

# Управление HR-затратами. Как избавиться от лишнего веса?

**В последние годы затраты на персонал во многих организациях росли так стремительно, что порой опережали темпы роста самой компании. Жизнь заставляет навести наконец порядок.**

## **Чем обусловлена HR-расточительность?**

Существуют три основные причины, объясняющие (но не оправдывающие) рост затрат на персонал.

### **Причина 1: фокусируемся на развитии бизнеса, забывая о расходах.**

По данным AXES Monitor, в 2008 году средний рост ведущих компаний в различных отраслях бизнеса в России составил от 30 до 55%. Неудивительно, что в этих условиях для руководителей компаний вопрос оптимизации издержек не был приоритетным (все нацелено на захват новых рынков). Теоретически этот вопрос должны были контролировать профильные руководители финансовых и HR-департаментов.

Да, в теории получалось логично: первые лица сфокусированы на основных направлениях, а остальные сферы находятся под контролем соответствующих менеджеров рангом ниже. На практике же в большинстве компаний и

средний, и высший менеджмент занимался теми задачами, которые волнуют Главного, - это интересно, здесь больше шансов отличиться. Финансовый директор думали не о контроле над расходами, а, например, о том, как привлечь новые кредиты на максимально выгодных условиях; HR-директора - о найме новых «звезд», а не о том, как повысить эффективность уже имеющихся. В результате затраты на персонал росли, рентабельность снижалась, но, поскольку это компенсировалось общим ростом бизнеса, в набат никто не бил.

### **Причина 2: принимаем кадровые решения наобум.**

Разговоры о войне за таланты, кадровом голоде, демографическом кризисе, ведущиеся последние пять лет, сделали свое дело. Все понимали, что труд в России дорожает, а дефицит квалифицированных кадров увеличивается (насколько именно, никто толком не знал). Большинство работодателей были морально готовы

к тому, что затраты на персонал возрастают. И, естественно, они возрастали.

Напрямую к генеральному или HR-директору обращались «ходоки» (руководители подразделений) и говорили следующее: «От меня уходят ключевые люди, я не могу нанять ни одного приличного специалиста. А все потому, что наши зарплаты неконкурентоспособны. Вот для примера несколько объявлений в Интернете: специалисты аналогичной квалификации хотят вдвое больше того, что предлагаем мы».

Чтобы оспорить это мнение, требовалось предъявить альтернативные данные. Обзоры зарплат, из которых следовало, что если оклады и растут, то уж никак не на предложенные «ходоком» 100% в год, существовали. Но, во-первых, эти обзоры охватывали не все позиции (и нередко сведений именно по обсуждаемым должностям не было). Во-вторых, всегда можно придаться к качеству выборки при исследовании (мало опрошенных или они не того калибра и т. п.). В-третьих, большинство компаний не располагало данными о затратах на персонал и производительности труда у конкурентов. Не имея объективной информации, директора принимали решения интуитивно, под эмоциональным давлением «ходоков».

Порой аргументов вообще не требовалось. Вот, скажем, на заседании правления крупной российской промышленной компании обсуждается покупка двух предприятий в Европе, и, вероятнее всего, сделки будут успешно завершены. Участники заседания воодушевлены: в результате этих приобретений компания диверсифицирует бизнес, выйдет на новые рынки, повысит свою стоимость. Остается обсудить еще несколько мелких вопросов, в том числе увеличение численности и ФОТа управляющей компании на 23%. По этому вопросу быстро принимается положительное решение. Никто не проверяет, действительно ли нужно такое увеличение и почему именно на 23%. Все понимают: выйдем на международный уровень, а следовательно, увеличивается численность штаб-квартиры, повышаются требования к квалификации сотрудников. Еще одним аргументом «за» считается... сама цифра. Она «не круглая», значит, навер-

ное, не с потолка взята, а кем-то рассчитана...

### **Причина 3: неверно интерпретируем имеющиеся объективные данные.**

За последние годы текучка персонала в России выросла вдвое. Это произошло по разным причинам, как объективным (рост мобильности, снижение лояльности персонала, отход от патерналистской модели управления), так и субъективным (усилия рекрутинговых агентств, хедхантеров, которые через прессу и специальные сайты «раскачали» рынок труда). Но это не проблема отдельной организации, а общенациональная, даже миро-

Не стоит ждать, что на Западе появится новый гуру менеджмента, который расскажет про новый «тренд сезона» - систему бережливых показателей или сбалансированного производства, способную решить сразу все проблемы.

