даже на ночь не расстаемся с Capstone® Courier – виртуальной отраслевой газетой симуляции, в которой публикуются годовые результаты «компаний».

Мероприятие проходило при поддержке и под неусыпным контролем Дэна Смита – президента компании-производителя симуляции Capstone®. Как человек, который провел тысячи игр по всему миру, Дэн отметил некоторые особенности московской аудитории.

«Обычно в начале игры мы тратим около часа на анализ ситуации на рынке. До тех пор, пока участники не посчитают показатели своими руками, они не могут приступить к игре, - слишком сложно разобраться в ней с нуля. Ваши коллеги (понизив голос сказал Дэн нашим консультантам) не смогут сыграть первый раунд без анализа».

Тем не менее, наши коллеги, которые через 10 минут после начала анализа закончили его и приступили к игре, сыграли первый раунд вполне успешно.



Второй раунд получился еще эффективнее: большинство команд достигло положительных результатов.

«Удивительно, - сказал Дэн. - Поражает скорость, с которой участники разобрались в правилах и особенностях рынка».

Четыре команды в течение дня сражались друг с другом за победу. Стратегии были выбраны самые разные: кто-то поставил на стабильность; кто-то на

быстрый рост; кто-то сосредоточился на повышении эффективности. Проигравших не оказалось, ведь целью мероприятия, несмотря на приятные побочные эффекты, было познакомить участников с игрой. Что и было сделано.

Отзывы участников:

Лидия Тихонович, Группа компаний «Ренова»

«Впечатления от мероприятия – самые благоприятные. Получила мощный положительный эмоциональный заряд. Что понравилось – возможность гибкого применения в учебном процессе: в зависимости от потребности можно делать акценты на изучение различных аспектов бизнеса с помощью одной игры».

Елена Запорожец, Компания «Мултон»

«Продукт очень классный, целевая аудитория – топ-менеджеры. Я обеими руками за обучение через симуляционную игру, а не через традиционное способы».

Ирина Евсюкова, Компания «ОМК»

«Очень хорошо, что симуляция позволяет развивать и оценивать те компетенции, которые сложно развить и замерить другими инструментами, такие как стратегическое мышление и стратегическое видение бизнеса».

На мой взгляд, симуляция может быть интересна, прежде всего, менеджерам среднего звена и кадровому резерву, функциям маркетинга и продажам.

Преимуществом в технологии является быстрая

обработка и наглядность результатов по итогам раундов».

Юлия Брянцева, Компания «Роснефть»

«У нас есть опыт работы с разными бизнес-симуляциями; мы активно используем этот формат для развития наших сотрудников. На фоне других игр Capsim® выделяется, прежде всего, глубиной и комплексным подходом: симуляция затрагивает все ключевые аспекты бизнеса и позволяет почувствовать себя настоящим руководителем компании».



4. IT x HR

Евгения Костицына, Руководитель проекта «Улов-Умов»

Социальная сеть как инструмент рекрутмента

В настоящее время социальные сети становятся все более популярными и собирают на своих ресурсах большое количество пользователей. Согласно исследованию, проведенному MASMI Research Group (<http://www.onlinemonitor.ru/nov2007.html>), 62% пользователей Интернет в России имеют по крайней мере единственный профайл в социальных сетях.

Для начала попытаемся понять, что такое социальная сеть. Говоря простыми словами, социальная сеть в Интернете — это онлайн-общество людей, объединенных определенными интересами, социальными группами (школа, институт, работа), профессиональной деятельностью или просто дружескими отношениями. Социальная сеть odnoklassniki.ru больше ориентирована на поиск друзей и одноклассников, vkontakte.ru в основном объединяет людей по интересам, а moikrug.ru делает упор на деловые связи и профессиональные интересы.

Социальные сети являются хорошим источником полезной и нужной информации о людях, чем и пользуются рекрутеры. Сайт [Moikrug.ru](http://moikrug.ru), в силу того, что профайлы его пользователей по сути являются развернутыми резюме, стал альтернативой сайтам по поиску работы и сотрудников. Аналогичным западным сайтом является ресурс LinkedIn.com. Исследование рынка, проведенное компанией Borell (<http://www.borrellassociates.com/reportDetails.aspx?prodID=49>), показало, что люди все чаще предпочитают искать работу, пользуясь социальными сетями вроде LinkedIn.com.

Существуют разные мнения по поводу эффективности и целесообразности использования социальных сетей (в данном случае сайта «Мой круг») для специалистов по подбору персонала. Мы их представим в виде таблицы плюсов и минусов по сравнению с обычными job-сайтами.

