

из РФ, правда, часть из них — иностранного происхождения. Среди них: Johnson & Johnson, «Яндекс», OBI, CISCO.

Эдвард Станох, лидер направления практики управления талантами компании Aon Hewitt в Европе, говорит: «Согласно прогнозу, экономический рост по всей Европе составит 1%, в то время как средний уровень вовлеченности сотрудников не изменится в сравнении с 2012–2013 годами. Однако в странах Центральной и Восточной Европы в 2013 году вовлеченность снизилась на 3% в сравнении с прошлыми годами (2012 год — 59%, 2013 год — 56%). Больше всего снижение коснулось факторов „зарплата“ и „соцпакет“. Мы видим, что сотрудники высоко оценивают факторы „условия труда“ и „коллеги“ и низко — „зарплата“ и „карьерные возможности“».

Эксперт отметил, что финансовые результаты компаний, которым присвоено звание «Лучший работодатель», в четыре раза превосходят результаты остальных компаний. Совокупная прибыль акционеров в таких компаниях на 50% выше среднего уровня.

Работодатели, которые считаются наиболее привлекательными, всегда инвестируют в образование своих сотрудников. Эти финансовые затраты делаются не просто для того, чтобы поддерживать такой имидж. В эффективном бизнесе каждый потраченный рубль должен приносить прибыль. Это означает, что необходимо рассчитывать, как вернуться в компанию инвестиции в образование сотрудников, когда и в каком количестве. Один из способов провести такую оценку — сравнить производительность обученной группы сотрудников и тех, кто не прошел обучение.

При необходимости стоимость обучения можно снизить за счет использования цифровых технологий: виртуальных классов, wiki, вебинаров и пр. Уход от традиционных занятий в классе, которые являются самой дорогой формой обучения, и переход к современным смешанным методикам, включающим онлайн-ресурсы, обмен практиками, социальные медиа, создает возможности более эффективного обучения при меньших расходах. Несколько исследований показали, что всего лишь 10% профессиональных компетенций, которыми обладают сотрудники, были получены в классе. По данным Accenture, смешанное обучение позволяет сократить около 25% бюджета на образование персонала.

**РУТИНА ДЛЯ РОБОТОВ** Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, продуктивность персонала в России втрое ниже, чем в



**ПЕРВЫЙ ШАГ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ — ПОНИМАНИЕ ТОГО, КАКИЕ СОТРУДНИКИ ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ**

странах Евросоюза, и в четыре раза ниже, чем в США. Так, в 2012 году за один час работы сотрудник российской компании генерировал в среднем \$15 выручки, тогда как в США — \$56, в Европе — \$44. Этот показатель, конечно, варьируется в разных отраслях и конкретных компаниях, но очевидно, что РФ есть к чему стремиться.

Российские компании мало инвестируют в людей и в развитие своего человеческого капитала, в итоге многие сотрудники работают без необходимого современного оборудования, программного обеспечения.

Производительность людей напрямую связана с эффективностью бизнес-процессов. Если сотруднику приходится заполнять документы вручную, заниматься прочей административной работой половину своего рабочего времени, он не сможет продавать больше, даже если услышит этот призыв сотни раз. На практике во многих компаниях можно видеть, что сотрудники теряют лояльность, когда руководители говорят о необходимости повышать эффективность, но не дают для это-

го никаких инструментов. Речь в первую очередь идет об автоматизации действий, которые занимают много времени и при этом никак не способствуют повышению прибыли: сканирование документов, согласование договоров и пр.

Даже наличие лучших специалистов не является залогом успеха до тех пор, пока бизнес-процессы компании не настроены на оптимальное использование этого ресурса. «Практика показывает, что наши инженеры, выпускники ведущих технических вузов, необыкновенно хорошо интегрируются в инженерные процессы тех компаний, где это уже рыночно ориентировано и рыночно интегрировано. В частности, транснациональные компании необыкновенно хорошо используют российский инженерный талант здесь же, в России. Для Intel Россия — второй по количеству инженеров сайт в мире после США. И это не единичный случай, — поделился своим видением ситуации гендиректор и председатель правления ОАО РВК Игорь Агамирзян в ходе выступления в рамках ПМЭФ. — При этом российские технологические компании с гораздо меньшей эффективностью используют их, потому что у них нет этой встроенности в бизнес-процесс, который зависит от рынка, от продукта,

от заказчика, от ориентации на заказчика и на спрос, а не на предложение. Естественно, есть исключения, я немало утрирую».

