



Новый год, дамы и господа!

Несмотря на изрядный пессимизм в бизнес-кругах, предлагаю поставить точку на пассивных попытках предугадать, что же нам готовит кризис, и начать усердно работать. Работать над внедрением новых технологий, над производительностью труда наших сотрудников, над качеством наших продуктов. Ведь именно этого не хватает нам сейчас для того, чтобы чувствовать оптимизм и уверенность в завтрашнем дне, но именно это, на мой взгляд, должно позволить нам с честью преодолеть те вызовы, которые готовит 2009 год.

Надеюсь, что именно в этом году многие российские компании заложат фундамент будущего экономического роста России. Не сомневаюсь, что именно в этом году будут приняты решения, которые впоследствии выведут нашу экономику на международный уровень и заставят нас почувствовать себя полноправными членами международного экономического сообщества.

Очевидно, что основными нашими врагами в этом году будут депрессия в обществе, инвестиционная летаргия финансовых институтов и коматозная инвестиционная политика корпораций. Однако, уже видны те компании, которые понимают очевидную опасность данных подходов, а это значит: камбиальный слой Российской экономики жив!

**С уважением и наилучшими пожеланиями,
Партнер компании AXES Management
Алексей Ересковский**

Содержание

R&D	
Управление HR-затратами: как избавиться от лишнего веса? Сергей Львов, Управляющий Партнер AXES Management	4
“Записки вовлеченного” Три актуальных вопроса и ответы на них Ольга Кружкова, Партнер AXES Management	16
Case Study	
Война за людей Алиса Шабанова, Директор по персоналу, ASSAGE	21
News & Trends	
Компенсации топ-менеджерам в условиях кризиса» Елена Семянистая, Консультант	27
Антикризисные HR-стратегии на Западе Елена Семянистая, Консультант	32
Наши анонсы	36

№ 6 (4) 2008

1. R&D

Сергей Львов, Управляющий Партнер AXES Management

Управление HR-затратами: как избавиться от лишнего веса?

Результаты исследований говорят о том, что затраты на персонал в России зашкаливают. Они опережают рост бизнеса... и здравый смысл. Почему это произошло, и что делать – вот два основных вопроса, которым посвящена данная статья.

Чем обусловлен рост HR-затрат?

Итак, в последние годы большинство российских компаний столкнулись с ситуацией, когда затраты на персонал росли опережающими темпами по сравнению с ростом выручки. Почему это происходило? Есть три основные причины, объясняющие (но не оправдывающие) этот феномен.

Причина первая: фокус на росте бизнеса. Последние годы были годами роста. Никто не может быть успешным во всех направлениях. Важно выделять приоритеты и добиваться успеха в достижении приоритетных задач. Очевидно, когда бизнес растет на 50% в год, все сфокусированы на захвате новых рынков, а не сокращении издержек. Именно этой стратегии следовало большинство российских компаний. По данным HR-benchmarking, AXES Monitor в 2008 году средний рост ведущих компаний в различных отраслях бизнеса в России составил от 30 до 55%. Не удивительно, что в условиях бурного роста для первых лиц и руководителей бизнес-единиц вопрос оптимизации издержек не был приоритетным. Теоретически, эти вопросы должны быть на контроле у вто-

рых лиц из финансовых и HR департаментов. То есть, в теории все вроде бы логично – первые лица компании сфокусированы на приоритетных направлениях, но остальные направления не «провисают», ими занимаются профильные руководители рангом ниже. Но это только теоретически. На практике так не получается. На практике, в большинстве компаний, все руководители, находящиеся в орбите Первого Лица, занимаются теми задачами, которые его сейчас волнуют. Почему так происходит? Да потому что это приоритетно, это интересно, здесь больше шансов отличиться. А тылами... тылами займемся потом. Вот откроем еще 5 филиалов, купим 2 новые компании и вот тогда, займемся издержками. В итоге получалось, что Финансовые Директора больше думали не о контроле затрат, а о том, как привлечь новые кредиты на максимально выгодных условиях; HR-директора – как обеспечить найм новых сотрудников, а не о том, как повысить эффективность старых. В результате затраты на персонал росли, рентабельность снижалась, но все это компенсировалось общим ростом бизнеса и в набат никто не бил.

Причина вторая: принимаем кадровые решения, опираясь на интуицию, а не на цифры. Дебаты о войне за таланты, кадровом голоде, демографическом кризисе, которые сотрясали воздух последние 5 лет сделали свое дело – большинство работодателей были морально подготовлены к тому, что затраты на персонал будут расти. Естественно, они выросли.

Как это происходило, как принимались такие решения? Из подразделений к HR-директору или непосредственно к Первому Лицу шли «ходоки» (руководители этих самых подразделений), которые говорили следующее: «От меня уходят ключевые люди, я не могу нанять ни одного приличного специалиста. А все потому, что наши зарплаты неконкурентоспособны. Вот для примера несколько объявлений с зарплатных сайтов, из которых видно, что специалисты аналогичной квалификации хотят зарплату вдвое больше, чем та, которую платим мы». В этой ситуации Генеральному или HR-директору надо либо оспорить это мнение, предъявив другие цифры, либо согласиться. С другими цифрами было негусто. Были обзоры зарплат, из которых следовало, что если оклады и растут, то уж никак не на 100% в год. Но

1. Эти обзоры охватывали не все позиции (и нередко данных именно по тем должностям, с которыми пришли «ходоки» не было).

2. Всегда можно было придаться к качеству выборки, на которой сделано исследование (либо мало компаний, либо они не того калибра и т.п.).

3. Большинство компаний не располагало данными о затратах на персонал и производительности труда у компаний-конкурентов.

А часто именно эти данные помогают адекватно оценить ситуацию. Например, увидеть, что, да, наши зарплаты ниже, но тратим на персонал мы больше конкурентов. А все потому, что у нас избыточная численность. И, соответственно, надо не просто повышать зарплаты, а сначала привести численность в

норму, а потом, используя экономию ФОТа, повысить зарплаты оставшимся сотрудникам. Но такая логика доступна только если у вас есть цифры. А если у вас нет данных по отраслевым затратам на персонал, численности, уровню зарплат – вы вынуждены принимать решения, опираясь на интуицию или эмоции. Тем более, что «ходоки» обычно идут с цифрами. Вот и выходило, что сидит Генеральный Директор, слушает очередного «ходока» и думает: «да, этот говорит уверенно, аргументирует, видно, что печется об интересах дела... наверное, и вправду мы его людям недоплачиваем и в этом департаменте оклады надо повысить». Хотя бывало и по-другому: «А вот этот говорит неуверенно, в глаза не смотрит, наверное, врет... зарплату повышать не будем». Объективных данных хронически не хватало, серьезных усилий их собрать не предпринималось, вот и приходилось эксплуатировать «менеджерскую интуицию».

Хотя, объективности ради, надо сказать, что попытки навести порядок в области зарплат делались. В частности, большие надежды возлагались на грейдинг. Но, как показал опыт, само по себе грейдинг не приводит к уменьшению ФОТа. Оно лишь создает предпосылки для этого.

В общем, получилось, что все понимали, что труд в России дорожает, дефицит квалифицированных кадров увеличивается, но насколько он увеличивается, никто толком не знал. Соответственно, зарплаты повышали, опираясь, скорее, на интуицию, соображения о том, «сколько не жалко потратить», чем на объективные данные. Причем то, что вопросы оптимизации затрат оказались не в фокусе внимания большинства

1. R&D

растущих компаний, создало благоприятную почву для принятия таких «эмоциональных» решений.

Наверняка, многим знакома такая картина: идет заседание правления крупной российской промышленной компании. Обсуждается покупка двух новых предприятий в Европе. Все идет к тому, что сделки будут успешно завершены. Участники заседания воодушевлены. Все понимают, что в результате этих приобретений компания диверсифицирует бизнес, выйдет на новые рынки, повысит стоимость. В общем, все замечательно. И тут остается еще несколько мелких вопросов повестки правления. В том числе увеличение численности и ФОТа управляющей компании на 23%. По нему тоже принимается положительное решение, «за компанию». Потому что точно никто не проверял действительно ли нужно такое увеличение, и почему именно на 23 процента. Но все понимают, что компания растет, становится международной, значит и численность штаб-квартиры должна увеличиваться и требования к квалификации сотрудников, да и цифра такая, некруглая – 23%, значит, наверное, кто-то посчитал, наверное, не с потолка взяли...

Причина третья: даже имея объективные данные, мы не умеем их правильно интерпретировать. Другими словами, если у нас есть цифры, но мы не знаем, как их истолковать, то проку от них ноль. Приведу два конкретных примера.

За последние годы текучесть персонала в России выросла вдвое. Это произошло по разным причинам. Объективные (рост мобильности, снижение лояльности персонала, отход от патерналистской модели управления во многих компаниях). Субъективные

(усилия рекрутинговых агентств, хедхантеров, которые через прессу и специальные сайты раскатали рынок труда). Но! Это национальный и, скорее, мировой тренд. Это не проблема отдельной организации. Тем не менее, многие компании, воспринимали рост текучки именно как собственную проблему – «это у нас растет текучка», «это от нас уходят люди». В результате повышали зарплаты, премии. Текучка снижалась, а порой становилась существенно ниже средней по рынку, но какой ценой? Ценой рентабельности и роста затрат на персонал, которые, соответственно, становились существенно выше отраслевых показателей. То есть, по сути, самоотверженно боролись с мировым потеплением климата в отдельно взятой деревне.

Другой пример – бенчмаркинг (сравнение с лидерами отрасли) по затратам на персонал. Практически все знают, что такое бенчмаркинг. Многие, особенно те, кто имеет международные амбиции, используют его для оценки эффективности своего бизнеса. Все знают, что сравниваться надо с лучшими, а не с худшими, что равняться надо на чемпионов. Но, не надо думать, что мировые лидеры, являются лидерами абсолютно по всем показателям. Что имеется в виду? Практически в любой отрасли бизнеса мировые лидеры – это компании из развитых стран (не важно, Запада или Востока, важно, что это компании из стран с развитой экономикой). А труд в этих странах очень дорог. И удельный вес затрат на персонал в американских, немецких или японских компаниях намного выше российских (не случайно большинство из них переводят операции в развивающиеся страны). Для примера, можно сказать, что если отечественная производственная компания тратит на персонал,

в среднем, 10% от оборота, то американская – 20% (даже несмотря на то, что численность персонала в них обычно ниже). Что это означает? Что мы должны ориентироваться на западные компании в таких показателях, как «качество обслуживания», «производительность труда», «уровень квалификации персонала». Но не в HR-затратах. Потому что такое сравнение всегда будет в нашу пользу. Это все равно, что равнять оклады в тамбовской компании по московскому рынку зарплат.

