

# ВЕРА В ЧЕЛОВЕЧЕСТВО

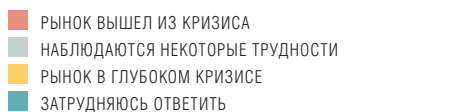
## РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ОЧЕНЬ МАЛО ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ПЕРСОНАЛ — ЭТО ПЕРВОЕ, НА ЧЕМ ПЫТАЮТСЯ ЭКОНОМИТЬ. ПРИТОМ, ЧТО ВСЕ ВЕДУЩИЕ КОМПАНИИ МИРА ОТНОСЯТСЯ К СВОИМ СОТРУДНИКАМ КАК К ГЛАВНОМУ И ЦЕННОМУ АКТИВУ.

МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА

Самый распространенный метод уменьшения издержек в трудные времена — сокращение персонала. Согласно исследованию Accenture 2012 года, эту меру использовало более половины компаний во всем мире в посткризисные годы. Затраты на сотрудников — это самая большая часть расходов компаний во многих отраслях, эффект от уменьшения этой суммы можно получить очень быстро. Но даже в экономических учебниках говорится, что эта мера плохо сказывается на бизнесе. Неслучайно, когда публичная компания объявляет об увольнении сотрудников, ее акции на бирже обычно падают, даже если руководство складно обосновывает эту меру. Акционеры рассматривают этот шаг как ошибку в стратегии, неудачу.

### КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ НЫНЕШНЮЮ СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ ТРУДА (%)

ИСТОЧНИК: HEADHUNTER.RU, 2014.



ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2014 ГОДА



2013 ГОД



2012 ГОД



0 20 40 60 80 100

Исследовательская группа BC HRMA (Human Resource Management Association) в 2012 году опубликовала результаты 35-летнего исследования того, к чему приводят увольнения в частных компаниях. Выяснилось, что этот подход очень редко приносит результаты, на которые надеется руководство: сокращение затрат, повышение эффективности, продуктивности, прибыльности и конкурентоспособности. В 80% случаев и вовсе финансовый эффект оказывается негативным. То есть метод не просто не работает, он вредит. Сотрудники, которые остаются в компании, обычно напуганы сокращениями, стремятся сменить место работы, теряют лояльность и вовлеченность, что сказывается на их результатах и финансовых показателях бизнеса.

«Увольняя сотрудников, вы теряете их ценное отношение и понимание вашей компании, и, как правило, вам приходится заполнять этот пробел в будущем, — говорит Ян Кук, директор по исследованиям BC HRMA. — Иногда опытные сотрудники заменяются консультантами, работающими по контракту, которым приходится платить больше, чем прежним работникам. Иногда работодатель даже нанимает на дорогой контракт тех же самых специалистов, которых уволил. Короче говоря, если вы планируете делать сокращения, только чтобы сэкономить, подумайте дважды».

Господин Кук предлагает не увольнять персонал, а вовлекать людей во все планы по реструктуризации челове-

ческих ресурсов, применять вместо принудительного увольнения другие методы. Например, предложить уволиться тем, кто это давно собирался сделать, уменьшить рабочую неделю и даже сократить уровень оплаты труда. «Мы знаем много примеров, когда сотрудники были согласны на уменьшение зарплат, если это означало большую защищенность от потери работы», — добавляет Ян Кук.

Гораздо более правильный метод достижения желаемых финансовых эффектов — вовлечение своих же сотрудников в оптимизацию бизнес-процессов, повышение эффективности, наращивание продуктивности. Никто лучше, чем люди на местах, не знает, на чем на самом деле компания может сэкономить. В России человеческий капитал нужно в первую очередь развивать, а не уменьшать: дефицит специалистов наблюдается во многих отраслях, и глупо разбрасываться таким ценным активом.

Согласно опросу ресурса hh.ru, проведенному по итогам первого квартала 2014 года, только 6% работодателей в России не испытывают сложностей с поиском профильных специалистов, 44% признали, что найти необходимых сотрудников очень трудно, остальные 50% испытывают некоторые трудности.

