



Гарри Поттер и HR- технологии

Какую пользу приносят компаниям
проекты в области HR?

Тимофей Левицкий
Директор по организационному
развитию

Главный вопрос – «а в чем выгода?»

- Любой проект – это инвестиции. Хочется посчитать ROI, но никак. Это характерно для IT, а тем более – для HR.
- Мы с вами пользовались разными «моделями ценности» для HR-проектов, и многие из них перестали волновать сердца тех, кто заказывает музыку.

Какие мы знаем «золотые ключики» к сердцам акционеров?

- Мотивация – средство заставить человека работать с полной отдачей («волшебный пирожок»)
- Корпоративная культура – средство «активизировать» таланты («волшебный эликсир»)
- Модели компетенций – средство подбирать только перспективных сотрудников («карты Таро»)
- ROI проектов в области управления персоналом – средство показать прямой экономический эффект («хрустальный шар»)

Что получилось?

- HR-директор, как правило, единственный низкооплачиваемый топ-менеджер в компании
- Бюджеты на управление персоналом в 3-4 ниже, чем в развитых странах
- Как правило, HR-инициативы существенно труднее провести, чем даже автоматизацию
- Производительность труда ниже развитых стран в несколько раз (и проблема не в технологиях)

К вопросу о технологиях



А что думают владельцы компаний?

- «Не понимаю, зачем нам в компании должность HR-директора; за что он будет отвечать?!»
- «Все средства должны идти только тем, кто зарабатывает компании деньги»
- «Мы не можем понять, есть ли с него какая-то польза»
- «Она все так хорошо говорит... только непонятно, что делает»



Итак, наша история

- Место: Сеть спортивных клубов ALEX fitness
- Время: 22.12.2010 г. по настоящее время
- Действующие лица: акционеры и менеджмент
- Цель: сделать волшебную палочку.
«...Чтобы «бум» по голове, и люди как зомби шли за идеей...».
«Чтобы мы могли построить хоть 400 клубов, и все были одинаковые»

Осмысление задач (1)

- Связать мотивацию со стратегическими целями компании
- А для этого СОЗДАТЬ систему мотивации
- А для этого СОЗДАТЬ систему КПЭ
- А для этого изменить систему учета
- ...
- А какие у вас стратегические цели?

Осмысление задач (2)

- Сформировать организационную структуру, «приспособленную» для быстрого роста
- А этого для этого создать систему стандартов
- Создать систему распространения знаний
- Создать систему адаптации
- ...

Миссия, бизнес-идея, стратегия

- Владелец прекрасно понимает, «в чем фишка» – какая идея лежит в основе его бизнеса
- Все остальные понимают по-своему
- Сформулировать идею трудно:
 - Неприятно выдавать ключевую информацию
 - Мешаю стереотипы («бизнес – это всегда деньги») и привычная риторика («клиент всегда прав»)

Бизнес-идея (2)

- Главное – количество клиентов (миллион)
- Для этого необходимо:
 - держать низкую цену при приличном качестве
 - Открывать клубы быстро, занимать рынок
 - Привлечь инвестиции
- Для этого нужно иметь «плоскую» структуру и при этом свободные руки
- Чтобы управлять 200 клубами в «плоской» структуре, нужна система стандартов

Теперь можно запускать проекты

- Плоская организационная структура
- Система стандартов
- Система адаптации
- Гибкая система мотивации для «главных ВИНТИКОВ»

Немного о метриках

- «плоская структура» – это сколько?
- «система стандартов» - это сколько?
- Адаптация...
- Гибкая мотивация...

Кое-что получилось

- За 9 месяцев 700 листов стандартов
- Система аудита
- Структура «1+1» для клубов, «плоская» структура УК
- Переменная часть дохода, связанная с КПЭ (количество клиентов, количество продлений, соблюдение стандартов)

Результаты, которых мы не ждали

- Тотальная смена организационной культуры: от «предпринимательства» к «администрированию»
- Высвободилось время владельца: от решения множества частных вопросов к управлению компанией как активом (привлечение инвесторов)
- А что же «волшебная палочка»?

Чего-то не хватает

- «Палочки» как не было, так и нет;
- Она все еще нужна, и теперь даже больше (отношения стали более безличными)
- Опять HR-проект!
 - «Фитнес в опасности»
 - Портал
 - Внутреннее СМИ
 - СДО

Что ТЕПЕРЬ можно измерить?

- Сколько клубов мы способны построить, не меняя организационной структуры: было 10, стало 60-80
- Как будут меняться затраты на персонал и систему управления в целом при росте компании: было – линейно, стало - 1 к 4
- Каков минимальный порог «цены вопроса» для Президента компании: было – 1800 руб., стало – 50 тысяч руб.

Так зачем же нам HR-директор?

- Владелец не нуждается в «директоре», только в том, чтобы решать конкретные задачи – нанять персонал с наименьшими затратами и рисками
- Нужен кто-то, кто понимает и разделяет видение бизнеса, и у кого есть собственное видение в своей области
- И кто способен это видение претворить в жизнь

Совет по метрикам

- Лучше «внешние», чем «внутренние» (считаем, что весь бизнес – «клиент»)
- Лучше в натуральных показателях или рублях
- Для бизнеса, которым управляет собственник, лучше «персонализированные»
- Не надо консалтинговых штампов и сложных систем, потому что бизнес ПРОСТ в глазах его создателя