вая тенденция! Тем не менее многие компании воспринимали рост текучки именно как собственную, частную проблему. Для борьбы с ней повышали зарплаты, премии. Текучка снижалась, порой даже становилась существенно ниже средней по рынку, но какой ценой? Ценой рентабельности и непомерного роста затрат на персонал. То есть, по сути, предпринимаемые усилия были подобны самоотверженной борьбе с глобальным потеплением в отдельно взятой деревне.

Другой пример - бенчмаркинг (сравнение с лидерами отрасли) по затратам на персонал. Многие компании, особенно имеющие международные амбиции, используют его для оценки эффективности бизнеса. Все знают, что равняться надо на чемпионов, то есть сравнивать себя с лучшими, а не с худшими. Однако не следует думать, что мировые лидеры первенствуют абсолютно по всем показателям. К тому же важно учитывать: **лидерами практически во всех отраслях являются представители стран с развитой экономикой, а труд здесь очень дорог.** Удельный вес затрат на персонал в американских, немецких или японских компаниях намного выше, чем ••



в российских (неслучайно большинство из них переводят ряд операций в развивающиеся страны). Например, если отечественная производственная компания в среднем тратит на персонал 10% от оборота, то американская - 20% (даже несмотря на то, что численность здесь ниже). А это значит, что ориентироваться на ведущие компании можно в таких показателях, как качество обслуживания, производительность труда, уровень квалификации персонала, но не в HR-затратах!

## Что делать?

Очевидно, HR-затраты нужно снижать. Но как? Урезать зарплаты? Сокращать численность персонала? Вариант с зарплатами имеет свои ограничения: насколько было возможно уже сократили. **Сокращение численности - тоже болезненный, но более перспективный вариант.**



Сегодня все говорят о здоровом образе жизни, все знают, что лишний вес - это плохо независимо от того, здоровое у вас сердце или нет, молодой вы или старый. А вот по отношению к численности персонала такой установки нет. Для многих она (наряду с оборотом, клиентским портфелем) даже является показателем «серьезности» бизнеса. Скажешь партнерам: «У нас работает 1000 человек» - и все понимают, что контора серьезная; скажешь на собеседовании: «Под моим руководством работало 300 человек» - и всем ясно, какой ты «весомый» начальник.

Проблема заключается еще и в том, что в отличие от лишнего веса, который легко вычислить по всем известной формуле «рост минус 100 равно нормальный вес», мало кто знаком со способами определения избыточной численности персонала. Притом и кадровики, и линейные менеджеры хорошо знают, как непросто «выбить» новую штатную единицу... Короче говоря, ситуация напоминает рассуждения толстяка, годами мечтающего похудеть и все толстеющего и толстеющего...

На сегодняшний день существуют два основных способа управления численностью персонала:

- грамотный бенчмаркинг;
- эффективная организация труда.

## Грамотный бенчмаркинг

Если в вопросах HR-затрат следует ориентироваться на компании стран BRIC, то эталоном по части производительности труда являются западные фирмы. Тем более что там бенчмаркинг и всевозможные «замеры» эффективности имеют давнюю историю (эти данные доступны для ознакомления и не всегда за деньги). **Производительность на одного работника (в финансовом или натуральном выражении), соотношение основного и вспомогательного персонала, количество рядовых сотрудников на одного менеджера - подобные показатели помогают оценить эффективность организации труда, менеджмента и компании в целом.**

Сравнительный анализ позволяет:

- не изобретать велосипед, а воспользоваться уже существующими критериями оценки;
- посмотреть свежим взглядом на бизнес-процессы и организацию работы (что действительно непросто, если имеющаяся практика выполнения тех или иных бизнес-задач складывалась годами);
- определить «точки роста», не слишком погружаясь в проблему (это особенно актуально для организаций, руководители которых не обладают таким же уровнем технических знаний, как их подчиненные - типичная ситуация, например, для производственных ком-