Тем не менее, некоторые, особенно «компетентные» HR-директора хотят сравниваться с западными компаниями абсолютно по всем показателям. Естественно, такое сравнение показывает, что «у нас все хорошо» и для тревоги нет оснований. В результате получается как с текучкой – невладение ситуацией, дилетантский подход к бенчмаркингу приводит нас к неправильным выводам.

В итоге, фокус на росте, а не затратах, недостаток информации либо неумение ее правильно интерпретировать гарантировали нам значительный рост HR-затрат.

Что делать?

Понятно, что нужно сокращать HR-затраты. Но как? Варианта только два. Резать зарплаты или сокращать численность. Вариант с зарплатами на начальном этапе кризиса не сулит много перспектив – сильно их не срежешь. Ни одна компания не существует в вакууме. Как ни крути, есть рынок труда, есть конкуренты. То есть здесь не так много свободы для маневра. Кроме того, даже если вы твердо уверены,

что в вашей компании зарплаты задраны, понизить их непросто. Ведь, приняв такое решение, вы получите демотивированный персонал, который будет еще 2–3 месяца приходить в себя. И в чем выигрыш?

Сокращение численности – это тоже болезненный, но более правильный и перспективный вариант. Потому что здесь намного больше резервов для роста. Тема численности всегда была для нас актуальной. К сожалению, мы нередко воевали не умением, а числом.

Конечно, в России есть компании, которые тщательно следят за численностью, но, по моему опыту, их меньшинство. Пока мы относились к избыточной численности, мягко говоря, излишне терпимо. Сейчас все говорят о здоровом образе жизни. Все знают, что лишний вес – это плохо. Независимо от того, хорошее у вас сердце или нет, молодой вы или старый – быть толстым плохо. А вот с численностью персонала такой установки нет. Наоборот, для многих показатель численности персонала (наряду с оборотом, клиентским портфелем) является своего рода показателем «серьезности бизнеса». Скажешь партнерам: «У нас работает 1000 человек», и все сразу понимают, что у вас серьезная контора. То же самое с руководителями. Скажешь на интервью: «На прошлом месте работы подо мной работало 300 человек», и всем ясно, какой ты весомый руководитель, хотя может быть наоборот?! И еще. С весом каждый может определить, избыточный он или нет. Всем известна формула «рост – 100 = правильный вес», ну или другие способы расчета. Важно, что расчет можно сделать довольно быстро. А вот в отношении численности персонала – большинству такой способ неизвестен.

1. R&D

Многие даже скажут, что в принципе невозможно привести разные компании, с разными технологиями, разными культурами к одному знаменателю... Хотя люди тоже разные и, тем не менее, общие формулы существуют.

Возможно поэтому, пока не часто встретишь компании, которые действительно стремятся быть «поджарыми». При этом практически везде, даже в самой благополучной и благодушной компании, вам расскажут о том, как сложно «пробить» новую штатную единицу. Как все пекутся о численности. Но от избыточной численности персонала это никого не спасает. И больше всего эти рассказы напоминают рассуждения толстяка, который годами хочет похудеть, за завтраком, обедом и ужином рассуждает о калориях и толстеет, толстеет, толстеет.

Однако вернемся к поставленному вопросу: как правильно управлять численностью?

Бенчмаркинг

Во-первых, надо использовать передовой мировой опыт. Строить свой бизнес, отталкиваясь от опыта ведущих западных компаний. Потому что, если в вопросах HR-затрат надо больше ориентироваться на компании стран BRIC, то по части производительности труда западные компании являются правильным эталоном. Тем более, что там практика бенчмаркинга и всевозможных замеров эффективности имеет давнюю историю, данные есть, они доступны (иногда за деньги, а нередко, и в открытом доступе). Какова производительность на одного сотрудника (в финансовом или физическом выражении), каково соотно-

шение основного и вспомогательного персонала, сколько рядовых сотрудников приходится на одного менеджера – эти и подобные им показатели помогают оценить эффективность организации труда, менеджмента и компании в целом. Такое сравнение позволяет убить даже не двух, а трех зайцев:

- Не изобретать велосипед
- Получить новый взгляд на бизнес-процессы и организацию работы (что действительно бывает не просто, особенно если существующая практика выполнения тех или иных бизнес-задач складывалась годами)
- Определить точки роста не залезая с головой в проблему. Это бывает особенно актуально в организациях, где Первые Лица не обладают таким же уровнем технических знаний, как их подчиненные (типичная ситуация, к примеру, для производственных компаний, которыми руководят менеджеры, прекрасно разбирающиеся в финансах, маркетинге, но не прошедшие путь от рядового рабочего до директора завода).

Я не раз был свидетелем ситуаций, когда разговоры об оптимизации численности могли вестись годами, не давая никакого результата. И все сдвигалось с мертвой точки только тогда, когда консультанты или руководители, изучившие опыт западных конкурентов, показывали, как те же самые бизнес-процессы реализуются в компаниях конкурентов. И тогда выяснялось, что и в основной деятельности можно достигать больших результатов меньшим числом. И во вспомогательных службах не надо так много персонала.

А от части операций, которые казались обязательными, можно просто отказаться. Появлялись нормативы, стандарты, и разговор из эмоциональной плоскости переходил в предметную. И задачи по оптимизации численности уже не воспринимались как оторванные от реальности «хотелки» высшего руководства.

Бенчмаркинг численности, использование опыта ведущих мировых компаний имеет массу достоинств. Но есть, по крайней мере, одно ограничение – местный рынок труда. К сожалению, не всегда правильная модель организации бизнеса, срисованная с успешной западной компании, может быть буквально воплощена в жизнь в России. Может оказаться, что специалисты, которые являются ключевыми игроками в этой модели, у нас просто отсутствуют. То есть эти профессии еще не сложились, не сформировался под них рынок труда. Поэтому нередко правильные бизнес-модели или оргструктуры так и остаются лежать на полке у Генерального или HR-директора. Можно вспомнить категорийных менеджеров, которые должны быть ключевыми игроками в розничных компаниях, но которых по-прежнему хронически мало и, поэтому, мы не можем буквально реализовать западную модель. Или IT-директоров, когда мы видим, что у нас много хороших программистов, достаточно руководителей, разбирающихся в бизнесе, а вот людей, которые могут говорить на одном языке с Первыми Лицами, а потом профессионально поставить задачу IT-специалистам днем с огнем не сыщешь.

Я привожу эти примеры не для того, чтобы еще раз завести песню о дефиците квалифицированных кадров в России. И не для того, чтобы оправдать компании, которые, понимая, что специалистов нужного

профиля на рынке нет, нанимают того, кто хоть немного подходит под целевой профиль, с мистической верой, что он «как-то там дорастет». Хотя заранее ясно, что в ближайшие 5 лет чуда не произойдет, так как ни масштабу задач, ни своей высокой зарплате кандидат не соответствует. На мой взгляд, эти примеры говорят совсем о другом. Надо начинать самостоятельно думать. Либо над тем, как с умом применить западные модели на российской почве. Либо о том, как правильно организовать работу, учитывая реалии местного рынка труда.

Нам много говорят о том, что пора слезать с нефтяной иглы. Но пора слезать и с иглы интеллектуальной. И не ждать, что с Запада появится новый гуру менеджмента, который расскажет про новый «вкус сезона» – систему бережливых показателей или сбалансированного производства, которые мы все бросимся внедрять.

Job design и организация труда

Собственно, мы перешли ко второму основному способу грамотного управления численностью. Причем он не нов. Давно известен и в России, и на Западе. Мы раньше называли это научной организацией труда, в современной бизнес-литературе чаще используются термины job design или job management. О том, как правильно организовать работу, как решать задачу не 10-тью специалистами экстра-класса, а обходиться 1-м «профи» и 7-ю середнячками. Потому что, помогая клиентам решать задачи в области подбора кадров, сплошь и рядом сталкиваешься с ситуацией, что о какой бы должности ни шла речь, даже самой незначительной – почти всегда нужен канди-

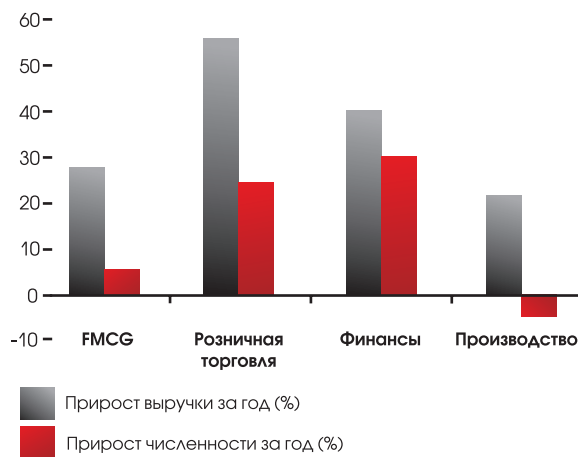
1. R&D

дат, который будет и красив, и умен, и мотивирован и т.д. И дело не только в том, что такие люди всегда стоят дорого, а в том, что их в природе практически не существует, они давно занесены в Красную Книгу.

В общем, получается, что если посмотреть на заявки на подбор – всем нужны мега-профессионалы, а если посмотреть на тех, кто действительно работает в компаниях – это, в основном, обычные люди. Просто одни компании умеют с обычными людьми достигать выдающихся результатов, а другие – нет.

У большинства организаций есть насущная потребность – всерьез заняться организацией труда, определением реальных (а не идеальных) требований к должностям, уточнением набора необходимых навыков и знаний. Конечно, это более долгий путь (по сравнению с бенчмаркингом). Конечно, здесь нужно залезать в бизнес-процессы, делать фотографии рабочего дня, рассчитывать нормативы. Поэтому такую работу не всегда удастся сделать быстро, в формате проекта. В идеале, в компании должны быть постоянные специалисты по организации труда, задача которых оптимизировать численность и повышать производительность. Другое дело, что российский бизнес молод, потребность в специалистах по организации труда осознается не сразу, поэтому во многих компаниях такие специалисты отсутствуют. Их практически не встретишь в банках, в рознице, в телекоме. Зато они были и есть на производстве. И не смотря на то, что их квалификация не всегда высока, их усилия, приносят результат. Как показало наше последнее исследование AXES Monitor 2008, только производственным компаниям удалось добиться роста оборота без увеличения численности персонала.

