

ЭКСПЕРТ

12 – 18 ИЮЛЯ 2010 № 27 (712)

ISSN 1812-1896



10027

9 771812 189009

WWW.EXPERT.RU

ИНДЕКСЫ: 72550, 47338, 48901, 48902, 44147, 44148

Средний класс на деревне

стр. 28

НЕЗАВИСИМОЕ БОЛЬШИНСТВО
С БЕРЕГОВ АНГАРЫ
стр.58

КАК ПОЧИСТИТЬ КРОВЬ
стр.52

Дмитрий Ланин Опцион для продавца

Более 60% сотрудников сети гипермаркетов «Ашан» стали ее акционерами.

За счет этого руководство компании рассчитывает повысить мотивацию и сократить текучесть линейных кадров



Предложение купить акции компании нашло широкий отклик среди линейного состава «Ашан России»

Розничная сеть «Ашан Россия» провела размещение акций среди сотрудников. Продавцом бумаг выступил Valauchanrus Sopaneer SCA — акционерное товарищество, зарегистрированное в Люксембурге. В его активах доли в компаниях Meelaker, Tesseldjik и Sogepar, управляющих всем бизнесом Auchan в России (на бумаги этих компаний приходится 56% стоимости эмитента), миноритарный пакет в головной компании Auchan (24% стоимости) и наличные средства, размещенные на рублевых депозитных счетах на срок от одного до трех месяцев (20% стоимости). Право приобрести долю в Valauchanrus было дано всем российским сотрудникам, работающим в компании

на постоянной основе не менее полугода. Таких оказалось 17,5 тыс. из 20 тыс. человек, и 13 тыс., или 60% всех работающих, свое право реализовали.

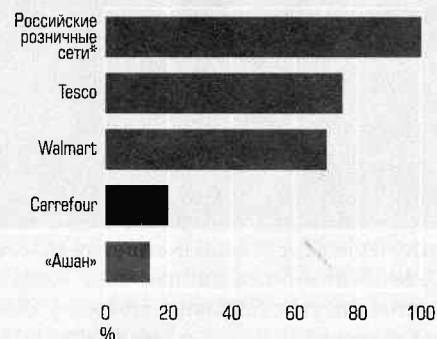
«Народное IPO»

На покупку акций были направлены средства, сформированные из накопительной части премии сотрудников «Ашана». Дело в том, что в компании существует специальная программа «Распределение улучшенных результатов» (PUP), то есть премии за перевыполнение плана по росту товарооборота и прибыли. PUP бывает ежемесячным (из него 50% прибавляется к зарплате, еще 50% — накопительная часть) и годовым (100% — накопительная часть). Если сотрудник не участвует в програм-

ме акционирования, то вся накопленная премия поступает на «текущий заблокированный счет» с начислением процентов и мораторием на использование в течение пяти лет. Для покупки бумаг сотрудник может использовать как премию, так и собственные сбережения, но общий объем вложенных средств не должен превышать 25% его годового дохода от работы в компании. В отношении продажи акций также действует пятилетний мораторий. Финансовый директор ритейлера **Тьерри Леконт** подчеркнул, что единственный возможный покупатель — Valauchan. Существуют и досрочные варианты продажи пакета — в случае увольнения сотрудника и «экстренных обстоятельств» (свадьба, болезнь, оплата обучения).

Проводимая в сети «Ашан» HR-политика доказала свою эффективность

Уровень текучести кадров в крупнейших розничных сетях



*По оценке кадровых агентств.

Источники: <http://www.pbs.org/>, данные компаний

Стоимость компании и, соответственно, акций ежегодно определяется оценщиками торгово-промышленной палаты французского города Лилля. В этом году цена одной бумаги составила 51 рубль. Отметим, что российские топ-менеджеры «Ашана» получили возможность приобрести акции Valauchanrus еще в 2008 году, и тогда стоимость одной бумаги составляла около 35 руб., то есть за два года она увеличилась более чем на 40%.

Россия — уже девятая страна, где французский ритейлер применяет подобную стратегию. Ранее акционерами группы Auchan стали ее сотрудники во Франции, Испании, Италии, Португалии, Люксембурге, Польше, Венгрии и Китае — всего более 120 тыс. человек. Им принадлежит 13% акций группы, контрольный пакет которой находится у членов семьи Мюлье. Самый высокий показатель акционирования демонстрирует «Ашан Франция»: 97% сотрудников являются акционерами, из которых 29% имеют накопления в акциях, превышающие их годовой доход.

Текущий вопрос

В компании подчеркивают, что цель акционирования — повышение долгосрочной мотивации сотрудников. По словам **Валери Маршадур**, директора по персоналу «Ашана Россия», основная задача проекта — укрепление ценностей компании, прежде всего партнерства между компанией и сотрудниками. «Этот проект позволяет еще больше мотивировать персонал, вовлекать его в работу и повышать эффективность», — говорит она.