## справка

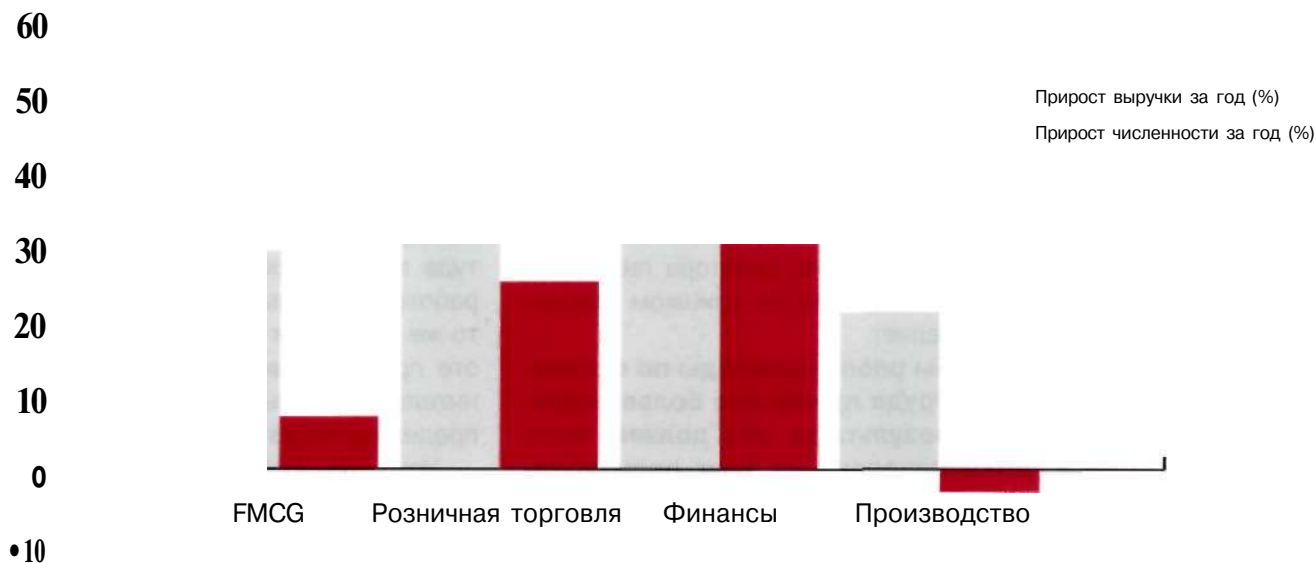


**BRIC** - устоявшаяся аббревиатура от названия четырех быстро развивающихся стран: Бразилия, Россия, Индия и Китай (Brazil, Russia, India, China). Сокращение было впервые предложено в аналитической записке коммерческого банка Goldman-Sachs в ноябре 2001 года.

Последовательность букв определяется не только благозвучием, но и тем, что в английской транскрипции сочетание BRIC звучит очень похоже на английское слово brick - «кирпич».

Таким образом, данный термин используется в качестве обозначения группы стран, за счет роста которых во многом будет обеспечиваться будущий рост мировой экономики и фондовых рынков в частности.

## Динамика роста выручки и численности компаний в разных отраслях\*



По данным AXES Monitor за 2008 г.

паний, где менеджеры прекрасно разбираются в финансах, маркетинге, но не прошли путь от рядового рабочего до директора завода).

Да, бенчмаркинг численности с использованием опыта ведущих мировых компаний имеет массу достоинств. **Но есть как минимум одно ограничение - условия местного рынка труда.** К сожалению, не всегда модель организации бизнеса, «срисованная» с успешной западной фирмы, может быть воплощена в России буквально. Нередко оказывается, что ключевые специалисты у нас просто отсутствуют - эти профессии как таковые еще не сложились. Поэтому частенько умные бизнес-модели или оргструктуры так и остаются невостребованными».

Возьмем, к примеру, так называемых категорийных менеджеров. Теоретически они должны быть ключевыми игроками в розничных компаниях, но их очень мало, поэтому реализовать западную модель на все 100% невозможно. Что касается IT-директоров, то в России много хороших программистов, достаточно руководителей, разбирающихся в бизнесе, а вот людей, способных говорить на одном языке с руководителем, а потом профессионально ставить задачу IT-специалистам, днем с огнем не найдешь.

Так что применять западные модели на российской почве надо с умом. Ну, или создавать собственные.

### Организация труда по науке

Поговорим о том, что раньше у нас называлось научной организацией труда (в современной бизнес-литературе чаще используются термины *job design* или *job management*). Конечно, по сравнению с бенчмаркингом разработка и внедрение проекта организации труда - более сложный путь; надо вникать в бизнес-процессы, рассчитывать нормативы... В идеале в компании должны быть постоянные специалисты, задача которых - оптимизировать численность и повышать производительность. Однако российский бизнес молод, потребность в специалистах по организации труда до конца не осознана, поэтому во многих компаниях такие сотрудники отсутствуют. Их почти не встретишь в банках, в рознице, в телекоме. Зато они были и есть на производстве. И, несмотря на то что квалификация таких специалистов здесь не всегда высока, их усилия приносят плоды. Как показало исследование AXES Monitor 2008, только производственным компаниям удалось добиться роста оборота без увеличения численности персонала (см. диаграмму). ••