График 1.
Динамика роста выручки и численности компаний в разных отраслях



Мне могут возразить, что во многих крупных, не-производственных компаниях существуют департаменты по организационному развитию, команды по оптимизации бизнес-процессов, которые занимаются решением близких задач. Это так, но, по моему опыту, чаще всего они представляют собой эдаких инопланетян, которые занимаются своей виртуальной деятельностью, не имеющей отношения к бизнесу. Они пишут регламенты, создают модели бизнес-процессов, каталоги KPI's. Но об этих документах, кроме их создателей, обычно никто не знает. Причем сотрудники таких департаментов и проектных ко-

манд, как правило, сами это прекрасно понимают и даже переживают из-за этого, но на землю все равно не спускаются. Мне запомнился разговор с руководителем одного такого департамента, который рассказывал, что приоритетной задачей, над которой они работают последние 2 месяца является создание «Тезауруса бизнес-понятий»! Он пояснил, что некоторое время назад Президент компании высказал идею, что многие совещания проходят неконструктивно, так как люди по-разному понимают одни и те же понятия. Из-за этого трудно договориться по конкретным вопросам. Департамент оргразвития принял это как руководство к действию и начал разработку тезауруса. На момент нашей встречи, тезаурус включал около 40 страниц и, по словам директора департамента, через месяц должен был быть закончен. Слушая его, я думал о том, что будет через месяц. Сотрудники должны будут выучить его наизусть или будет проведен зачет на знание тезауруса? И все не сдавшие не будут допущены к рабочим совещаниям? Конечно, нет – его покажут Президенту, раздадут руководителям, и все пойдет по-старому.

Для того, чтобы работа команды по организации труда приносила более осязаемые результаты, она должна быть четко нацелена на один конкретный KPI – рост производительности труда. Производительность зависит от 2-х параметров: выручки и численности. Так как у них нет возможности повлиять на выручку, они сфокусированы на оптимизации численности. Таким образом, результатом их работы являются не документы, а сокращенные штатные единицы, экономленый ФОТ. При такой постановке задачи, деятельность специалистов по организации труда дает реальный бизнес-эффект.

Резервы сокращения численности

И в заключении, хотелось бы остановиться на том, где, по нашему опыту, нужно искать резервы сокращения численности. Другими словами, где компании набирают «лишний вес»?

Безусловно, у многих организаций есть собственный опыт и соображения на этот счет, но, тем не менее, мы видим, что они регулярно совершают одни и те же ошибки при оптимизации численности. В основе их лежит несколько устойчивых мифов, сформировавшихся в российской бизнес-среде.

Миф первый: во всем виноват вспомогательный персонал. Соответственно, резервы сокращения численности надо искать прежде всего там. Но, во-первых, об этом все давно знают. Большинство серьезных компаний уже ввели в число корпоративных KPI's такой показатель как «соотношение основного и вспомогательного персонала». Причем многие не только следят, но и успешно управляют этим показателем. Так что обычно вспомогательные подразделения и так довольно «поджары». Тем не менее, любая программа сокращения численности начинается именно со вспомогательных подразделений. Первыми «санитары леса» приходят именно к ним. Хотя часто привлечь и удержать качественный персонал труднее именно во вспомогательных подразделениях. Приведу конкретный пример. Делая проект по оплате труда для медиа-компании, мы обнаружили, что основные проблемы с мотивацией и удержанием сотрудников сосредоточены именно во вспомогательных подразделениях. В бизнес-подразделениях все было более-менее благополучно. И текучка там

1. R&D

была ниже, и вакансии закрывались быстрее. Причем не только из-за более высоких зарплат. Просто компания была одним из лидеров на своем рынке, имела имя, репутацию, и люди шли туда за квалификацией, за интересной работой, в конце концов, за строчкой в резюме. В то же время для финансистов или HR-ов это была просто «еще одна компания». Сравнительно небольшая, мало известная за пределами своего рынка.

И эта проблема довольно типична. Часто даже в крупных компаниях, которые известны своими брендами и компетентностью профильных специалистов, встречаешь прямо обратную картину во вспомогательных подразделениях (IT, HR, Службе Безопасности). Просто там порой физически невозможно привлечь, а, главное, сохранить, профессионалов нужного уровня.

Поэтому, несмотря на всю свою очевидность, идея найти резервы сокращения численности или экономии ФОТа во вспомогательных подразделениях, нередко не дает желаемого результата.

Миф второй: резервы сокращения численности надо искать внизу. Нередко руководители, получившие задачу сократить персонал, рассуждают следующим образом: «на моем уровне все неплохо, а вот внизу, вот там, наверное, развелось много лишних людей». Особенно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда на заводах персонал сокращают, а численность управляющей компании наращивают. Хотя очевидно, что сократить 100 человек в регионе и добавить 10 специалистов в московской штаб-

квартире, это поменять шило на мыло (с точки зрения ФОТа).

Почему это происходит? Да потому что люди не сокращают себе подобных. Потому что тема стрессовая и, подсознательно, нам кажется, что если мы себе подобных не тронем, то и с нами ничего не случится. Вот и выходит, что получив задачу сократить численность, все сразу начинают смотреть «вниз»: управляющая компания – на филиалы, руководители – на рядовой персонал. Какие результаты дает такие сокращения? Либо мы добиваемся сокращения «голов», а не затрат. Либо наша компания вместо пирамиды начинает напоминать ромб, где на одного солдата приходится по несколько командиров.

Наш опыт говорит о том, что чаще всего резервы оптимизации находятся в среднем звене. Причем в этом случае мы получаем и реальное сокращение затрат, и не рушим бизнес (не секрет, что необдуманное сокращение порой дает не столько экономию затрат, сколько падение продаж и выручки).

Кстати, когда сокращения проводятся в среднем звене, всегда раздаются голоса: «А не потеряем ли мы ключевых людей? Не выплеснем ли с водой ребенка?». Вопрос резонный. Но, опять же, опираясь на наш проектный опыт и результаты исследований могу сказать – нет, не выплеснем. В нашем последнем исследовании мы анализировали взаимосвязь между HR и бизнес-KPI's в российских компаниях. Пытались понять, как те или иные показатели в области менеджмента и управления персоналом влияют на бизнес-результаты. Удивительно, но самая сильная корреля-

ция оказалась между показателями «соотношение управленческого и рядового персонала» и «выручка на сотрудника». Причем корреляция была не прямая, а обратная!!! То есть получилось, чем меньше управленцев в компании, тем выше производительность труда. Хотя казалось бы, что одна из основных задач менеджмента – эту самую производительность повышать. Получается, что пока у нас количество (менеджеров) не переходит в качество (менеджмента). Надо подчеркнуть, что исследование проводилось среди ведущих российских компаний.

Чтобы не показалось, что речь идет только о неких «общих трендах», приведу конкретный кейс по оптимизации численности, проведенной в крупной розничной компании. Кейс показывает, как использование бенчмаркинга и грамотный анализ организации труда позволили существенно сократить затраты на персонал.

Подводя итоги года, руководство компании обнаружило существенный рост HR-затрат. Сравнение с конкурентами позволило определить общую финансовую цель – на сколько нужно и (самое главное) можно сократить HR-затраты. Новому Директору по персоналу была поставлена задача обеспечить методическую поддержку бизнес-руководителям при реализации программы. Будучи профессионалом, он понимал, что от него ждут не «моральной» поддержки, не психотерапевтических бесед, а конкретных рекомендаций, кого и где можно сократить без существенных потерь для бизнеса. Анализ занял некоторое время, но, логически, задача была решена в 3 действия:

1. Зарплаты или численность? Если у вас чрезмерные HR-затраты, то это может быть обусловлено либо слишком высокими зарплатами, либо избыточной численностью. Бенчмаркинг по обзорам зарплат и данным о производительности труда в компаниях отрасли показал, что зарплаты находятся абсолютно в рынке, сотрудники явно не переплачены. А вот численность избыточна.

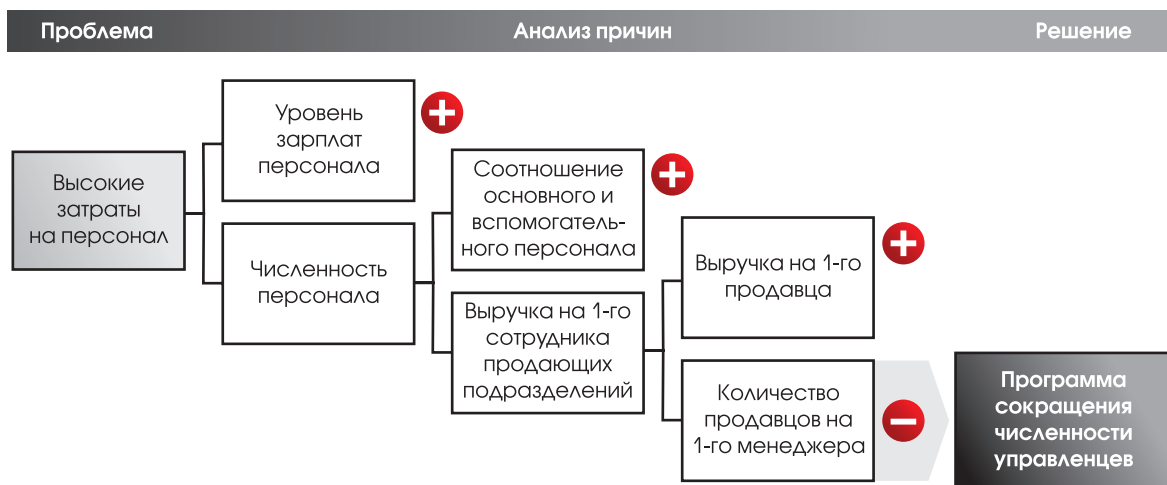
2. Основные или вспомогательные подразделения? Определив, что проблема с численностью, надо было понять где локализована эта избыточная численность. Чтобы получить ответ на этот вопрос было выбрано 2 показателя: «соотношение основного и вспомогательного персонала» и «выручка на 1-го сотрудника продающих подразделений». Оказалось, что по первому показателю компания одна из лучших в отрасли (т.е. «обоз» не раздут), а вот производительность труда во «фронтových» подразделениях ниже конкурентов из-за высокой численности персонала.

3. Солдаты или генералы? После того, как избыточная численность была локализована, нужно было понять кого сокращать – продавцов или менеджеров. Анализ показал, что с показателем «выручка на 1-го продавца» все в порядке, а вот показатель «количество продавцов на 1-го менеджера» в 2 раза хуже чем у конкурентов. То есть конкурентам удавалось управлять продажами меньшим числом командиров. В результате была разработана программа сокращения численности управленцев в торговых подразделениях, определены нормативы численности и, на их основе, целевые задания для каждого конкретно-

1. R&D

го филиала. Причем на этом этапе выяснилось, что даже в самой компании филиалы довольно сильно отличались по степени «поджарости» управленческой надстройки. И долгое время на это никто не об-

ращал внимание. Соответственно, одним филиалам надо было сократить количество менеджеров чуть ли не вдвое, а другим – лишь на 10%.



