

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИДЕЯ ФИКС»



К.Е. Иванова, студентка 1-го курса магистратуры ИПЭМ БГАРФ ФГБОУ
ВО «Калининградский государственный технический университет»
М.Г. Побегайло, канд. экон. наук, доц. БГАРФ ФГБОУ ВО
«Калининградский государственный технический университет»

Данная статья посвящена вопросам разработки системы инноваций в ИТ-компании, специализирующейся на разработке сайтов и спецпроектов. Автор статьи детально рассказывает про фирму, в которой она занимается управлением кадрами. На примере методологии Адизеса выявлена потребность во внедрении инноваций в кадровую политику компании. Обоснована необходимость реализации кадровых инноваций, включая внедрение нового метода расчета коэффициента полезности сотрудника, внедрение системы удаленных сотрудников и др. Для внедрения новых удаленных сотрудников рассмотрены три популярные биржи соискателей.

удаленная работа, коэффициент эффективности KPI, премирование, кадровые инновации, издержки, заработная плата

В современном мире преимуществами аутсорсинга и удаленной работы пользуется более 10 млн. человек и более сотни тысяч компаний. Начиная с 2005 г., когда появились первые фриланс-биржи, удаленная работа начала экспоненциальный повсеместный рост. Как известно, ИТ-сектор является самым прогрессирующим во всех отраслях. Первыми удаленными сотрудниками стали программисты, верстальщики и дизайнеры – люди, которые не имеют прямого контакта с заказчиком [1]. Однако при таких условиях работы от сотрудников требуется высокий уровень профессиональной компетентности, а также строгое соблюдение сроков выполнения отдельных видов работ. Основными предпосылками удаленной работы стали следующие: замкнутость в общении, работа непосредственно с компьютером, возможность общения с начальством посредством сети Интернет.

Объектом исследования в данной работе является организация ООО «Идея фикс», основанная в 2002 г. До 2008 г. фирма позиционировала себя как рекламное агентство. После первой волны кризиса фирма прошла реструктуризацию и сделала основной упор на разработку ИТ-решений для компаний: создание сайтов, спецпроектов, управление SMM.

На текущий момент в компании работает 13 сотрудников, среди которых: два менеджера проектов; два контент-менеджера; два frontend программиста; серверный программист; дизайнер-верстальщик; UX-дизайнер; два копирайтера/ корректора; руководитель предприятия/ креативный директор; бухгалтер/ управление кадрами.

Компания довольно молодая. Средний возраст сотрудников составляет 26 лет, более 60% сотрудников находятся в возрастном диапазоне от 20-30 лет. Все сотрудники работают на постоянной основе, в офисе. Фонд заработной платы каждого сотрудника формируется исходя из постоянного оклада и премиальной части, которая формируется по коэффициенту полезности (KPI). Для каждого сотрудника ставится свой коэффициент, зависящий от следующих критериев: стажа работы в компании, общего рабочего стажа, рабочей квалификации (junior/ medium/ senior). Каждый месяц руководитель предприятия сам решает, какой процент от KPI выполнил сотрудник, в зависимости от этого ему начисляется премиальная часть. Таким образом, это можно выразить в формуле[2]:

$$\text{ФЗП} = \text{оклад} + (KPI \times k), \quad (1)$$

где k – коэффициент, устанавливаемый директором.

За год компания выполняет до 40 корпоративных сайтов, до 15 спецпроектов, постоянно ведет SMM-управление у 8-10 клиентов. В каждом проекте задействовано от 5 до 10 человек, в зависимости от сложности и установленных сроков сдачи проекта.

Каждый проект проходит следующие этапы:

1. Формирование брифа;
2. Аналитика и обсуждение концепции;
3. Проектирование и дизайн;
4. Разработка и программирование;
5. Тестирование;
6. Сдача и публикация;
7. Продвижения и поддержка.

Среди наиболее известных клиентов можно выделить следующие компании: Калининградский тарный комбинат, Weitnauer Philipp, питомник декоративных растений «Калинково».

Процесс привлечения клиентов происходит благодаря эффективно действующей маркетинговой кампании в социальных сетях и популярных поисковых системах, помимо этого, более четверти новых клиентов приходят к нам по методу «сарафанного радио».

