



АССОЦИАЦИЯ
**РЕКЛАМНАЯ
ФЕДЕРАЦИЯ
РЕГИОНОВ**

Федоров Константин

«Практика успешного управления персоналом в условиях дефицита кадрового ресурса»

Мастер-класс

Москва 2007

Цели и задачи мастер -класса

Цель

- Ознакомить слушателей с современными инструментами в области управления персоналом

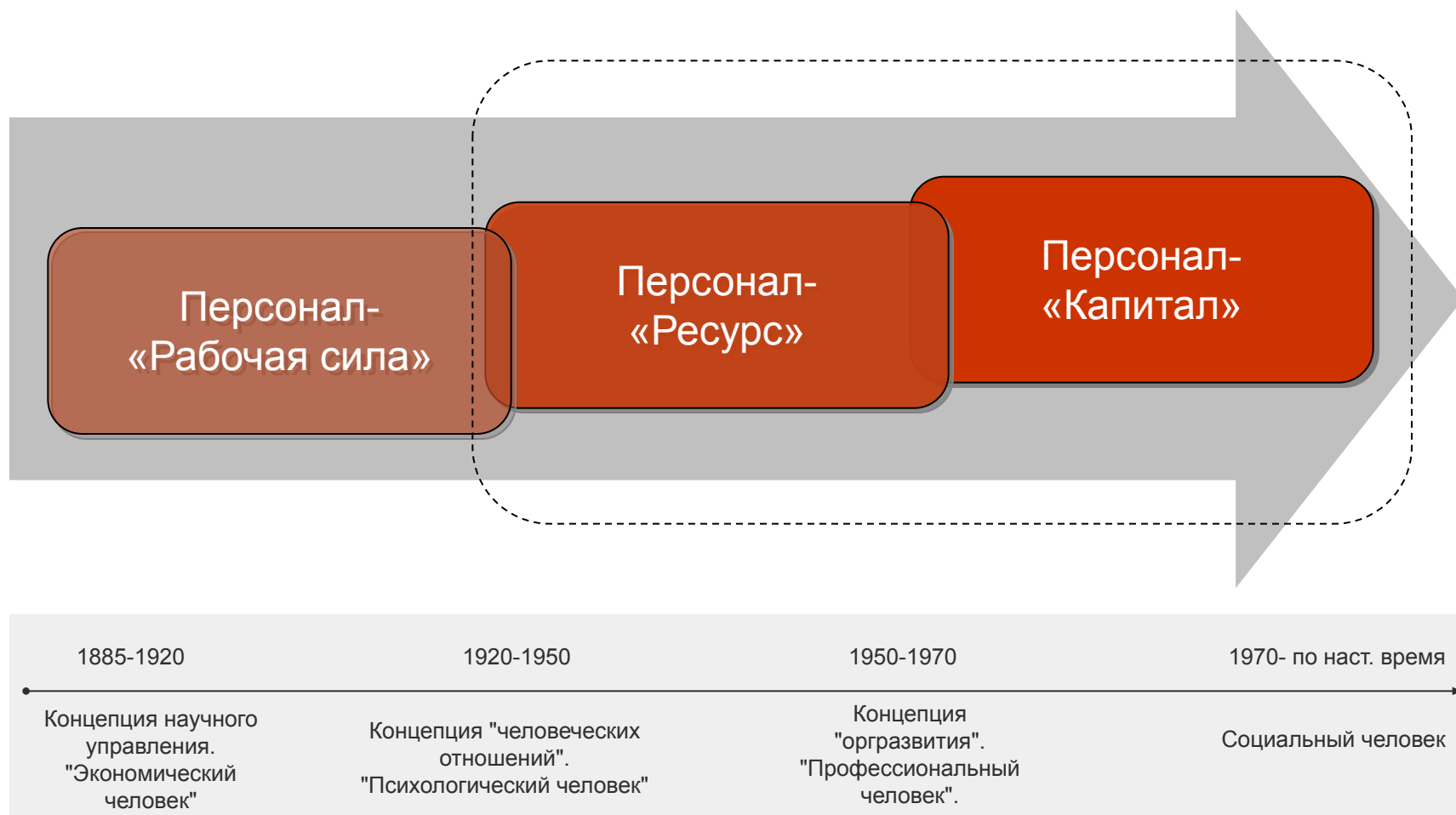
Задачи

- Рассмотрим общие тенденции в области HR
- Ознакомимся с частными решениями, применяемыми различными компаниями
- Раскроем содержание основных HR-технологий

На какие вопросы хотелось бы ответить в ходе мастер- класса

1. Основные тенденции в области управления персоналом: что новенького?
2. Где ищут персонал «трудолюбивые менеджеры»?
3. Роль «некомпетентных фильтров» в системе подбора персонала: или почему до нас не доходят таланты?
4. Нужно ли обучение персонала и если «да», то кто должен оплачивать его?
5. Что такое «хорошая система оплаты»?
6. Как определить реальную стоимость кандидата на вакансию?