Безусловно, для эффективного управления численностью нужен не только грамотный анализ. Нужна «политическая воля», чтобы претворить результаты этого анализа в жизнь. И, что особенно важно, нужна последовательность. В компании должна существо-

вать постоянно действующая, кросс-функциональная команда, отвечающая за показатели производительности труда и численности. Кросс-функциональная, потому что эту ответственность нельзя целиком возложить ни на бизнес-подразделения, ни на HR-службу

(она где-то между ними). А постоянно действующая, чтобы оптимизация численности не превратилась в очередной «ленинский зачет». Всем известно, как хорошо мы умеем «прятать» людей в проекты, выводить за штат на договора, а потом, когда чуть отпустит, заводить их обратно.

Подводя итоги, хочется сказать следующее. Как человек психически здоровый, я, конечно, не рад кризису. Но, как профессионал в области менеджмента и организации труда, я знаю что только кризис может заставить Первых Лиц и акционеров по-настоящему задуматься об эффективности внутренних процессов организации. О численности, об организации работы, качестве менеджмента, в конце концов. Потому что, работая с крупными компаниями, а иногда и непосредственно участвуя в проведении стратегических сессий в качестве консультанта, у меня сложилось впечатление, что про стратегию органического роста мы вообще все перестали думать. Что сформировалась установка, будто органический рост – это

удел лузеров и идиотов (то есть компаний у которых либо совсем нет денег, либо они не знают где их привлечь и как с толком использовать). Что любая правильная, амбициозная компания должна расти только за счет слияний и поглощений. И, соответственно, многие Первые Лица, прекрасно понимая, что внутри есть авгиевы конюшни, есть резервы для роста, говорили: «Надо мыслить стратегически, надо фокусироваться на приоритетах. А приоритет у нас один – экстенсивный рост».

Так что кризис, безусловно, поможет компаниям навести порядок внутри. Важно только этим шансом воспользоваться и действительно вплотную заняться эффективностью. А не просто отрапортовать акционерам о «количестве сокращенных голов». Чтобы не получилось как с радикальным избавлением от лишнего веса, когда после окончания такого курса большинство лишний вес опять набирают. Причем очень быстро.

1. R&D

Ольга Кружкова, Партнер AXES Management

“Записки вовлеченного”

Три актуальных вопроса и ответы на них

Как оценить эффективность менеджера в кризис?

Во время глобального финансового кризиса ролевые акценты между компанией и внешней средой несколько меняются. Если в периоды благополучной рыночной конъюнктуры компания чувствовала себя субъектом действия и старалась, в силу своих амбиций и возможностей влиять и активно воздействовать на внешнюю среду, а среда как могла реагировала – изменялась или сопротивлялась, то в период разворачивающегося кризиса компания теряет потихоньку свой субъектный потенциал и наращивает потенциал объектный.

Многое и резко меняется именно во внешней среде, предлагая компаниям реагировать на эти изменения. И приходится, хочется компаниям этого или нет, «прогибаться под изменчивый мир», хотя понятно, что приятнее было бы, чтобы «он прогнулся под нас».

Всем собственникам примерно понятно, как оценивать успех менеджмента в период роста. А как его оценивать в период рецессии? И возможно ли это? Как понять, куда ли направляют свою активность руководители и то ли, что нужно делают?

Имеющий глаза да увидит!

У кризисных ситуаций любого рода есть одно свойство: они подсвечивают все, что вы не учли в

предыдущие периоды, все, где недоработали. Это действует как естественный отбор в период резкой смены климата: не отрастил плавников – в потоп не выживешь, научился отращивать шерсть – ледниковый период тебе ни по чем.

Так что оценить можно в первую очередь подготовленность менеджмента к изменению ситуации на рынке. А скорее – это будет называться – переоценить менеджмент с точки зрения вновь создавшихся обстоятельств. Может быть, собственник радовался быстрому росту компании, увеличению продаж и забывал посмотреть столь же пристально на то, как менеджмент управляет рисками. Теперь, возможно, и его критерии, и его оценка изменятся.

Ведь не секрет, что когда все хорошо, чувство опасности изменяет людям, уходят мысли о плохом, кажется, что так хорошо всегда и будет. И лишь не многие способны сохранить внимание к рискам даже в самые благоприятные периоды. В этом смысл баланса между ростом и устойчивостью, что часто называют «устойчивым развитием». Устойчивое развитие – это когда компания живет по средствам, свои расходы планирует от расходов, а не от доходов.

Сейчас часто аналитики основной причиной кризиса называют именно этот фактор: компании планировали расходы не только не от доходов сегодняшних, а от доходов будущих, то есть отталкиваясь от

позитивных прогнозов о своих доходах.

Экстенсивный рост компании не может производиться менеджментом вне участия собственников. Поэтому, если компания оказалась в кризисе в первых рядах – менеджмент не может быть единственным ответственным за это. Собственник должен разделить ответственность и взять на себя даже большую часть ответственности.

Но что действительно мог и должен был делать менеджмент – это описывать все возможные риски, предупреждать собственника о размерах потенциальных потерь в случае, если риски реализуются, останавливаться от чрезмерного роста расходов, удерживать компанию в балансе между ростом и устойчивостью и убеждать в этом собственников.

Вот по тому, насколько активен был менеджмент в сохранении устойчивости компании до кризиса, собственник может оценить его эффективность в начале кризиса. Чем меньше сказался кризис на компании, тем устойчивее компания, тем грамотнее действовало руководство компании в предыдущие периоды.

Вторая оценка – в актуальном режиме.

Кризис уже у порога, на пороге, в доме. Как оценить менеджмент в этот период?

Правильность шагов оценить довольно сложно. Нынешний кризис таков, что надежных прогнозов о развитии ситуации дать никто не может. Слишком много неопределенности. В ситуации неопределенности самыми естественными оказываются шаги в ко-

роткой перспективе – то есть реакция на конкретные события. Вот способность менеджера принимать решения необходимые и достаточные – это можно оценить. Способность не поддаваться панике, не суетиться и одновременно не впадать в ступор – важные навыки менеджера в кризисе. Действовать срочно, точно, локально, по ситуации, купируя основные угрозы – это талант, который не все могут продемонстрировать в сложные периоды.

Конечно, в ситуации, когда необходимость действий очевидна, а менеджер впал в ступор или мечется, совершая противоречивые шаги, можно со стопроцентной уверенностью констатировать его непригодность.

Кто оказывается малопригодным в кризисе? Как правило, те, кто карьерно возрос в течение последних 7–9 лет, в период постоянного роста рынка, кто не прошел закалки трудностями прежних лет, за время которых наши молодые бизнесы трясло не раз. Кто вырос на дрожжах непрерывного роста цен на энергоносители и общей позитивной конъюнктуре и решил, что это благополучие создано его собственными руками, а не ситуацией. Эти люди зачастую оказываются беспомощными, теряются, теряют ориентиры и кураж. Их могут охватывать панические настроения, равно как и ступор бездействия. Такому «выпавшему» менеджеру его руководитель может помочь, в одном случае, немного успокоив, а в другом – придав ускорение при помощи «волшебного пинка». Здесь стоит заметить, что, сохранить тонус менеджмента в сложных ситуациях помогает наличие резерва на замещение менеджерских позиций. В этом случае стрессу кризиса противостоит страх потерять место в связи

1. R&D

с профессиональной непригодностью. Это многих приводит в тонус безо всяких менеджерских усилий.

Как выстраивать коммуникации внутри компании?

Коммуникации во время кризиса имеют громадное значение для преодоления проблем с ним связанных.

Другой вопрос: кого с кем коммуникация и о чем?

В ситуации кризиса существует забавная закономерность: тот, кто ничего не знает, хочет знать как можно больше, а тот, кто знает, старается как можно меньше говорить. Закономерность понятная, поскольку речь идет о самом интимном – о деньгах. Но, на столько ли верно для знающих хранить молчание?

Иногда руководство компании вынуждено себе признаться: «мы на краю пропасти». Стоит ли это сообщать во всеуслышание сотрудникам, особенно, когда не очень понятно, что с этим делать и чем все закончится? На мой взгляд – нет, сообщать не стоит. От такого сообщения лучше никому не будет. Психологическая закономерность звучит так: страх преодолевается действием. Если действие невозможно в ответ на угрожающую ситуацию, то страх превращается в тревогу и парализует человека, в ином варианте приводит к беспорядочной активности. Сотрудники компании, которые не создавали этот кризис и не могут улучшить ситуацию, будут в непреодолимом страхе и в этом состоянии могут начать совершать не совсем логичные поступки. Страх и паника способствуют парализации деятельности или организационному

хаосу.

Но есть и другая сторона в молчании. Тревога и неизвестность порождает слухи. А это тоже ничем не лучше: та же паника и тот же страх. Что же делать?

Стоит придерживаться, на мой взгляд, простого правила: чем больше зависит от человека в данной ситуации, тем глубже он должен понимать происходящее.

Если проблемы, которые должна решать компания, носят исключительно финансовый характер, то вся глубина финансовых проблем должна быть известна тем людям, от которых ожидаются конкретные действия в этом направлении.

Когда же компания понимает свой конкретный план действий, и для этих действий ей требуется активное и сознательное участие сотрудников, то эти сотрудники должны быть посвящены не только в сам план, но и в причины, его вызвавшие. Как известно, полное понимание обеспечивает большую осознанность действий.

А что делать с тем персоналом, который не вовлечен в изменения, но которого изо всех каналов информируют об ужасах надвигающегося упадка? Такой работник чувствует, что все плохо, но не понимает, что происходит с его компанией.

Тут, как мне кажется, надо исходить из принципа необходимости и достаточности. Говорится только то, что нельзя не сказать, но каждое негативное высказывание должно быть предельно ясным и иметь по-

зительный выход: «Да, мы вынуждены сократить производство, но это временная мера, которая позволяет нам сохранять свой персонал».

Типичные ошибки, провоцирующие хаос, панику и приводящие к замиранию работы.

Рано оповестили о планируемом сокращении, и ничего далее не произошло – работа замрет.

Но не сказать и сделать – тоже нехорошо. Не успев разъяснить, начинают увольнения, которые порождают еще большую тревогу в организации, провоцируют слухи, напряжение, и опять-таки приостанавливается работа, так как у людей есть неразрешенные вопросы, которые их беспокоят.

Еще одна ошибка информирования о непопулярных решениях, когда руководство думает о том, как выгородить себя, сообщая неприятные новости. Часто в этих случаях из-за неверного целополагания страдает качество информации, и люди испытывают нехватку правильных фактов и грамотно составленных формулировок.

