



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

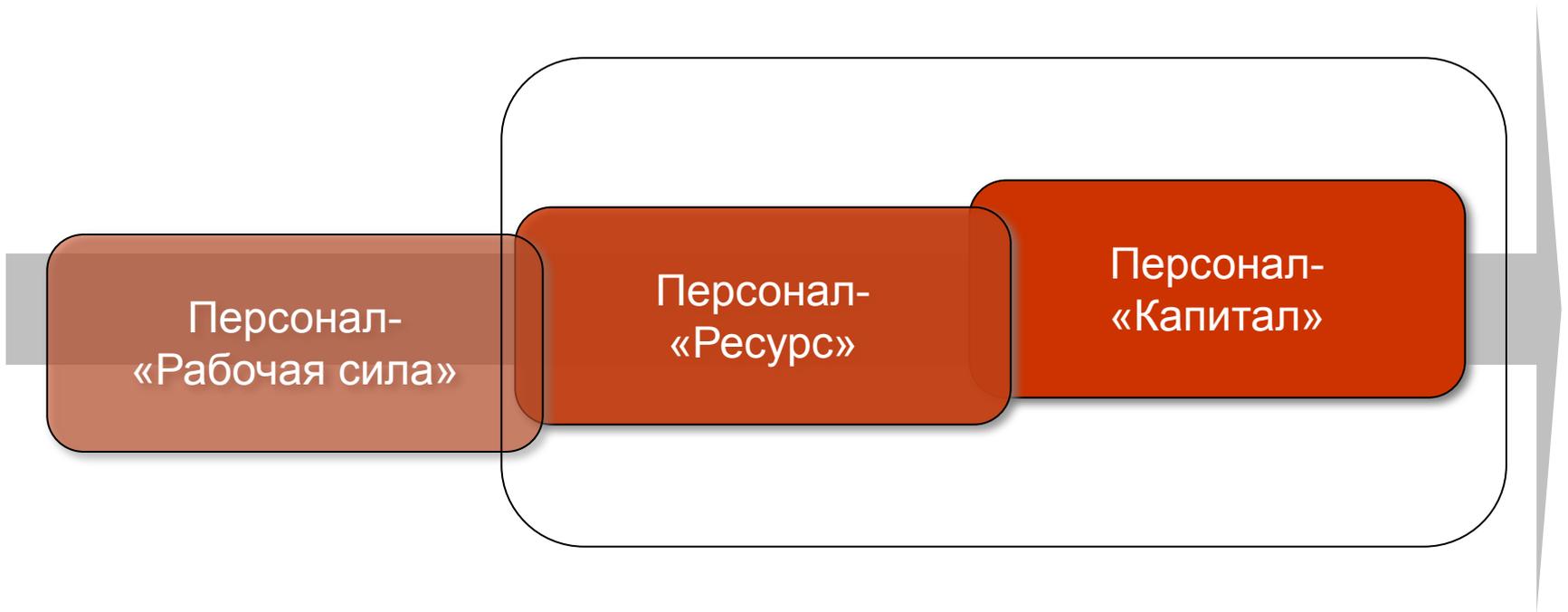
### Задачи

- 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



1885-1920	1920-1950	1950-1970	1970- по наст. время
Концепция научного управления. "Экономический человек"	Концепция "человеческих отношений". "Психологический человек"	Концепция "оргразвития". "Профессиональный человек".	Социальный человек

## 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».

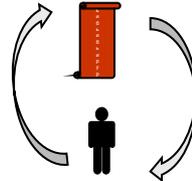
### 2.1. «Нужного количества»

#### 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?

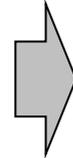
Широтой каналов поиска



### 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»



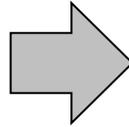
Извините, я специалист в области рекламы. У меня 5-ти летний стаж работы в РА, я выпускник МВА и вот тут разные курсы и сертификаты, посмотрите! у вас есть вакансии?

Нет, вы слишком «умный» для нас



## 2.3. «Нужного качества»

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



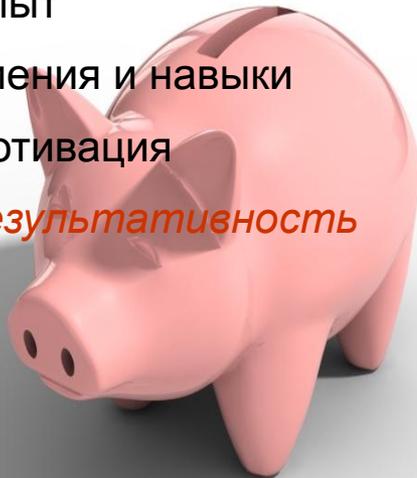
Можно провести аналогию с  
«**человеческим капиталом**»