1. История и тенденции отношения к персоналу



1.1. Парадокс управления HR в эпоху погони за увеличением стоимости

Одним из важнейших
источников силы
корпорации *становится*
ресурс, которым она не
в состоянии владеть



1.2. Акценты в основных подходах

Ресурс

Капитал

Основной тезис

«Своевременно,
нужного качества и
количества,
определенной
стоимости»

«Главное –
эффективность»

Ключевой вопрос

Стоимость ресурса

Возможность оценки
эффективности
вложений

1.3. Инструменты

Ресурс

Поэлементный анализ и планирование затрат на персонал

ABC- анализ и т.д.

Капитал

Все больше говорят об измерении ROI

$$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$$

или так...

$$ROI = \frac{\text{Итоговая прибыль проекта}}{\text{Стоимость проекта}}$$

1.4. Подведем итоги

Персонал нам нужен:

Нужного количества

Своевременно

Нужного качества

Нужной стоимости

А что это значит?

- В соответствии с плановой и оперативной потребностью
- Когда образовалась вакансия, когда начался проект и т.д
- Т.е. обладал набором тех компетенций, которые, по нашему мнению (и опыту) приводят к высокой эффективности
- Нам не нужны «гении» за баснословные гонорары на рабочих местах, где требуется четкое исполнение формализованных операций и наоборот



И главное...

мы должны уметь оценивать целесообразность вложений

2. Основные характеристики «ресурса».

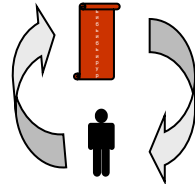
2.1. «Нужного количества»

Чем обеспечивается?

Эффективной системой планирования потребности в персонале



Отработанной заявочной процедурой



Выстроенным процессом формирования и подготовки кадрового резерва



Что нужно?

• Учет перспективных планов и предстоящих мероприятий, сезонности, ситуации на кадровом рынке и т.п.

• Выработка **Единого стандарта** формирования внутренней потребности в кандидатах (за сколько дней нужно подавать заявку, как формулировать требования и т.д.)

• Непрерывный процесс оценки, обучения и развития кадрового резерва

2.2. «Своевременность»

Чем обеспечивается?

Широтой каналов поиска



Что нужно?

- Не только бесплатные доски объявлений в Интернете, но и...
- ВУЗы
- Headhunter
- Бюджетные предприятия

Эффективной организацией процесса поиска, отбора и найма персонала



- Снижение бюрократии
- Прямое «замыкание» просмотра наиболее важных кандидатов на себе
- Внятные требования к кандидатам

Частный вопрос отбора персонала: «некомпетентные фильтры»



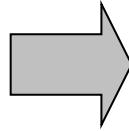
Извините, я специалист в области рекламы. У меня 5-ти летний стаж работы в РА, я выпускник МВА и вот тут разные курсы и сертификаты, посмотрите! у вас есть вакансии?

Нет, вы слишком «умный» для нас



2.3. «Нужного качества»

Что такое «**качество**
кадрового ресурса»?

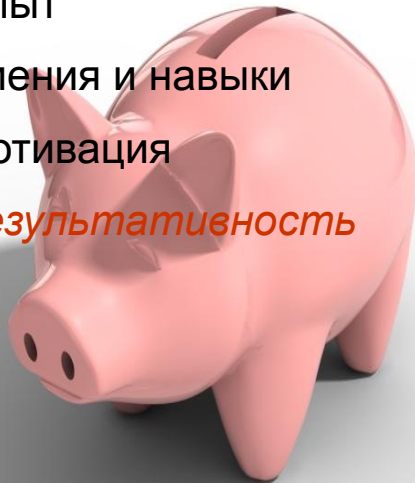


Можно провести аналогию с
«**человеческим капиталом**»

**Человеческий
капитал:**



- Знания
- Опыт
- Умения и навыки
- Мотивация
- Результативность*



Чем обеспечивается?