Правила информирования во время кризиса:

- Думать и анализировать поведение информированной аудитории, ориентироваться на ее интересы
- Иметь четкую привязку информации к действиям
- Не оставлять неопределенностей или разночтений

- Действовать по обстоятельствам и взвешивать риски, анализировать дерево последствий

- Воздействовать жестко и целенаправленно, в авторитарном стиле

Какова роль консультанта?

Кризис для компании можно сравнить с черным днем для домашнего хозяйства. Компании, как и любой человек в тяжелые времена, в первую очередь отказывается от необязательного. Все, что можно сделать самостоятельно, делают сами. Все, что можно не делать, не делают. Концентрируются на жизненно важных функциях. Это, конечно, правильно. Поэтому кризис, слава Богу, очистит и набор консалтинговых услуг, которые тоже за последние годы перешли в разряд дорогих и модных украшений, лекарства от скуки для всемогущих компаний. Консалтинг должен вернуть себе функции витальной необходимости, то есть оказываться эффективным, способным экономить деньги компаний, повышать их эффективность и конкурентоспособность.

Итак, чем может быть полезен консультант по управлению людьми?

1. Помочь с сокращением затрат на персонал. Компания сможет сравнить себя с конкурентами в своей отрасли для того, чтобы оценить, какие затраты являются на сегодняшний день избыточными с точки зрения рынка, где они пройдут безболезненно. Также консультанты помогут оценить влияние этих сокращений на среднесрочную перспективу компании и выбрать минимально рискованные сокращения.

1. R&D

2. Помочь с оценкой персонала и отбором наиболее ценных, кого сокращать дороже, чем сохранять. Не всегда ценность сотрудников качественно оценивается по результатам или по компетенциям. Зачастую ценность сотрудников в компаниях определяется их ораторскими способностями, их навыками влияния и напротив, самые ценные «рабочие лошадки» порой оказываются незаметными руководству. Независимая оценка позволит понять, кто реально чего стоит.

3. Помочь руководству с выстраиванием правильного взаимодействия с командой и с широкими слоями сотрудников. Как уже говорилось выше, коммуникации с сотрудниками – важная часть управления в кризисной ситуации. Как мобилизовать персонал, а не деморализовать его – вопрос, на который в ситуации срочных решений не всегда находится качественный ответ у менеджмента. В этих ситуациях этот вопрос правильно переадресовать специалистам.

4. Помочь перестроить мотивационные механизмы с учетом кризиса и рецессии. Конечно, в ситуации с падением рынка, многие сотрудники рады уже и тому, что их не сократили, о бонусах и премиях уже никто не заикается. Тем не менее, факт сохранения человека в компании не всегда работает для него как стимул к работе в полную силу. Здесь должны помо-

гать не только и не столько монетарные способы стимулирования, сколько менеджерские механизмы.

5. Оценить функционалы в компании и предложить механизмы оптимизации позиций. Не только лишние люди порой бродят по компании, но также и лишние позиции. Дублирование и наложение функций – часто встречающееся явление в благополучных компаниях. И решение по оптимизации часто лежит не только в области поиска не достаточно полезных для компании людей, но и в поиске лишнего функционала.

6. Персональная поддержка первого лица при принятии решений в новых обстоятельствах. Тяжелей всего в данном кризисе тем, кто принимает решения, то есть первым лицам и топ-менеджерам. Быстро перестроить стиль управления, принимать жесткие и непопулярные решения после многих лет позитивного развития и роста бывает совсем не просто. В этот период, как ни в какой другой, первым лицам требуется помощь и поддержка. Ее трудно ожидать от подчиненных, от руководства, кто сам в таком же состоянии. Не сильно помогают друзья и близкие, поскольку они живут порой в другой реальности. Консультант, который проникается глубоко проблемами бизнеса и нуждами первого лица, оказывается зачастую наиболее адекватной поддержкой в этот период.

2. Case Study

Алиса Шабанова, Директор по персоналу, ASSAGE

Война за людей

Сегодня, когда рынок труда заметно меняется, сотрудники высвобождаются, оставшиеся боятся безработицы, кажется, что «кадровая гонка» для работодателя закончилась. Однако, это не совсем так. Во время сложных, кризисных ситуаций потребность в квалифицированных кадрах у компаний возрастает как никогда. Те 30%, которые оказываются на рынке труда во время кризиса, никогда не бывают «лучшими» 30% персонала. Но для того, чтобы разделить людей на «лучших» и «худших», необходимы критерии отбора.

При подходе, жестко разделяющим «talants» и «остальных» возникают риски, которые возможно избежать используя иной алгоритм работы с персоналом, о котором речь пойдет ниже.

Недавно мне довелось участвовать в конференции, посвященной войне за таланты. Без долгого вступления скажу, что больше всего меня поразила четкость и жесткость, с которой некоторые докладчики предлагали разделять «talants» и «остальных», открыто постулировать их различную ценность для организации.

С одной стороны, такой подход предельно понятен: количество эффективных, вменяемых людей на рынке сильно ограничено; первая проблема, которую называют менеджеры любой компании, несмотря на кризис, – недостаток квалифицированных специалистов и руководителей.

С другой стороны, при таком подходе возникает несколько серьезных вопросов:

1. Что делают талантливые сотрудники, которых открыто признали талантами?
2. Кого мы отсекаем по причине «отсутствия таланта»?
3. Какую культуру продуцирует такой подход к людям, и чем она чревата?

Обманчивая простота

Человеку свойственно принимать максимально простые решения. На практике это часто приводит к тому, что мы выбираем тактическое решение в ущерб стратегическому.

Предположим, наш сотрудник неэффективен или недостаточно эффективен. Какое решение первым приходит в голову? Найти более эффективного, более талантливого. Потому что талантливый, самодетерминированный, самостоятельный сотрудник лучше справляется с любыми задачами.

Но это только одна сторона медали. Другая сторона менее блестящая. Практика показывает, что высокопотенциальные сотрудники часто уходят раньше, чем вольются в работу и начнут приносить реальную пользу. По данным HR-benchmarking AXES Monitor, текучесть среди руководителей-резервистов в 1,6

2. Case Study

раз больше, чем среди остальных руководителей. И это при среднем сроке работы сотрудника в компании от 1 до 3 лет* (в США эта цифра еще ниже; более 50% сотрудников увольняются в первый год своей работы**).

Таким образом, простое решение оказывается непростым: после того, как таланты привлечены, мы вынуждены вовлекаться в «гонку вооружения» с конкурентами, придумывая новые и новые программы для их удержания.

Отвечая на вопросы

Итак, это ответ на первый вопрос. По всей видимости, талантливые сотрудники, которых открыто признали «талантами», начинают больше ценить себя и искать себе более перспективное место. Часто мы сами продуцируем такую ситуацию.

Это происходит следующим образом. Отбирая таланты, мы:

1) Изначально ориентируемся на амбициозных молодых людей, с высокой мотивацией достижения. Эти люди привыкли добиваться своих целей, независимы от среды, часто с ярко выраженными индивидуальными установками.

2) Создаем у «избранных» ожидания по росту – карьерному, профессиональному, зарплатному, такие, которым не всегда можем соответствовать. Амбициозный резервист (талант, HiPo) не в состоянии ждать назначения 5 лет. А мы, в свою очередь, не в

состоянии обеспечить всех амбициозных резервистов назначениями в течение 1-2 лет, если наша организация не находится в стадии бурного роста.

Так, разрыв между осознанием собственной ценности, ожиданиями, подогретыми ажиотажем на рынке труда, и реальностью «выталкивают» сотрудников навстречу новым возможностям за пределы организации.

Следующий вопрос – по поводу «остальных», не таких талантливых сотрудников. В «остальные» попадает подавляющее большинство людей, которые не соответствуют нашим высоким требованиям, представляемым к HiPo. Все эти сотрудники очень разные. У одного страдает мотивация, другой недостаточно амбициозен, третий не умеет общаться, четвертый неэффективен на рабочем месте. Можно ли с абсолютной уверенностью утверждать, что потенциал этих людей ниже, чем потенциал наших «талантов»?

В ходе своих исследований М. Белбин сделал интересное наблюдение: люди, которые изначально кажутся абсолютно неподходящими на позицию, либо быстро уходят, либо приживаются, и, в последнем случае, работают гораздо эффективнее и дольше остальных. Это закономерно. Блестящий, талантливый человек, уверенный в своих способностях, меньше ценит свое текущее место работы, чем тот, которому потребовались усилия, чтобы в эту работу вписаться. Оценивая руководителей высшего и среднего звена, мы не раз наблюдали такие феномены.

Другое замечательное явление: неэффективные

* Begin Group, 2007

** Talent Keepers, 2007

или средние, неприметные сотрудники часто получают признание, меняя место работы. В «хорошем случае» причина этого кроется в разнице культур. В плохом – сотрудника просто не разглядели на прежнем месте работы, приклеили ярлык, необъективно оценили, не поддержали, не проявили достаточно внимания.

И тут мы переходим к третьему, основному вопросу: какую культуру мы проецируем вниз с таким «таланто-центрированным» подходом?

Готовность вкладываться, обучать, растить одних, самых талантливых, и не готовность «возиться» с другими, формирует ответную установку со стороны сотрудников:

Организация	Сотрудник
Мы ищем самых талантливых / наиболее потенциальных сотрудников и вкладываемся в них	Я ищу самое лучшее / наиболее перспективное место, чтобы выгодно вложить свой талант
Мы стараемся найти подходящее место для любого* сотрудника нашей организации	Я стараюсь найти способ реализовать свои способности в этой организации

Таким образом, ориентируясь исключительно на таланты, мы устраиваем «рынок труда» внутри организации, и эти рыночные отношения начинают играть против нас. Наоборот, пытаюсь найти наилучшее приращение каждому сотруднику, мы повышаем мотивацию и лояльность людей. В конечном итоге, мы повышаем их эффективность.

Прежде чем перейти к критериям отбора людей (в противоположность «отбору талантов»), хочется зафиксировать еще один момент. Ориентация на людей – это не ориентация на «самых лояльных». В некоторых организациях лояльность является первым и главным основанием для развития и продвижения. Очень спорный подход. Лояльные сотрудники не всегда и даже часто не самые эффективные сотрудники.

Делая ставку на лояльных, мы рискуем в недалеком будущем получить корпоративное болото.

Лояльность – побочный эффект «войны за людей». Изначально нелояльные люди могут становиться таковыми, встречая особое отношение со стороны организации. И этот вид лояльности стоит гораздо дороже.

Критерии отбора

С чего начинается любой отбор? С формализации требований. В случае с талантами – чаще всего, с модели компетенций. Каждая компания стремится создать свой, уникальный профиль HiPo; тем не менее, 90% моделей для отбора резервистов совпадают.

*Под «любимым» сотрудником понимается любой человек с правильными установками, см. дальше

2. Case Study

ют. Талантами принято считать разносторонне развитых личностей, с высокой мотивацией достижений, умных, с хорошей коммуникацией, лидерским потенциалом, ответственных и решительных.