Проанализировав показатели деятельности компании, можно отметить тенденцию ежегодного роста поток заказов в среднем на 10-15%. Нагрузка на сотрудников возрастает пропорционально увеличению количества выполненных проектов. В конце первого квартала 2016 г. была поставлена задача увеличить штат сотрудников на 60% по наиболее загруженным специализациям: программирование, дизайн, проектный менеджмент и управление контентом. Так как кадровое управление находится в моей компетенции и ответственности, весь анализ и решение вопроса проводилось, основываясь на методологии Адизеса[3].

Методология Адизеса основана на базовом принципе: любая организация, как и любой живой организм, постоянно меняется и сталкивается с проблемами. На каждом этапе организационного развития компанию ожидает специфичный набор изменений.

Таким образом, были выявлены и проработаны следующие проблемы:

1. Отсутствие сотрудников на локальной бирже труда, удовлетворяющих требованиям компании. Проанализировав популярные ресурсы по подбору персонала (Avito.ru, Zarplata.info, hh.ru), можно сделать вывод о том, что 90% соискателей Калининграда не обладают заданными требованиями. Оставшиеся 10% разделились на следующие причины отказа: работу уже нашли, не устраивает схема начисления ФЗП, не заинтересованы в смене текущего места работы и не находятся в ее поиске.

2. Необходимость реструктурирования формулы начисления фонда заработной платы сотрудников. Неоднократно появлялись конфликтные моменты из-за коэффициента k , который назначается руководителем предприятия. Основной причиной недовольства сотрудников является то, что данный коэффициент не имеет под собой математических расчетов и устанавливается на усмотрение руководителя.

3. Необходимость уменьшения издержек заработной платы. На текущий момент издержки от заработной платы составляют около 50% от общего количества, аренда офиса составляет 15%. На наш взгляд, необходимо сократить их до уровня 45-50% на обе позиции.

Далее необходимо рассмотреть более детально возможные пути решения каждой проблемы.

Проблема 1: «На локальной бирже труда отсутствуют сотрудники, удовлетворяющие требованиям компании»

Наиболее популярным решением данной проблемы считается субподряд – передача проекта или его части на реализацию другой компании. Но у данного подхода имеется несколько минусов:

- Все управление проектом ведется на стороне субподрядчика, мы же на выходе получаем готовый продукт.

- Из-за вышеуказанного пункта получаем на выходе «кота в мешке». Если это относится к программированию, то могут быть использованы не самые логичные примеры библиотек, используемых в архитектуре кода, код может быть нечитабелен. Если рассматривать это в плане дизайна, то дизайн может быть выполнен в неподдерживаемых компанией графических редакторах. Таким образом, все сводится к одному – компания в дальнейшем не сможет самостоятельно поддерживать продукт, произведенный субподрядчиком, из-за чего могут возникнуть конфликтные моменты с клиентом, а как следствие будет потеряна лояльность.

Рассмотрев опыт зарубежных компаний, можно сделать вывод о том, что самым оптимальным вариантом является найм удаленных сотрудников. На сегодняшний день удаленных сотрудников используют такие технологические компании-гиганты, как Yandex, Microsoft, Dropbox и др. А компания 37 signals, выпускающая популярную систему управления Basecamp, совсем отказалась от офиса: все сотрудники работают на удаленной основе. Джейсон Фрайд и Дэвид Хенссон, основатели компании, детально описали процесс управления удаленными сотрудниками в своей книге «Remote: офис не обязателен» [3].

Подбор удаленных сотрудников, в зависимости от требований, рекомендуется провести одним из следующих образом:

1. Список соискателей удаленной работы MoiKrug. Начиная с 2015 г., ресурс принадлежит компании «ТематическиеМедиа», которая владеет специализированными ИТ-порталами, такими как «Хабрахабр», «Мегамозг», «Фрилансим», «Гостер» и др. На сайте присутствует довольно много резюме русскоговорящих специалистов, но отзыв о предыдущих местах работы нет, поэтому стоит очень внимательно относиться к подбору сотрудников.