В первую очередь речь идет о снижении текучести линейного персонала, и акционирование уже показало здесь свою эффективность в других странах, где работает группа «Ашан». Средний показатель текучести кадров в компании — 14%, намного меньше, чем у других крупнейших сетей (см. график). При этом текучесть в российском «Ашане» со-

ставляет 36%, что явно не соответствует корпоративному стандарту.

Впрочем, для других российских ритейлеров, по оценке аналитиков кадровых агентств, нормой текучести является 100% и более. Если же говорить о стимулировании за счет продажи акций, то подобные программы ориентированы лишь на руководящий персонал. Так, топ-менеджеры X5 Retail Group за рост продаж и EBITDA получают ограниченные права на акции: продавать бумагу они могут через четыре года после поощрения, причем первые два года они обязаны проработать в X5. В этом году компания запускает также программу индивидуального развития, но она предназначена лишь для высшего руководства группы. В «Магните» запущена программа опционов, в которой примут участие 190 сотрудников, проработавших в компании не менее восьми лет, в том числе не менее двух лет на должности не ниже начальника отдела.

«Традиционно ритейлеры готовы инвестировать в стимулирование линейного персонала не более 15–20 процентов от всего HR-бюджета. В условиях кризиса эти затраты вообще были сведены к нулю, и только сейчас некоторые компании вернулись к практике создания своего кадрового резерва: занялись оценкой персонала, введением грейдинга и обучения», — говорит **Мария Зивгинь**, координатор региональных проектов агентства «Анкор — Розница и гостеприимство». По мнению аналитиков, такая стратегия в отношении рядового персонала сетей, работающего в тяжелых моральных и физических условиях, неэффективна. Так, по оценке специалистов «Анкора», кассиру в день приходится обслужить в среднем 200–250 покупателей, с нередкими конфликтными ситуациями. Рабочий график в рознице зачастую ненормированный и включает в себя ночные смены. В результате рядовые сотрудники магазинов демонстрируют крайнюю чувствительность к уровню зарплаты, и даже ради небольшого повышения готовы сменить место работы. Новое место также может легко привлечь человека близостью к дому и наличием более удобного рабочего графика.

Тем не менее российских ритейлеров подобная ситуация не пугает. Высокую текучесть кадров сети оправдывают политикой захвата рынка: постоянно открываются новые точки, персонал приходит и уходит. Кроме того, считается, что стоимость поиска новых сотрудников ниже стоимости их удержания. Поэтому решение кадрового вопроса сводится к периодическому незначительному повышению зарплаты, что фактически означает переманивание работников у конкурентов и раскручивание инфляционной спирали.

Большим подспорьем для сетей являются также временные сотрудники. Доля персонала, привлекаемого в лизинг российскими ритейлерами, достигает 30%. «Стоимость предоставляемого персонала для ритейлера выше на размер гонорара лизинговой компании, составляющего от 20 до 40 процентов от месячного фонда оплаты труда предоставляемого сотрудника», — указывает **Юлия Смирнова**, директор по развитию бизнеса компании «Империум кадров». Поскольку речь в данном случае идет преимущественно о рабочих-гастарбайтерах, компании отбивают затраты за счет экономии фонда зарплаты.

В отличие от других сетей «Ашан» использует временный труд лишь в исключительных случаях. «Да, мы пользуемся услугами аутсорсинга, когда у нас предвидится большой поток клиентов, например в праздники. Но в целом наша политика управления персоналом предполагает построение долгосрочных отношений, поэтому все 20 тысяч сотрудников «Ашана» — это штатные сотрудники, с которыми подписаны трудовые договоры», — говорит Валери Маршадур.

Миллиардная экономия

За счет политики акционирования «Ашан» стремится убить сразу двух зайцев. Во-первых, компания рассчитывает вырваться из порочного круга текучести кадров и усилить свои позиции на рынке труда, снизив для себя роль «зарплатного фактора». ««Ашан» сможет позиционировать себя как привлекательный работодатель и за счет этого выделиться на фоне конкурентов. Тот факт, что в акционировании приняло участие около 60 процентов персонала, свидетельствует, что компания провела значительную подготовительную информационную работу и смогла сделать программу действительно интересной для сотрудников», — считает **Вероника Онищенко**, директор отделения «Кадровый консалтинг» KellyOCG.

Во-вторых, «Ашан» не забывает и об экономии, и об экспансии, но расчеты у него иные, нежели у российских сетей. Так, «Ашан» уже открыл в этом году два магазина в столице, в планах до конца года — открыть еще по одному в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске, а также выйти в новые города — Воронеж, Уфу и Казань. По оценке «Империум кадров», в среднем затраты на обучение персонала составляют в розничных сетях от 0,8 до 1,5% оборота. В 2009 году выручка «Ашана Россия» составила около 200 млрд рублей. Получается, что благодаря снижению текучести компания экономит около 2 млрд рублей. На эти деньги можно открыть четыре-пять гипермаркетов. ■