Так как идеальных людей не бывает, изначально принимается решение, чем можно будет пожертвовать. Обычно жертвовать принято более развиваемыми компетенциями - коммуникацией, влиянием, некоторыми аспектами принятия решений, управленческими навыками. Соответственно, в большей степени фокусироваться на менее развиваемых компетенциях: мотивации на достижения, интеллекте, лидерстве.

К такому классическому подходу имеется целый ряд вопросов.

1. Являются ли выделенные компетенции необходимым условием успеха?
2. Какие именно компоненты этих компетенций являются необходимыми?
3. Правомерно ли делить компетенции на более и менее развиваемые?

В качестве ответа на первый вопрос, можно привести достаточно типичный пример. Многие успешные главные бухгалтера, финансисты, директора по контролю качества, аудиторы обладают не мотивацией достижений, а мотивацией на избегание неудач. Стандартный набор компетенций не всегда и не везде применим ко всем «эталонным» руководителям. Как часто мы ищем секретаря со свободным владением английским языком, заранее зная, что разговаривать с иностранцами ей придется два раза в год?

Переводя на наши задачи, действительно ли так необходимы те компетенции (во многих компаниях это 8-12 компетенций), которые мы требуем от людей?

Второй вопрос гораздо более сложен. По своей сути, каждая компетенция является составной. Она не только состоит из разных аспектов (на жаргоне ассесоров называемых «буллитами»), но и качественно неоднородна. Например, компетенция «лидерство» обычно включает в себя 1). Готовность брать на себя ответственность за людей, 2). Владение различными лидерскими стилями, 3). Способность формировать команду, 4). Способность мотивировать и развивать людей, а иногда еще и 5). Влияние.

Если посмотреть на эти пункты, то можно увидеть, что первый (готовность к лидерству) является базовой установкой человека, а остальные – навыками, развитие которых в той или иной степени определяется его способностями. В этом случае, действительно необходимым для будущего лидера пунктом является первый, тогда как все остальные можно развить. Насколько быстро это можно сделать?

По сути, это и есть ответ на третий вопрос (рис.1) Пункт №1 можно развить только с помощью длительной терапии или интеграции жизненного опыта. Эта задача выходит за рамки корпоративных университетов и даже самых длительных программ обучения талантов. Пункты 2 – 5 являются навыками и развиваются на базе способностей, присущих человеку. При наличии коммуникативных способностей навыки переговоров и влияния формируются достаточно быстро. При отсутствии оных – несколько лет. Мотивировать и развивать людей легко научить в том случае, если человек обладает определенной социальной чувствительностью. И т.д.

Получается, что те вещи, которые обычно легче всего оценить (а именно – навыки), менее всего интересны для решения долгосрочных задач. Действительно, если нам нужен лидер «здесь и сейчас», то проще всего оценить навыки и выбрать наиболее готового из претендентов. Если же мы готовы ждать и растить, то нужно оценивать не навыки, а установки и способности, а это – задача для регулярного менеджера, для коуча, наставника, но не для Центра Оценки.

Обобщая все вышесказанное, с традиционным подходом к оценке и стандартными критериями, мы рискуем отсечь не тех, выбрав только то, что блестит. Не всегда золото.

Другой подход к оценке людей

В целом люди, которым нашлось место внутри компании (особенно если они – не «звезды», которым найдется место всегда и везде), стоят дешевле, работают лучше и более лояльны. Конечно, это не означает, что в погоне за экономией или повальной лояльностью нам нужно растить любого человека, попавшего в нашу команду. Тогда кого?

Любой хороший рекрутер внутри организации на уровне чувств может отличить «своего» человека от «не своего». Эта разница состоит в установках, которые присущи кандидату. Один ориентирован на людей, другой на себя; один имеет внутренний локус контроля, а другой – внешний, один думает своей головой, а другой ищет решения снаружи. Каждый из этих вариантов не хорош и не плох, вопрос в том – какие люди больше соответствуют нашей культуре? Нашим ценностям?

Если человек «наш», мы **однозначно** можем найти ему место в компании. Нужно только поискать. Оценив способности (а не навыки!) сотрудника, мы сумеем предположить, на какой работе он будет хорош. Для этого не обязательно менять профессию; часто достаточно поменять лишь некоторые задачи, которыми он занят. Приведу пример из практики:

Торгово-производственная компания. Молодой амбициозный человек работает старшим менеджером. Он обладает хорошими навыками коммуникации, быстро думает, ориентирован на результат. Несмотря на это, в своей повседневной работе он постоянно делает ошибки, которые недешево обходятся компании. В основном, ошибки связаны с обработкой документов.

Руководитель департамента, каким-то чудом разглядевший в нем будущую звезду, неожиданно повышает молодого человека до уровня начальника отдела. Все в недоумении. Однако молодой человек принимается за работу с удвоенной силой и показывает очень высокие результаты. Кропотливая бумажная работа ушла, осталось руководство, коммуникации, самостоятельное принятие решений. Сейчас молодой человек уже возглавляет департамент; и его карьера в компании по меркам этого бизнеса молниеносна.

Если бы руководитель не «разглядел» сотрудника, тот, подгоняемый собственной неуспешностью и отсутствием роста, рано или поздно вышел бы на рынок труда и, скорее всего, нашел бы работу с повышением. То есть – ту же работу начальника отдела. Чем бы непомерно осчастливил конкурентов.

И уже на базе способностей мы, с помощью внешнего и внутреннего обучения, можем развить у человека недостающие навыки. Но это совсем просто.

2. Case Study

Преимущества войны за людей

Подводя итоги, можно сказать следующее:

1. Конкуренция за «talанты» очень велика, а их преимущества неочевидны. Talантливый человек с неправильными установками может нанести большой вред компании и сделать это быстро – просто потому, что талантливый людям все удается быстрее.

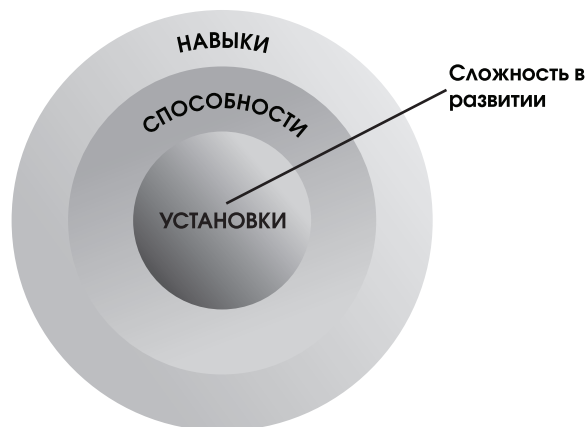
2. «Talанты» дорого стоят, они менее лояльны и очень амбициозны – часто гораздо амбициознее, чем стратегические планы организации, в которой они работают. Простые, «земные» люди, к которым отношусь лично я и, возможно, вы, мой читатель, бывают благодарны организации за поддержку и помощь, за то, что им помогли найти свое место и стать успешны-

ми. За то, что в них поверили. Эта благодарность делает их лояльнее и побуждает к новым свершениям.

3. Люддей больше. «Talантов» – меньше. Научившись управлять людьми, наша организация становится менее зависимой от капризов талантливых сотрудников. Тем более, что часто подающие надежды «talанты» оказываются не такими уж результативными.

4. Найти хорошему человеку место и помочь ему стать успешным – это очень творческая задача. Это гораздо интереснее, чем делать ставки на тех, кто разовьется и без нас. Конечно, «хороший человек – не профессия», но это лучшая основа для любой профессии, к которой у него есть способности.

График1.



3. News & Trends

Елена Семянистая, Консультант

Компенсации топ-менеджерам в условиях кризиса

Вознаграждения топ-менеджеров должны быть четко привязаны к достижению целей, однако в этом году неопределенность внешней среды существенно усложнит их постановку, так как решение, которое может выглядеть обоснованным в момент принятия, может оказаться неактуальным уже через полгода. Более того, пересмотру должна подвергнуться также и структура совокупного вознаграждения: сочетание оклада, соцпакета, краткосрочной и долгосрочной премии. Рассмотрим в этой статье, на что необходимо обратить внимание при пересмотре системы вознаграждения топ-менеджеров в условиях кризиса.

Структура компенсационного пакета

Структура компенсационного пакета топ-менеджера существенно отличается от структур рядовых сотрудников. Помимо того, что менеджеры имеют более высокий оклад, они также имеют и более высокую долю премии.

1. Краткосрочные премии (STI) привязываются, как правило, к достижению операционных результатов за период, не превышающий года. Мотивация нацелена на улучшение основных операционных показателей, таких как прибыль, продажи или специфические показатели конкретной компании; согласование индивидуальных целей с целями организации; согласование производительности, затрат и эффективности; поддержание конкурентоспособности компании на

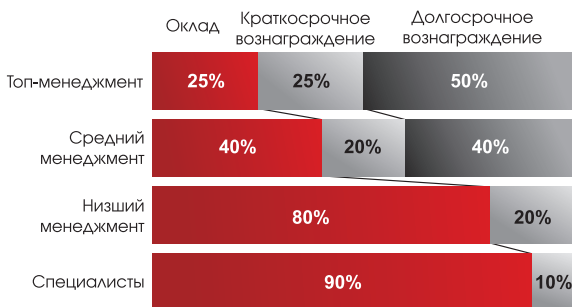
рынке труда. Такая программа распространяется часто не только на топ-менеджеров, но и на менеджеров среднего звена.

2. Долгосрочная программа (LTI) мотивации призвана побудить менеджеров думать о стратегическом развитии бизнеса и росте капитализации компании, её целью также является создание баланса между краткосрочными целями и долгосрочным ростом, привлечение талантливых руководителей. Разрабатывается программа обычно на 3-5 лет.

Российская практика вознаграждения топ-менеджеров отличается от мировой (см. графики 1 и 2). Если в Европе и США наибольшую долю в структуре компенсационного пакета топ-менеджера занимает долгосрочное вознаграждение, то в России оно составляет обычно лишь 10%. В то же время краткосрочное вознаграждение составляет целых 50% от совокупного вознаграждения, что в два раза больше, чем в Европе и Америке. Интересно отметить, что в российской практике премияльная часть вознаграждения для рядовых сотрудников также, почти в 3 раза больше, чем в мире. Впрочем, в последние годы ведущие российские компании существенно модернизировали структуру компенсационного пакета своих топ-менеджеров, приблизив ее к мировой практике. Как правило, это делалось в рамках внедрения системы корпоративного управления и подготовки к IPO.