- Корректными требованиями к должности
- Надежными методами оценки персонала
- Адекватной системой обучения
- Эффективной системой оплаты и стимулирования труда

2.3.1 Корректные требования к должности

Один из наиболее эффективных и быстроразвивающихся инструментов является



ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

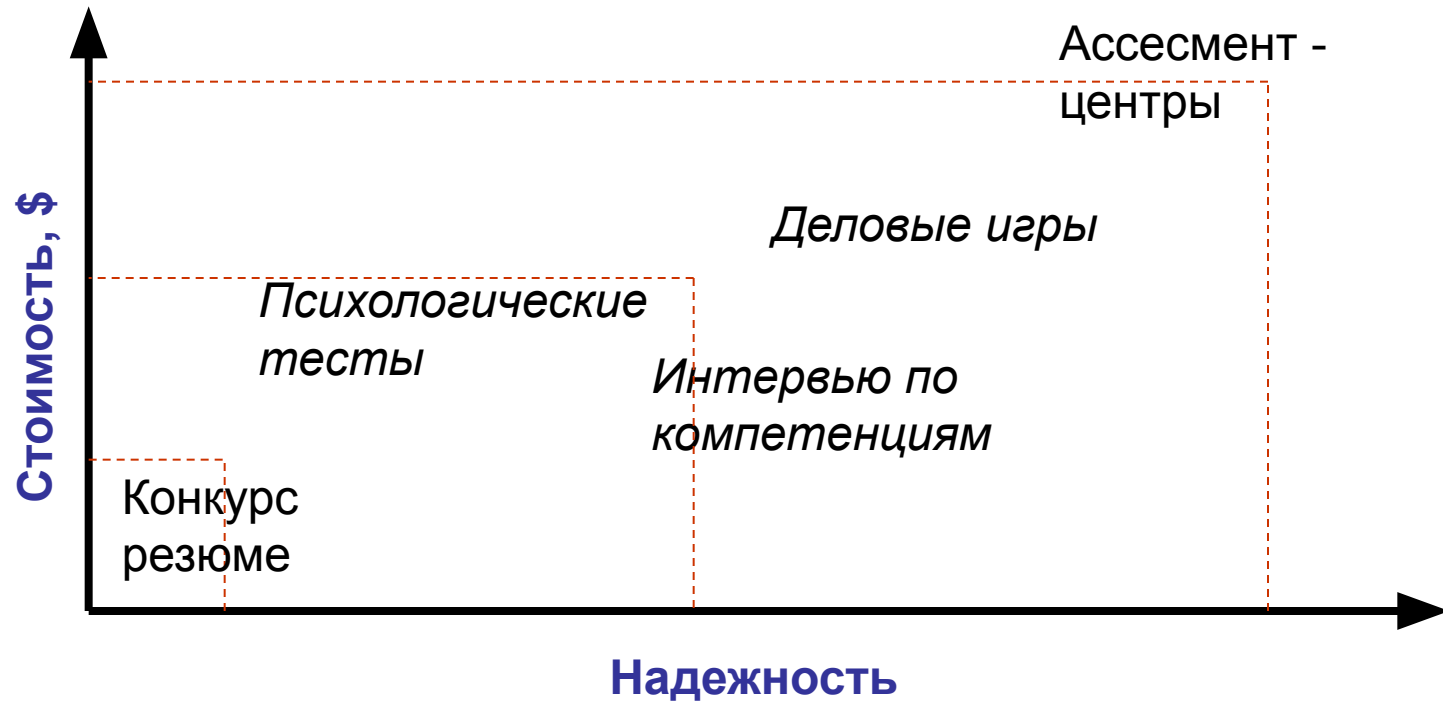
на базе модели компетенций*



НА БАЗЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОСТАВЛЯЮТСЯ ПРОФИЛИ ПОД КОНКРЕТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

*СТРУКТУРИРОВАННЫЙ НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ, ОТРАЖАЮЩИЙ ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ ИЛИ ГРУППЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

2.3.2. Надежные методы оценки



Только не отказывайте потенциальным кандидатам в вакансии из-за не прохождения ими теста «Кетелла»!!!

2.3.3. Адекватная система обучения

Один из ключевых вопросов:

«Кому нужно обучение
работника -работодателю
или самому сотруднику?»»



Вариант

Долгосрочная эффективность от краткосрочного (локального) обучения под большим сомнением...

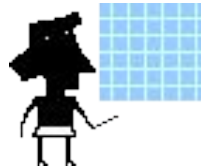
Нужны более эффективные, долгосрочные и менее затратные способы обучения

Что, организовать Корпоративный университет? Неплохо, но дороговато...