Анна Айбашева, пресс-секретарь компании «Вымпел-ком», рассказывает, как в этом направлении работает оператор: «Мы стараемся упростить инструменты, которыми пользуются сотрудники. Сейчас запущен целый ряд внутренних проектов, часть которых направлена на существенное упрощение бизнес-процессов и повышение их эффективности. Речь идет и о снижении влияния человеческого фактора при выполнении операций, и о синхронизации систем, которыми пользуется несколько направлений нашей компании, и об упрощении и сокращении времени, которое наши сотрудники затрачивают на выполнение той или иной операции».

**ЛИКВИДАЦИЯ КЛОНОВ** Сокращение персонала все же может применяться в некоторых случаях, если метод действительно обоснован. Когда руководство уже знает, какие из компетенций сотрудников для бизнеса являются критически важными, а какие — второстепенными, можно производить немассовые, а точечные рациональные сокращения. Это происходит, как правило, в процессе повышения операционной эффективности, когда многие обслуживающие функции аккумулируются в общем центре обслуживания (ОЦО). Таким образом исключаются продублированные функции и лишние рабочие места для сотрудников бэк-офиса.

Так, правительство США выявило возможности экономии \$145 млн в ближайших 20 лет за счет консолидации в едином центре более сотни государственных агентств, бюро и комиссий, которые в настоящее время функционируют как независимые единицы.

Так же поступили, например, в компании «Вымпел-ком». ОЦО был создан в рамках общей программы повышения продуктивности Operational Excellence. В Ярославле (где стоимость рабочей силы и аренда площади ниже, чем, например, в столице) был создан ОЦО, который оказывает структурным единицам компании услуги по ведению бухгалтерского учета, финансам, управлению персоналом и закупкам. По словам госпожи Айбашевой, эта инициатива позволила повысить скорость и эффективность работы сотрудников, сократить операционные издержки. Проекты по созданию ОЦО запущены или уже реализованы во многих российских банках, компаниях из сырьевых отраслей и прочих индустрий. ■

**«МНОГИЕ КОМПАНИИ НЕДОСТАТОЧНО ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТ ТОТ РЕСУРС, КОТОРЫЙ У НИХ УЖЕ ИМЕЕТСЯ»**

**Необходимость повышения производительности труда сотрудников сегодня даже не обсуждается — это вопрос на повестке дня каждого здравомыслящего руководителя. ЕЛЕНА КУШЕЛЕВИЧ, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия», дает некоторые рекомендации, как именно это делать на практике.**



**BUSINESS GUIDE:** Насколько актуальна тема управления эффективностью персонала для России? Какое внимание уделяют отечественные компании этой области?

**ЕЛЕНА КУШЕЛЕВИЧ:** Эффективность персонала и производительность труда — очень модная тема, о которой

сегодня много говорят. Однако на практике в этой сфере мало что происходит. В рамках Петербургского международного экономического форума было представлено интересное исследование, согласно которому 93% руководителей сегодня осознают необходимость разработки стратегии управления персоналом. При этом 61% опрошенных сообщили, что ничего для этого не предпринимали. То есть, несмотря на понимание необходимости повышения эффективности сотрудников, большинство компаний еще не начали предпринимать конкретных действий. Думаю, в ближайшее время с учетом сложной экономической си-

туации в данной сфере будет инициировано множество проектов. Ведь многие компании, очевидно, недостаточно эффективно используют тот ресурс, который у них уже имеется. К тому же ряд предприятий нуждается в привлечении квалифицированных сотрудников извне, так как дефицит профессионалов в нашей стране постоянно растет и очень низкая мобильность персонала. Так, например, недавно отечественный производитель авиатехники «Сухой» объявил о планах перевода своего производства в Китай из-за недостатка квалифицированных специалистов на Дальнем Востоке России. Это один из показательных примеров того, насколько важно работать над развитием и повышением эффективности использования тех человеческих ресурсов, которые есть у нас в стране.