2. Фриланс-биржа – Upwork. Upwork является самой популярной мировой фриланс биржей, на которой можно подобрать сотрудника любого профиля. Единственным условием является устойчивое знание английского языка, что влечет за собой небольшие особенности передачи деталей технического задания доступным языком. На сайте много работников азиатских национальностей с невысокой почасовой ставкой, что поможет существенно сократить издержки на ФЗП. Помимо всего прочего, на сайте имеется возможность работы через безопасную сделку. Это подразумевает, что внесенную оплату работник получит не раньше, чем работодатель подтвердит ее выполнение.

3. Фриланс-биржа FL.ru. является самой популярной биржей фрилансеров в СНГ. Основным плюсом является возможность просмотра резюме кандидатов, в которых отображается пункт, если человек готов к постоянной удаленной работе на одного работодателя. Существует система просмотра отзывов других работодателей и предыдущих работ.

Из всех вышеуказанных вариантов самым оптимальным является вариант №3. На текущем этапе необходимо осуществлять подбор русскоговорящих сотрудников, которые находятся в европейских часовых поясах.

Проблема 2: «Необходимо реструктурировать формулу начисления фонда заработной платы сотрудников»

Изучив систему разработки KPI, можно сделать вывод о том, что основная проблема системы постановки целей и формирования по ним KPI заключается в том, что сотрудник не участвует в ее обсуждении и формировании. Таким образом, новая структура расчета выглядит следующим образом: сотрудник самостоятельно разрабатывает индивидуальный план на следующий рабочий месяц, разрабатывает по нему декомпозицию задач. По каждому скопу (группе схожих задач) сотрудник расставляет его значимость по отношению ко всем остальным задачам. После этого вся декомпозиция утверждается с сотрудником. Новая формула расчета ФЗП выглядит следующим образом:

$$\text{ФЗП} = \text{оклад} + (KPI \times \frac{(\text{Пз}n \times 3n) + (\text{Пз}n2 \times 3n2) + (\text{Пз}n3 \times 3n3)}{n}), \quad (2)$$

где n – номер задачи; P_{3n} - % выполнения задачи; Z_n – коэффициент от общего количества месячных задач.

Проблема 3: «Необходимо уменьшить издержки заработной платы»

Рассмотрев проблемы №1 и 2, можно сделать вывод о том, что издержки зарплаты автоматически сокращаются без каких-либо дополнительных внедрений благодаря уже предложенным вариантам.

Первый пункт позволит доукомплектовать штат «Идеи фикс» 8 новыми сотрудниками на удаленной основе, что позволит не арендовать дополнительные помещения. Помимо всего прочего, почасовая ставка удаленного сотрудника в среднем на 25-30% ниже, чем у обычного. Второй пункт должен повысить производительность имеющихся сотрудников на 10-15 %, так как они всегда будут знать, какие задачи должны быть выполнены к концу месяца, что увеличит самоконтроль сотрудников и их сконцентрированность на работе.

Итак, на наш взгляд, решению поставленных проблем будет способствовать внедрение инновационного подхода к управлению кадровыми инновациями. Это один из первых этапов, но он станет основополагающим и установит новую веху развития компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских.– Москва: ООО «Альпина Паблишер», 2014.- 224 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2014.- 695 с.
3. Фрайд, Д. Remote: офис не обязателен / Д. Фрайд, Д. Х. Ханссон. – Москва: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2014.- 288 с.

DEVELOPING THE STRATEGY OF INNOVATE HR-MANAGEMENT

К. Ivanova, student, «BFFSA» FSBEI HE «KSTU»

М. Pobegajlo, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, «BFFSA» FSBEI HE «KSTU»

The article is devoted to developing innovation strategy for IT-company. The object of study, firm «Idea fix» is described particularly. Based on Adises methodology, the author considers that his firm should suffer important changes in HR-management. The author tells us, that the company should pass the serious HR innovations, such as creating new calculation formula for KPI and implantating remote workers. We are shown that the process of employment remote workers can be done in one of three ways.

distant work, the KPI efficiency ratio, bonus, personnel innovation, costs, payment