Россия по итогам прошлого года заняла 51-ю строчку в рейтинге 103 стран по индексу GTCI (Global Talent Competitiveness Index), отражающему возможности жителей страны для развития своего профессионального потенциала и ситуацию с доступностью человеческого капитала с необходимыми для работодателей навыками. Рейтинг был составлен бизнес-школой INSEAD совместно с Human Capital Leadership Institute при участии кадровой компании Adesso. В нем учитывались лишь профессиональные кадры, которые наиболее важны сегодня для развития экономики. Позиции РФ отражают, что дефицит их имеется и государство предпринимает недостаточно действий, чтобы его устранить.

«Несмотря на повышение рождаемости в стране, мы не можем компенсировать ту яму, тот демографический кризис, который был в 1990-е годы, — рассуждает Елена Кушелевич, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия». — Сейчас у нас, с одной стороны, вообще не хватает трудоспособного населения. С другой — очень низкий уровень безработицы. Это говорит о том, что потенциальный рынок, откуда мы можем черпать ресурсы, все сильнее сокращается. Раньше была иллюзия, что мы технологиями сможем заменить людей. Отчасти что-то можно заменить, но, как показала практика, технологии должны быть в руках у кого-то — это инструмент, который должен быть эффективно использован».

Специалисты Accenture рекомендуют начинать повышение эффективности человеческих ресурсов с того, чтобы определить и измерить основные показатели (производительность, время на разные виды деятельности, результаты работы конкретных сотрудников, отделов и дивизионов и т. д.). Кроме того, необходимо изучить структуру компетенций, понять, какие из них критичны для бизнеса, какие — второстепенные. Это позволит дифференцировать сотрудников по степени ценности для компании, а также понять, какие компетенции и у каких работников необходимо развивать, чтобы не получить проблем в будущем. По данным Accenture, качественная аналитика и

правильное понимание кадровых ресурсов на 35% сокращают затраты на введение сотрудника в должность.

**ПЛАТА ЗА ВЕРНОСТЬ** В отчете компании InSync-Surveys «Влияние вовлеченности персонала на показатели», ссылающемся на различные авторитетные исследования, отражена прямая связь между удовлетворенностью сотрудников своей работой и финансовыми результатами работодателя. Так, в мета-анализе экспертов Harter et al. было выявлено, что бизнес-единицы, которые находятся в первой четверти рейтинга по уровню вовлеченности их сотрудников, имеют на 12% больше довольных клиентов, чем те компании, которые расположены внизу данного списка. В 2002 году такие компании генерировали на 4% больше прибыли, чем менее заботливые к своим сотрудникам конкуренты. В 2009 году это отличие уже составило 16%. Согласно исследованию Taleo Research 2009 года, компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников генерируют на 26% больше выручки, а также выплачивают своим акционерам на 13% больше денег.

Довольные своим работодателем сотрудники влияют также на репутацию организации, распространяя позитивный имидж, и наоборот. Например, ритейлер Walmart ухудшил свое отношение к сотрудникам, это широко обсуждалось в социальных медиа, в том числе клиентами компании. В итоге репутация компании пострадала, как и ее финансовые показатели.

Ряд компаний в РФ уже работает над повышением уровня вовлеченности сотрудников. Так, в 2012 году эксперты Hay Group составили мировой рейтинг «Наиболее успешные компании» по результатам анализа финансовых показателей и уровню вовлеченности персонала. Компания МТС единственная из РФ вошла в число наиболее успешных компаний (High Performing Companies). Индекс вовлеченности персонала МТС в 2012 году составил 69%. Для участвовавших в исследовании 53 российских компаний средний показатель составил 66%.

В рейтинг Aon Hewitt топ-5 лучших работодателей Европы в 2013 году по разным показателям вошли четыре компании →



ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОЗИТИВНО СКАЗЫВАЕТСЯ НА ПРИБЫЛИ

### МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

1. Уменьшение расходов посредством анализа человеческого капитала
2. Сокращение операционных расходов посредством оптимизации человеческих ресурсов
3. Сокращение стоимости обучения за счет использования смешанных технологий
4. Использование технологий для повышения продуктивности
5. Оптимизация организационной структуры для повышения продуктивности
6. Улучшающая трансформация для повышения ROI
7. Повышение продуктивности за счет увеличения вовлеченности сотрудников и лидерства

Источник: Accenture.