3. News & Trends

График 1.
Мировая практика



Тем не менее, мировой финансовый кризис вносит свои коррективы и в структуру вознаграждения для топ-менеджеров. Очевидно, что сейчас мало кто способен адекватно поставить цели в 3-5 летней перспективе. Очень легко попасть «пальцем в небо». В то же время, большинство компаний способны определить целевые показатели на ближайший год. Из этого следует 2 вывода:

- Увеличение доли STI. Доля краткосрочных премий в структуре дохода топ-менеджеров будет возрастать (за счет уменьшения доли долгосрочных выплат). То есть, парадоксальным образом, не российская практика выплат будет приближаться к мировой, а, наоборот, мировая практика будет tendировать в сторону российской (или, точнее говоря, практике стимулирования на развивающихся рынках). Тем не менее, по оценкам экспертов, доля LTI будет составлять не менее 25% от совокупного ежегодного вознаграждения.

График 2.
Российская практика



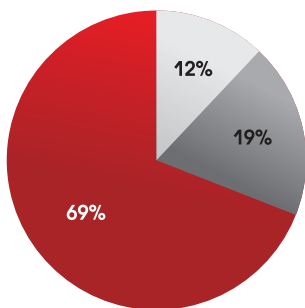
- LTI – от стимулирования к удержанию. В условиях кризиса ведущие мировые компании не отказываются от долгосрочных программ премирования (несмотря на сложности с целеполаганием). Однако меняются акценты в их использовании: Если раньше, LTI программы были инструментами нацеливания топ-менеджеров на достижение конкретных, долгосрочных результатов (рост стоимости компании, прибыль на акцию и т.п.). То теперь долгосрочные программы премирования, в большей степени, становятся инструментами удержания ключевых руководителей.

Методы фондирования премий

Краткосрочная и долгосрочная программы премирования топ-менеджеров различаются не только сроком действия и целями, но также и методами фондирования. Краткосрочная программа мотивации может финансироваться как из заранее забюджетированного фонда, так и из годовой прибыли (так

называемые «profit sharing» схемы). В то же время долгосрочная программа финансируется, как правило, либо из забюджетированного фонда, так и из прироста стоимости акций. График 3 отражает мировую практику фондирования премиальных программ в 2007 году. Более двух третей всех компаний предпочитали определять размер фонда выплат всех участников программы заранее и резервировать их на этапе формирования бюджета. Лишь около пятой части компаний предпочитали использовать будущую прибыль компании как источник премий, при этом процент прибыли, выделяемый на финансирование программы, определялся заранее. И оставшаяся десятая часть компаний предпочитала отложить решение о размере и источнике премирования отложить до конца года, когда будут уже ясны результаты деятельности компании.

График 3.
Методы бюджетирования краткосрочных премий
Исследование Towers Perrin, 2007



Отложенное решение
 Profit Sharing
 Бюджетирование

Очевидно, что, в условиях кризиса, компании будут активнее использовать Profit Sharing и «отложенное решение». Хотя и здесь, как в случае с LTI программами, не стоит ждать революционных изменений – вряд ли доля компаний, выбравших эти методы фондирования, превысит 50%.

Показатели эффективности

В зависимости от целей программы стимулирования, выбираются ключевые показатели эффективности (KPI), от которых зависит общий размер премиального фонда: до 5-ти показателей для краткосрочных мотивационных программ и до 3-х для долгосрочных программ. Наиболее распространённые показатели эффективности приведены в Таблице 1.

Таблица 1.
Наиболее распространённые
показатели премирования (Watson Wyatt, 2008)

Показатель	% планов
Прибыль/прибыль на акцию	85%
Индивидуальная эффективность	60%
Нефинансовые показатели (включая охрану труда, удовлетворённость потребителей)	20%
Генерация прибыли	16%
Другие финансовые показатели (включая выручку, маржу)	15%

3. News & Trends

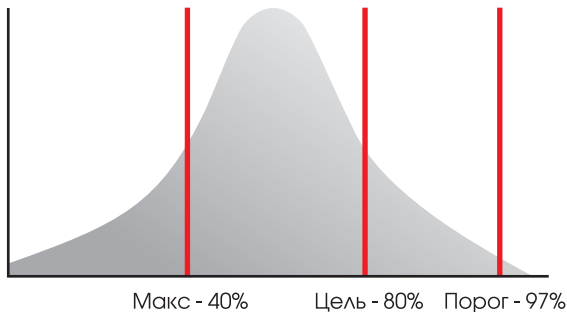
В настоящий момент, выбирая показатели для премиальных программ, компании начинают больше фокусироваться на показателях операционной деятельности. Во-первых, по ним можно дать более надежные прогнозы. Во-вторых, они находятся в сфере влияния топ-менеджеров и, что немаловажно, воспринимаются самими менеджерами как более справедливые.

Калибровка целей

Для каждого показателя определяется удельный вес и целевые значения. Как правило, устанавливаются три значения показателей:

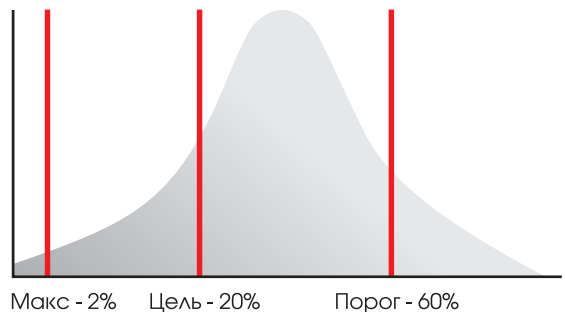
- пороговое (ниже этого значения выплаты не производятся);
- целевое (100% достижение результата; именно оно используется при бюджетировании);
- максимальное (определяет максимальный размер премиальных выплат).

График 4.



На графиках 4 и 5 показаны два возможных варианта выставления целей. Кривая нормального распределения показывает вероятность достижения поставленной цели, а красные линии показывают значения для выплаты премии: пороговое, целевое и максимальное. На первом графике показано, что пороговое значения премии выставлено таком уровне, что оно будет достигнуто в 97% случаев, целевое значение будет достигнуто в 80% случаев, а максимальное — в 40%. Напротив, на втором графике показано другой вариант распределение значения целей. Пороговое значение может быть достигнуто лишь в 60% случаев, целевое — в 20%, а максимальное — лишь в 2% случаев. Ни один из представленных примеров не является оптимальным, так как в первом случае достичь целей слишком легко, и компания недополучает результат, тратя деньги на бонусы, а во втором случае, цели мало достижимы, поэтому мотивация сотрудников падает и компания опять же не достигает желаемых результатов.

График 5.



Как показывают результаты исследований, в настоящий момент, большинство крупных компаний продолжают придерживаться ранее установленных параметров для программ премирования топ-менеджеров. Опрос 450 компаний различных отраслей, проведенный во второй половине октября в США показал, что 53% компаний не будут изменять свои долгосрочные цели, несмотря на финансовый кризис, 42% подумывают о возможности корректировки целей, и только 5% уже приняли решение скорректировать цели в соответствии с изменившимися условиями.

Подводя итоги, можно сказать, что компания, которая собирается корректировать вознаграждение топ-менеджерам во время кризиса, должна определиться со следующими параметрами программы мотивации:

- 1.** Какой будет структура вознаграждения топ-менеджеров; будет ли сделан акцент на краткосрочные вознаграждения?
- 2.** Будут ли сохранены долгосрочные инструменты мотивации, привязанные к рыночной стоимости компании (акции и опционы)?
- 3.** Каким образом будут определяться цели и диапазоны эффективности, за достижение которых будет премироваться менеджер; будут ли снижаться цели из-за кризиса?
- 4.** Из какого источника будет бюджетироваться программа: profit sharing, бюджетирование или «отложенное решение» (принимаемое после подведения итогов года)?

3. News & Trends

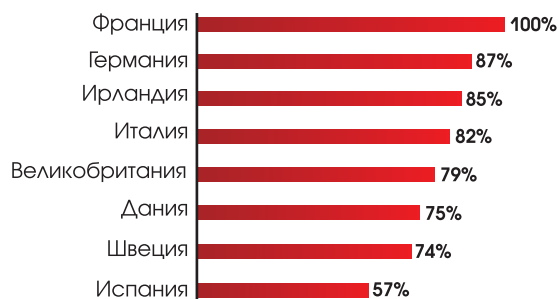
Елена Семянистая, Консультант

Антикризисные HR-стратегии на Западе

AXES Management проанализировал опыт первых кризисных месяцев, используя данные своих западных партнеров и выделил основные HR-стратегии, которые используют компании в Америке и Европе.

Всегда готов!

Как оказалось, финансовый кризис не застал в расплох подавляющее большинство компаний в Европе. Исследование, проведенное компанией Watson Wyatt показало, что в Великобритании планы работы с персоналом на случай экономического спада были составлены у 79% фирм. А во Франции планы на непредвиденный случай были даже у 100% фирм, в Германии – у 87%, в Ирландии – 85%, в Италии – 82%, в Дании – 75%, в Швеции – 74% и в Испании – 57%*. В России «кризисные планы» были заготовлены у некоторых членов Национальной лиги управляющих компаний. Планы предусматривали сокращение персонала приблизительно на 30% и, скорее всего, будут реализованы с началом 2009** года. Если планы не были составлены заранее, то сейчас самое время об этом задуматься и, чтобы не допустить лишних ошибок, обратиться к опыту западных компаний.



Что важно не забыть сделать во время кризиса?

Среди 248 американских компаний, опрошенных Watson Wyatt в октябре, 86% заявили, что финансовый кризис окажет влияние на управление персоналом в их компании в ближайший год. Четверть компаний будут сокращать персонал или замораживать набор. Кроме того, ожидается сокращение финансирования программ медицинского страхования со стороны компаний. 28% компаний пересматривают бюджеты вознаграждений на 2009 год и планируют сократить бюджеты, в среднем, на 32%. Если компания предоставляла планы краткосрочных (ежегодных) вознаграждений, то они сократятся, в среднем,

* «One in five firms unprepared for the economic downturn» Press Release Watson Wyatt, 20.10.2008
<http://www.watsonwyatt.com/news/press.asp?ID=19922>

** Анна Бараулина, Даниил Желобанов «Третий – это нормально» // Ведомости №205 (2227), 29.10.2008
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/10/29/166483>

Планируемый ответ на кризис (по данным Watson Wyatt)	Уже сделали	Сделают в течение года	Не будут менять
Коммуникации о зарплате	18%	37%	45%
Коммуникации о льготах	35%	35%	30%
Увольнения	19%	26%	55%
Приостановление подбора	30%	25%	45%
Реструктуризация	15%	19%	66%
Сокращение рабочей недели	4%	4%	92%
Сокращение зарплат	2%	4%	94%

на 14%. Наиболее распространённым действием в настоящий момент и в ближайшие двенадцать месяцев будет усиление коммуникаций о зарплате (55%) и премиях (70%), а также о сокращениях (45%). Другими распространёнными действиями являются реструктуризация (46%), сокращение или полное прекращение обучения (38%). Самыми редкими мерами являются уменьшение оклада (6%), закрытие или заморозка пенсионного плана (15%) и сокращение рабочей недели (8%)*.