+	-
<ul style="list-style-type: none"> • доступ к более подробной информации о человеке, его интересах, профессиональных связях; • возможность получить на него рекомендацию через цепочку знакомых; • возможность поиска сотрудника через группы интересов; • доступ к анкетам тех соискателей, которые не находятся в активном поиске, но всегда готовы рассмотреть предложение. 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие зарплаты в анкете; • отсутствие контактной информации для пользователей, не относящихся к первому кругу соискателя; • публичность - галка «ищу работу» видна всем пользователям, поэтому некоторые предпочитают не афишировать, что они находятся в поиске.

Мы решили провести исследование и посмотреть, насколько в действительности эффективен и перспективен данный способ поиска сотрудников. В качестве инструмента мы использовали тематическую поисковую систему «Улов-Умов» (www.ulov-umov.ru), которая ищет вакансии и резюме на популярных job-сайтах и социальных сетях, а в качестве содержания — анкеты «Моего круга» с пометкой «ищу работу» и резюме с наиболее популярных сайтов по поиску работы и сотрудников.

Исследование можно разделить на четыре части.

1. Первое исследование направлено на изучение различий между распределением анкет «Моего Круга» и резюме на сайтах superjob.ru, rabota.ru, zarplata.ru по специальностям и отраслям. Получилась интересная картина (см. График 1)

График показывает, что распределение по специальностям анкет «Моего круга» и резюме job-сайтов достаточно сильно различается. Наиболее выраженные перекосы в большую сторону «Моего круга» по сравнению с job-сайтами наблюдаются по следующим категориям: IT и Интернет, Дизайн и Креатив, Реклама, PR, СМИ, Маркетинг, образование и тренинги,

работа на дому. Таким образом, поиск специалистов этих направлений на сайте «Мой круг» может быть эффективным. Перекосы в меньшую сторону обнаружены по категориям: торговля, строительство, юриспруденция, бухгалтерия, транспорт и перевозки, секретариат, операторы ПК, логистика и ВЭД. Следовательно, этих специалистов лучше искать на других ресурсах.

2. Следующее исследование было направлено на то, чтобы проверить распределение вакансий и резюме на «Моем круге». Их соотношение можно посмотреть на Графике 2.

Мы видим, что по направлениям банковская сфера, торговля, бухгалтерия и секретариат спрос на специалистов сильно превышает предложение. Можно предположить, что такого рода специалисты пока пользуются обычными job-сайтами в целях поиска работы и поэтому размещение на сайте «Мой круг» подобных вакансий в настоящее время может не принести больших результатов. По направлениям СМИ, Образование и тренинги, работа на дому, дизайн и креатив, наоборот - предложение превышает спрос. Таким образом, рекрутерам можно сосредоточить усилия по поиску таких специалистов именно на этом сайте.

График 1

Распределение анкет «Моего круга» и резюме job-сайтов по специальностям.