Один из вариантов: обучение на рабочих местах (в рамках «непрерывного обучения»)

Способ реализации:

- Через постоянное обсуждение рабочих ситуаций, представленных в виде кейсов
- Через организацию мастер - классов силами специалистов, прошедших обучение



Условия:

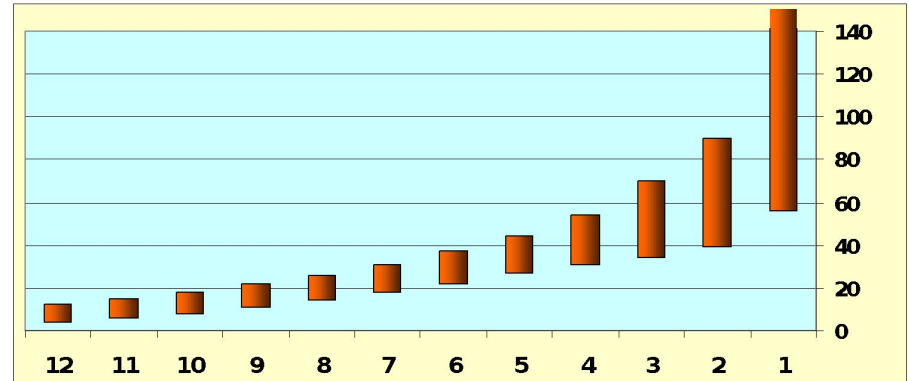
- Совместная работа руководителя структурного подразделения и HR-специалиста
- Тренерские качества руководителя

2.3.4. Эффективная система оплаты и стимулирования труда

Основные вопросы	Ответы	Инструменты
Что такое эффективная система оплаты труда?	Это когда за равный труд платят одинаковый оклад	Грейдинг
Что такое эффективная система стимулирования труда?	Это когда есть прямая взаимосвязь между размером премии работника и его результативностью	Премирование на основе KPI

Несколько слов о грейдинге

ГРЕЙД– это должностной разряд, объединяющий должности, близкие по сложности выполняемых работ и, соответственно, имеющие одинаковый уровень оплаты труда



Основой для разработки системы грейдов является



Оценка ценности рабочих мест в организации



Несколько слов о KPI

«Объем продаж»-хороший показатель, но не единственный

Нужна
эффективность?

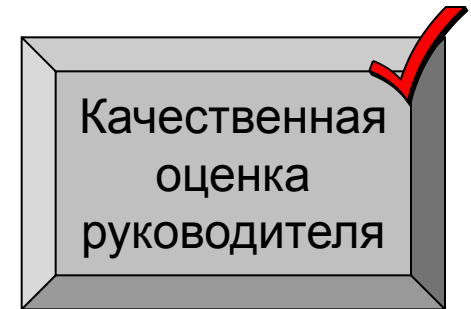


МАРЖА

Нужна
долгосрочная
эффективность?



**КЛИЕНТСКАЯ
БАЗА**



Нужно качество?



**КОЛ-ВО БРАКА, РЕКЛАМАЦИИ,
ПОВТОРНЫЕ ЗАКУПКИ,
УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Нужна лояльность?



СТАЖ РАБОТЫ

2.4. Нужной стоимости

Требуемый уровень оплаты труда в Москве и крупных городах сильно перегрет...



Причины:

- Большая стоимость потребительской корзины
- **«Войны за таланты»**
- «Как в Западных компаниях...»

Как определить реальную стоимость работника?



- Обзоры специализированных компаний (например, АНКОР)
- Объявления в специализированных газетах
- «безобидный шпионаж»

Всегда ли нужно идти на формирование персональных контрактов?



«Нет, не всегда»:

- Ухудшает климат в коллективе
- Создает путаницу

... но иногда это единственный выход

Тенденции

Почему?

Нужно уходить от предложений типа
«оклад 500 у.е. +% с продаж»

- Не понятно, какие деньги я могу заработать
- «...мне достаточно и 500, а премию пусть они себе оставят...»
- Конкуренты могут за счет «правильного» подсчета выглядеть более привлекательными

Сейчас все более актуальным
становится понятие **«Годовой
доход»**

- Понятны перспективы
- Это может быть реально конкурентоспособная сумма
- Не способствует формированию рентных установок типа «ну, соцпакет они мне и так должны...»

Оклад + Премия + Бонусы (если есть) + Соцпакет
+ Все виды компенсаций и доплат, не вошедших в
соцпакет + Скидки

Так как все-таки оценивать эффективность вложений в персонал?

Идеологически

- Сопоставлять затраты на кадровые процессы и персонал с прибылью, полученной в результате данных преобразований (вопрос методики)

Реалистично

- Подробно описать все процессы системы управления персоналом
- Определить стоимость каждого процесса
- Принимать решения на основании сопоставления необходимых вложений и возможной ценой ошибки (или сбоя)

Контакты

Mail: org_k@rambler.ru

Моб. 8 903 240 22 10

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!