Противокризисные меры должны различаться в зависимости от отрасли и структуры компании.

Наиболее характерными и крайними примерами для сравнения являются компании финансовой и металлургической отраслей. В финансовых компаниях есть возможность снизить расходы, увольняя рядовых работников, так как их зарплаты составляют значительную часть затрат компании. Так, в прошлом году «Ренессанс» потратил на 1145 своих сотрудников 366,5 млн долл и, поэтому планируемое сокращение персонала на 20%** позволит компании сэкономить значительные средства***. В управляющей компании «Альфа-капитал» также планируются сократить пятую часть сотрудников, в основном это продавцы инвестиционных продуктов с небольшим опытом****, кроме

*“One in Four Companies Planning Layoffs, But Most Taking Measured Approach to Economic Crisis” Press Release Watson Wyatt 23.10.2008 <http://www.watsonwyatt.com/news/press.asp?ID=19962>

**«Вкратце» // Ведомости №208 (2230), 01.11.2008, <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/11/01/167198>

*** Гюзель Губейдулина «Увольнения в «Ренессансе» // Ведомости №207 (2229) 31.10.2008

<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/10/31/166962>

**** Анна Бараулина, Даниил Желобанов «Третий – это нормально» // Ведомости №205 (2227), 29.10.2008

<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/10/29/166483>

3. News & Trends

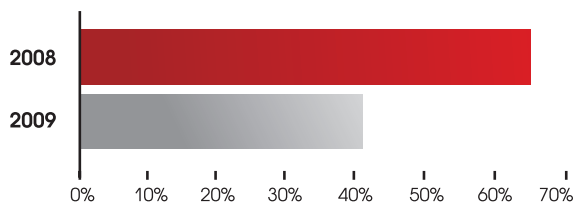
того сокращаются подразделения рекламы и PR*. С 1 января 2009 года «ВТБ-24» планирует сократить 5-7% персонала за счёт специалистов по инвестициям и дублированных должностей, также банк остановил найм новых сотрудников и срезал вакансии. Кроме того, была закрыта программа кредитования сотрудников**.

В то время как в тяжёлой промышленности сокращения персонала не приведут к значительной экономии, так как фонд оплаты труда составляет лишь небольшую часть в совокупной структуре затрат. Более того, сокращения рабочих могут привести к расшатыванию долгосрочной стабильности предприятия и, поэтому, имеет смысл обратить внимание на эффективность системы управления предприятием в целом. Тем не менее, «Уфалейникель» планирует сократить персонал на 10%, «Группа ЧТПЗ» планирует сокращение персонала на 30%, а «Уралредмет» приблизительно на 50%. Причём интересно заметить, что сокращения у металлургов произойдут не в производственных подразделениях, а за счёт административно-управленческого персонала***. Впрочем, у простых рабочих тоже мало поводов для радости, так, например Evraz Group и «Мечел» сократили продолжительность рабочей недели, а «Северсталь», возможно, отправит часть сотрудников в вынужденные отпуска****. Надо сказать, что такая практика является весьма характерной для России, в то время как в США это является крайней мерой, там

принято, скорее, сокращать работников.

Таким образом, увольнения – это не панацея от кризиса. Решения должны быть просчитаны и обоснованы в зависимости от существующей структуры затрат на персонал и принятых практик управления персоналом. В противном случае может получиться анекдотическая ситуация, что первыми, кого уволят, будут три дворника; экономический эффект нулевой, а ощущение хаоса возникнет уже на следующий день.

Планируемое сокращение бонусов



Дифференцируй и управляй

Изменение тактики управления персоналом, что включает в себя изменения принципов оплаты труда, набора персонала и продвижений произведут почти половина компаний. Согласно данным опроса 411

*Позель Губейдуллина «Время уходить» // Ведомости 09.10.2008, №191 (2213), <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/10/09/164139>

** Татьяна Воронова «Лишняя тысяча» // «Ведомости» 05.11.2008, №209 (2231), <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/11/05/167345>

*** Александр Желудков «Металлурги сократятся» // Коммерсант (Екатеринбург) №198 от 30.10.2008 http://kommersant.ru/region/ekaterinburg/page.htm?id_doc=1049763

**** Анастасия Денисова «Выбор сталеваров» // Ведомости №207 (2229) 31.10.2008, <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2008/10/31/166979>

американских компаний, который провела компания Hewitt, 42% компаний планируют пересмотреть свои бюджеты на зарплаты и стратегии переменной оплаты труда под давлением растущих издержек. Кроме того, почти половина компаний планирует сократить переменные выплаты, а две трети сократить бонусы более, чем на 10% в 2008 году, а 42% компаний сократить бонусы в 2009 году. При этом компании, планирующие сокращать свои бюджеты на зарплату, также планируют приостановку подбора (52%) и продвижений (25%), а также сокращение штата (55%). Тем не менее, есть хорошие новости для наиболее эффективных сотрудников. Исследование Hewitt показало, что 38% компаний резервируют часть планового повышения зарплат специально для этих сотрудников, и почти четверть создаёт для них специальные дополнительные стимулирующие фонды*.

Таким образом, во время кризиса для компании крайне важно с умом отнестись к оптимизации численности персонала. Это самое лучшее время для того, чтобы выделить самых эффективных, тех кто может выполнять работу эффективнее, быстрее и за меньшие деньги. А также тех, кто может выполнять несколько видов работ. Если подразделение упраздняется, то важно не потерять ключевых людей из этих подразделений, сохранить их мотивацию и использовать потенциал. И при этом можно вспомнить, что китайский иероглиф, которым обозначают слово «кризис» состоит из двух частей: «опасность» и «возможность». Поэтому наиболее дальновидно и мудро

поступит та компания, которая не только ловко обойдет преграды, которые ставит перед ней кризис, но и сможет использовать возможности, которые он ей предоставляет.

Прежде чем рубить с плеча и сокращать персонал, что одним из первых приходит в голову, в непростые экономические времена, важно сперва оценить, не выплеснем ли мы вместе с водой и ребёнка.

Что делать?

- Дифференцированно подходить к персоналу и направлять свои усилия на удержание и мотивацию сотрудников с наибольшей производительностью. Это поможет поддержать эффективность компании в краткосрочном периоде и обеспечить долгосрочную стабильность.

- Провести аудит системы вознаграждения, чтобы быть уверенными, что есть инструмент управления издержками, достаточно гибкий, чтобы стимулировать производительность и вовлечённость сотрудников.

- Уделить особое внимание коммуникациям об организационных изменениях. Неверная коммуникация, возникший информационный вакуум, слухи, неверные интерпритации способны похоронить даже правильные решения. Их внедрению необходимо сопровождать активной коммуникацией сотрудникам через все возможные каналы коммуникации.

* Hewitt Survey Reveals Many Americans Will See Lower-than-Expected Salary Increases and Bonuses in 2009
<http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid=5734>

4. Наши анонсы

Книжная полка

В наступающем 2009 году издательство «ЭКСМО» выпускает в свет книгу Натальи Володиной «Адаптация персонала».

По статистике 80% компаний рассматривают функцию адаптации персонала как необходимую для ведения успешного бизнеса. Но, при этом зачастую адаптационным мероприятиям в компаниях уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения.

Издание посвящено вопросам построения эффективной системы адаптации персонала в компании и является первой книгой на эту тему на русском языке.

Предлагаемый автором подход заключается в разработке матрицы адаптации, которая помогает каждой компании ответить на 4 вопроса:

- Кого адаптируем?
- Когда адаптируем?
- Кто адаптирует?
- Как адаптируем?

В книге представлен последовательный алгоритм действий, а также приведены практические примеры из опыта отечественных компаний.

В приложении к книге находятся примеры готовых документов, положений, анкет.

Книга будет полезна специалистам и директорам HR-департаментов, а также руководителям всех уровней, в компетенции которых входит адаптация сотрудников к выполняемым обязанностям и к компании в целом.

Семинары «Аудит затрат на персонал своими силами»

С декабря 2008 года компания AXES Management проводит серию бесплатных практических семинаров «Аудит затрат на персонал своими силами».

Цель семинара:

Познакомиться с практическими инструментами анализа затрат на персонал, а также с современными подходами к разработке программ снижения затрат и построению системы управления HR-затратами в Компании.

Семинар построен на практическом опыте успешных проектов и данных исследований в области HR-эффективности. У каждого участника будет возможность поупражняться в решении практических задач, посмотреть примеры рабочих документов.

На семинар приглашаются HR-директора, руководители Корпоративных университетов, начальники отделов «Компенсации и льготы», «Обучение», «Подбор», а также все, перед кем стоит задача сокращения затрат на персонал.

Программа семинара:

- Особенности сокращения затрат на персонал в условиях кризиса.
- Бенчмаркинг как инструмент анализа затрат.
- «Дорожная карта» построения системы управления затратами на персонал.
- Защита HR-бюджета перед руководством компании.
- Решение практического упражнения (кейса).

Ведущие: Сергей Львов, Ольга Конкина, Мария Лукьянчикова

Получить дополнительную информацию и зарегистрироваться можно по телефону: **(495) 980-80-29**

№ 6 (4) 2008

Весь HR в навыках: менеджерам о людях



В условиях кризиса и сокращения HR - затрат критически важными становятся менеджерские навыки в области управления людьми, в том числе и те, которыми традиционно занимаются HR – специалисты и консультанты:

1. Оценка и отбор, умение провести интервью
2. Карьерное планирование
3. Оценка уровня развития компетенций и планирование развития
4. Наставничество и коучинг
5. Проведение performance appraisal

Для того, чтобы ваши менеджеры присвоили и освоили эти навыки, AXES Management предлагает модульную программу **«Весь HR в навыках: менеджерам о людях»**, в которой мы объединили наиболее эффективные подходы и технологии в области HR-технологий и менеджерских навыков.

Основные блоки программы:

1. Планирование, постановка целей. Расчет целевых значений по позициям.
2. Контроль исполнения и обратная связь
3. Оценка компетенций и составление Индивидуального плана развития
4. Осуществление развития на рабочем месте: наставничество и коучинг
5. Проведение селективного интервью при отборе на позицию.
6. Анализ карьерных предпочтений и карьерное планирование

ВСЕ

HR

В ТАБЛИЦАХ И ГРАФИКАХ

monitor.axesmg.ru



AXES Management

+7 (495) 980-80-29 • www.axesmg.ru