**BG:** Для запуска программы повышения производительности необходимо понимать, как сейчас обстоят дела в компании. Как на практике лучше рассчитать показатель эффективности, чтобы в дальнейшем наблюдать за его динамикой. Ведь просто разделить всю выручку на число сотрудников, наверное, не совсем правильно.

**Е. К.:** Самый простой путь действительно разделить денежную прибыль на каждого сотрудника. Но это лишь первый шаг, на котором не следует останавливаться. Для начала вы получите показатель Labour productivity, который, кстати, у нас в стране более чем в три раза ниже, чем в Европе: Россия находится на 55-м месте по про-

дуктивности в мире. Компаниям необходимо произвести дальнейшую декомпозицию показателя производительности по направлениям деятельности, по департаментам, по проектам и т. д. Конкретная методика зависит от деятельности компании и ее модели бизнеса. Практика показывает, что производительность разных сотрудников в рамках одного предприятия может различаться в разы. То есть кто-то, например, может работать в пять раз более продуктивно, чем другие.

**BG:** Почему так происходит? Как возникает такая ошущимая разница в производительности сотрудников?

**Е. К.:** Существует несколько факторов, которые приводят к такой вариативности показателя производительности. Во-первых, влияет уровень автоматизации процессов, в которых задействованы те или иные сотрудники. Если он низкий, люди больше времени тратят на процедуры, производимые вручную. Во-вторых, могут быть неэффективно построены процессы, что вызывает многочисленные простои в работе, ведет к потерям рабочего времени. Специфика России также заключается в низком уровне доверия — много сил и времени уходит на контроль, что не сказывается позитивно на производительности. Причиной также может быть не правильная организационная структура компании, из-за чего, например, некоторые функции могут дублироваться. Существенный положительный эффект в этом случае может принести централизация функций бэ-

кофиса, перенос их в общий центр обслуживания. Подобная практика уже довольно активно применяется в России.

**BG:** Какие еще методы могут применяться для повышения эффективности персонала?

**Е. К.:** Важная инициатива, которая в идеале должна стать обычной практикой в каждой компании, — обучение и развитие сотрудников. При этом задача руководителя — не обучить всех всему, а сформулировать четкие потребности бизнеса и сотрудников в обучении. Оценить эффективность помощи такой показатель, как возврат инвестиций на обучение. Простейший способ его измерить — сравнить работы двух групп сотрудников: тех, кто прошел обучение, и тех, кто не прошел. Можно проанализировать, как это повлияло, например, на объемы продаж, достижение бизнес- и производственных показателей, личных целей. При этом современные технологии позволяют снизить затраты на обучение, не снижая его эффективности: вебинары, базы знаний, видеоуроки и пр. Также имеет смысл вовлекать более опытных и успешных сотрудников в процесс передачи знаний и опыта молодым специалистам.

**BG:** Допустим, руководство компании намерено повышать производительность труда. Но как увлечь этой идеей каждого отдельного сотрудника? Ведь известно, что любые инициативы такого рода, спущенные сверху, могут вызывать сопротивление.

**Е. К.:** Существует такой численный показатель, как индекс вовлеченности, отра-

жающий, насколько человеку интересно то, чем он занимается, хочет ли он продолжать работать в данной компании. Если уровень вовлеченности достаточно высокий, это повышает производительность в целом в несколько раз. Чтобы вовлечь в программу повышения производительности каждого сотрудника, руководству необходимо работать над мотивацией персонала.

Эксперты отмечают, что уровень вовлеченности в странах Восточной Европы и в России падает. В 2012 году исследование Hay Group выявило, что в России лишь 58% сотрудников связывают свои планы на ближайшие три года со своим нынешним работодателем, 24% сообщили о том, что собираются покинуть компанию в этот срок, а 18% готовы сделать это в течение ближайшего года.

Для повышения вовлеченности сотрудников в том числе важен такой фактор, как инновационность компании — восприимчивость руководства к новым идеям, исходящим от работников любого уровня. При этом даже материальная заинтересованность не так важна для сотрудника, как признание за хорошую идею и ее воплощение в жизнь. Для России такой подход пока плохо работает. Многие предприятия декларируют свою готовность к инновациям, но в реальности процессы обратной связи и программы реализации идей работают лишь в редких компаниях.

**Беседовала СВЕТЛАНА РАГИМОВА**