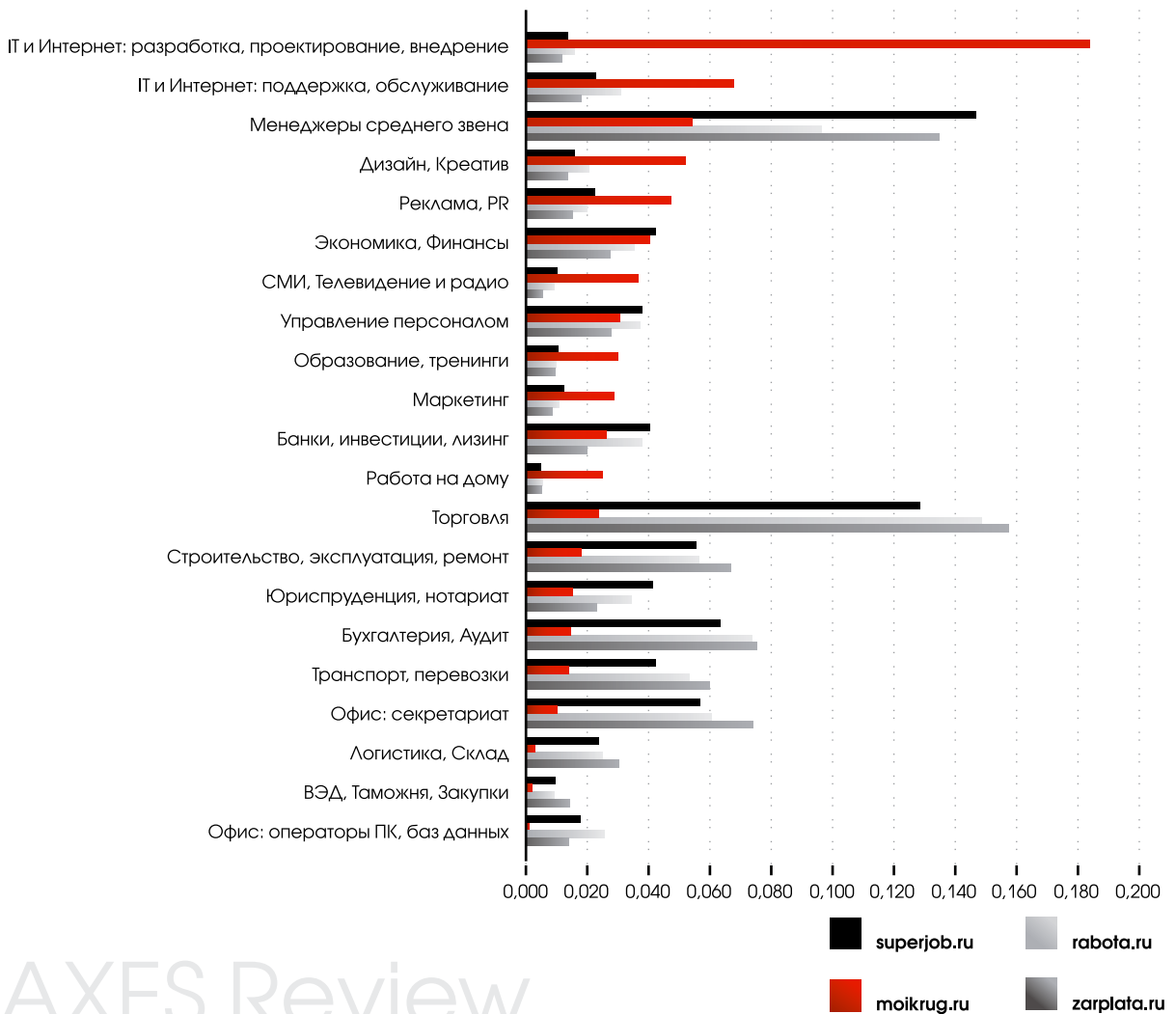


График 2
Распределение вакансий и резюме на «Моем круге».



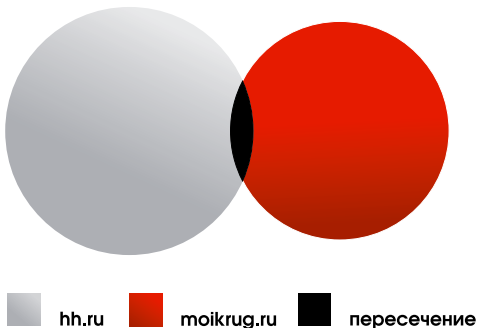
3. Наше третье исследование было посвящено изучению пересечения анкет «Моего круга» и резюме job-сайта (в данном случае hh.ru). То есть мы хотели посмотреть, размещают ли свое резюме поль-

зователи «Моего круга» на job-сайте. В связи с тем, что сравнить всех соискателей, находящихся в базе «Моего круга» и hh.ru достаточно сложно, мы сделали выборку по людям с не очень популярными именами

4. IT x HR

(например, Станислав) и посмотрели как они пересекаются (учитывались имя, фамилия и место работы). Выяснилось, что пересечение составляет всего 3% (График 3). Такой небольшой процент пересечения можно объяснить тем, что пользователи, которые активно ищут работу, обычно это не афишируют, в то время как пометка «ищу работу» на сайте moikrug.ru делает поиск работы публичным. Нам встречались резюме людей на hh.ru, у которых анкета на «Моем круге» была без пометки «ищу работу».

График 3
Пересечение пользователей «Моего круга» и hh.ru.



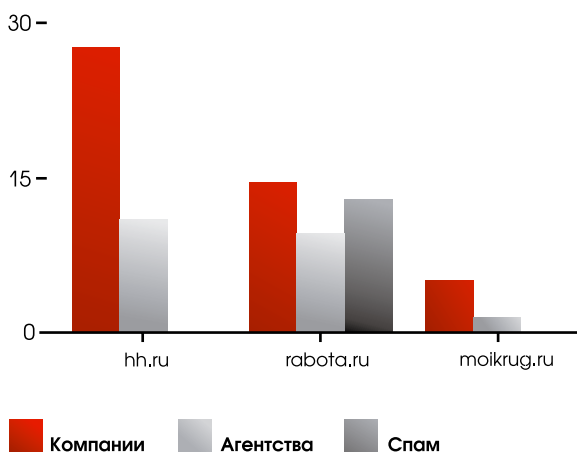
Что касается тех пользователей, которые помечают свои анкеты на «Моем круге», но при этом свое резюме больше нигде не размещают, то можно предположить, что такие пользователи находятся в пассивном поиске, либо в состоянии рассматривания интересных предложений. Некоторые соискатели считают, что поставить пометку «ищу работу» будет достаточно для того, чтобы их нашли. К тому же се-

годняшнее состояние рынка труда способствует все более и более пассивному поведению соискателей. Гораздо проще поставить галку «ищу работу», чем зарегистрироваться где-то еще и полностью размещать свое резюме. Таким образом, учитывая столь малое пересечение, можно сделать вывод, что рекрутерам, помимо поиска резюме на job-сайтах, целесообразно обращаться также и на ресурс социальной сети.