---

**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



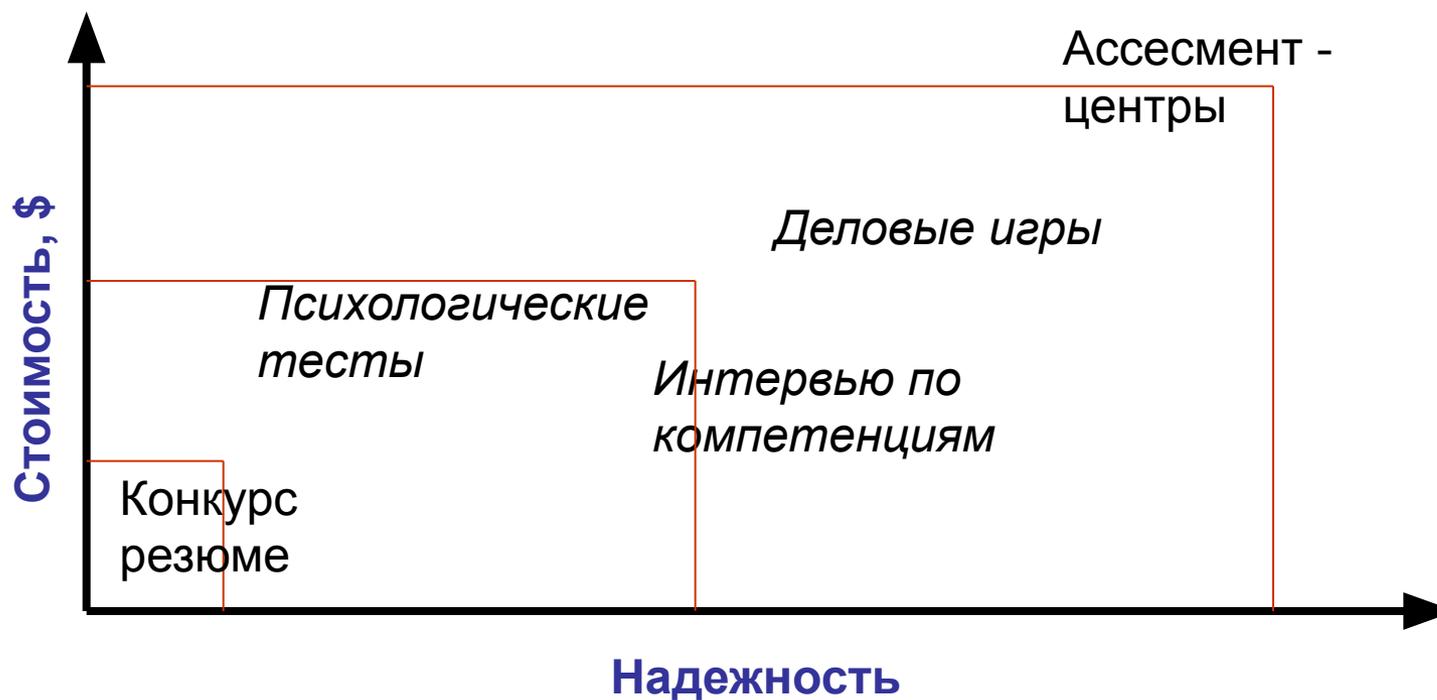
# ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

на базе модели компетенций\*



НА БАЗЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОСТАВЛЯЮТСЯ ПРОФИЛИ ПОД КОНКРЕТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

## 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

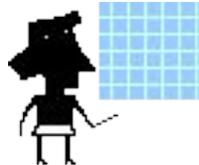
Что, организовать Корпоративный университет? Неплохо, но дороговато...

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:**

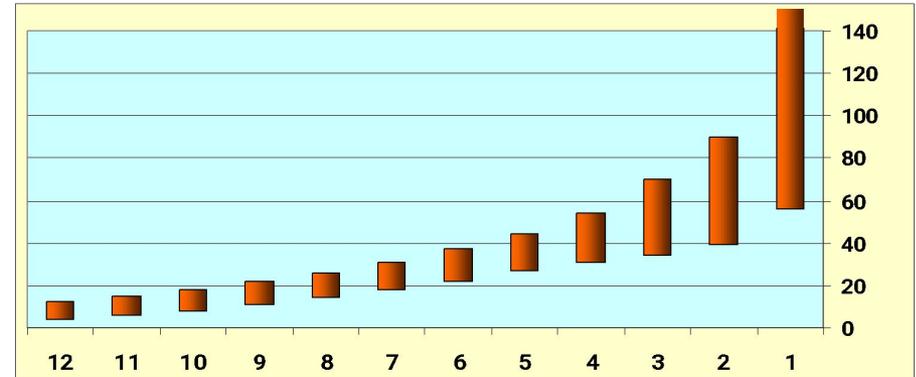
- Совместная работа руководителя структурного подразделения и HR-специалиста
- Тренерские качества руководителя

## 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	<b>Грейдинг</b>
Что такое эффективная система стимулирования труда?	Это когда есть прямая взаимосвязь между размером премии работника и его результативностью	<b>Премирование на основе KPI</b>

## 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?

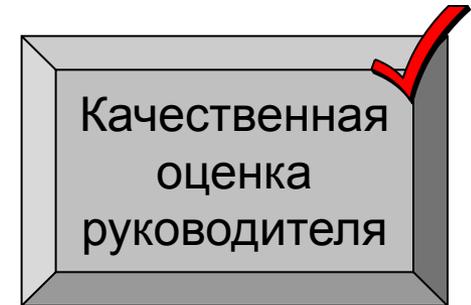


**МАРЖА**

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](mailto:org_k@rambler.ru)

Моб. 8 903 240 22 10

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**