4. Задачей нашего четвертого исследования был анализ активности рекрутеров на ресурсе социальной сети moikrug.ru, платном ресурсе hh.ru, и бесплатном работа.ru. Это своего рода срез, который показывает ситуацию на рынке e-рекрутмента в настоящее время. Для этого мы совершили контрольную закупку, то есть разместили на этих сайтах 2 резюме по профессиям, пользующихся на рынке спросом (программист C++ и бизнес-аналитик). Период контрольной закупки составил 1 месяц. Мы хотели посмотреть, сколько будет предложений от прямых работодателей, сколько от кадровых агентств, а также сколько будет спама, то есть тех сообщений, которые не относятся к теме резюме.

Картина получилась следующая: из графика 4 видно, что наиболее эффективным по количеству и качеству предложений является сайт hh.ru. Общее количество предложений с этого сайта составило 37, при этом предложения поступали в основном от известных и крупных компаний. С ресурса работа.ru поступило всего 35 предложений, но 12 из них оказались спамом. При этом, предложения поступали от малоизвестных и небольших компаний. С сайта moikrug.ru поступило 4 предложения, 3 из них от компаний. При этом все предложения соответствовали теме резюме.

График 4
Активность рекрутеров на job-сайтах
и в социальной сети.



Можно предположить, что рекрутеры, которые не имеют возможности пользоваться платными job-сайтами, а также наиболее активные рекрутеры (которые стремятся использовать всевозможные источники для поиска кандидатов) будут отходить от бесплатных job-сайтов и все чаще обращаться к социальным сетям. Такое предположение основывается на следующих фактах:

- как видно из графика 4, пользователям, зарегистрировавшимся на бесплатных сайтах, в силу открытого доступа к контактным данным, поступает много ненужных сообщений (а может быть даже и звонков), что заставляет некоторых соис-

кателей удалять свое резюме;

- на бесплатных job-сайтах размещаются, как правило, специалисты не очень высокой квалификации, поэтому при возникновении потребности в квалифицированных кадрах, вышеуказанная категория рекрутеров пойдет на ресурсы социальных сетей, где можно найти кандидатов такого уровня. Кроме того, на сайте «Мой круг» существует возможность проверки рекомендаций, которые могут подтвердить заявленный кандидатом уровень квалификации.
- в социальных сетях можно найти анкеты людей, которые в данный момент не находятся в активном поиске (у них не стоит пометка «ищу работу»), но всегда готовы рассмотреть предложение (а наиболее ценными считаются именно такие специалисты). В этом состоит их преимущество перед платными job-сайтами, где резюме, как правило, размещают люди, которые активно ищут работу.
- в настоящее время на рынке труда наблюдается дефицит IT-специалистов. Как показывает график 1, таких специалистов гораздо эффективнее искать на сайте социальной сети, чем на job-сайтах. Также на сайте «Мой круг» эффективен поиск специалистов следующих направлений: Дизайн и Креатив, Реклама, PR, СМИ, Маркетинг, образование и тренинги, работа на дому.
- как показало третье исследование, существует небольшой процент пересечения анкет «Моего круга» и резюме сайта hh.ru, поэтому даже те рекрутеры, которые имеют доступ к платным сайтам, могут использовать социальные сети как дополнительный источник поиска кандидатов.

5. Наши анонсы

Семинары «i-GRasp – эффективный автоматизированный инструмент для поиска, привлечения, отсева и подбора персонала»

i-GRasp - это решение для автоматизированного подбора персонала, которое включает: поиск и привлечение, отсев и подбор, адаптацию новых сотрудников. С помощью этого инструмента компания сможет:

- быстро сформировать контакт с потенциальным кандидатом с помощью удобного и функционального раздела «Карьера» на корпоративном web сайте;
- создать кадровый резерв;
- строить постоянные отношения с кандидатами с помощью уведомлений о новых вакансиях по e-mail и sms;
- уменьшить привлечение сторонних дорогостоящих источников, контролировать и измерять их работу;
- автоматизировать размещение вакансий на всех источниках кандидатов: сайт, доски объявлений, агентства.

i-Grasp может работать как отдельно, так и в составе комплексного решения по управлению персоналом ETWeb™ Enterprise.

Мы рады пригласить Вас на бесплатные семинары, чтобы Вы смогли подробно познакомиться с возможностями i-Grasp и получить ответы на волнующие вопросы.

Даты проведения семинаров будут дополнительно размещены на сайте: www.axesmg.ru

ВСЕ

HR

В ТАБЛИЦАХ И ГРАФИКАХ

monitor.axesmg.ru



AXES Management

+7 (495) 980-80-29 • www.axesmg.ru