Департаменты по организационно-му развитию, команды по оптимизации бизнес-процессов существуют во многих крупных непроизводственных структурах. Увы, по моему опыту, чаще всего они занимаются некой виртуальной деятельностью, не имеющей отношения к реальному бизнесу: составляют регламенты, создают модели бизнес-процессов, каталоги KPI. Но об этих документах, кроме их создателей, обычно никто не знает. Таким образом, «контора пишет», а зачем, она и сама не слишком хорошо представляет.

**Чтобы работа команды по организации труда приносила более осязаемые результаты, она должна быть четко нацелена на рост производительности.** Производительность зависит от двух параметров - выручки и численности. Так как у департамента по организационному развитию нет возможности повлиять на выручку, он фокусируется на оптимизации численности. Результатом его работы являются не документы, а сокращенные штатные единицы, сэкономленный ФОТ. При такой постановке задачи деятельность специалистов по организации труда дает реальный бизнес-эффект.

### Самое слабое звено

Где же компании чаще всего набирают «лишний вес», от которого следует избавляться в первую очередь? В основе ошибок при оптимизации численности лежит несколько устойчивых мифов, сформировавшихся в российской бизнес-среде. **И первый из них - «во всем виноват вспомогательный персонал».**

Обычно вспомогательные подразделения и так довольно «поджары»; большинство серьезных компаний уже ввели в число корпоративных KPI такой показатель, как «соотношение основного и вспомогательного персонала», и многие успешно управляют им. Тем не менее любая программа сокращения численности начинается именно со вспомогательных подразделений. И это несмотря на то что часто привлечь и удержать качественный персонал труднее именно в них.

Приведу пример. При разработке проекта по оплате труда для медиакомпания мы обнаружили, что основные проблемы с мотивацией и удержанием сотрудников сосредоточены как раз во вспомогательных подразделениях. В бизнес-подразделениях все было относительно благополучно - и текучка ниже, и вакансии закрывались быстрее. Причем не только из-за более высоких зарплат. Компания - один из лидеров, люди шли туда за квалификацией, за интересной работой, даже за строчкой в резюме. В то же время для финансистов или HR-ОВ это просто «еще одна фирма» - сравнительно небольшая, малоизвестная за пределами своего сектора рынка.

Увы, эта проблема типична. Так что идея найти резервы сокращения численности или экономии ФОТа во вспомогательных подразделениях нередко не дает желаемого результата.

**Другой миф - «резервы сокращения численности следует искать внизу».** Бывает, руководители, получившие задачу сократить персонал, рассуждают следующим образом: «на моем уровне все неплохо, а вот внизу, вот там, наверное, развелось много лишних». Особенно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда на заводах работников увольняют, а численность управляющей компании наращивают. Хотя совершенно ясно: с точки зрения ФОТа, «сократить» 100 человек в регионе и добавить 10 в московской штаб-квартире - это, как говорится, поменять шило на мыло. Дело в психологическом факторе: люди не «сокращают» себе подобных, подсознательно каждый думает, что если себе подобных не тронешь, то и с тобой ничего не случится. Получив приказ «Урезать!», все сразу смотрят «вниз»: управляющая компания - на филиалы, руководители - на рядовой персонал. В результате добиваются сокращения «голов», а не расходов.

**Чаще всего резервы оптимизации находятся в среднем звене. Понимание этого позволяет реально снизить затраты, не разрушив бизнес (ведь необдуманные сокращения порой дают не столько экономию затрат, сколько падение продаж и выручки).**

При сокращениях в среднем звене нередко возникает вопрос: а не потеряем

ли мы ключевых людей, не выплеснем ли с водой ребенка? Нет, не потеряем. В одном из недавних исследований, проведенном среди ведущих российских компаний, мы проанализировали взаимосвязь между HR- и бизнес-KPI. Мы пытались понять, как те или иные показатели в области менеджмента и управления персоналом влияют на бизнес-результаты. Самая сильная корреляция оказалась между показателями «соотношение управленческого и рядового персонала» и «выручка на сотрудника»: получалось, что **чем меньше управленцев, тем выше производительность труда!**

## К делу!

Разговоры об оптимизации остаются разговорами до тех пор, пока консультанты или руководители, изучившие западный опыт, не показывают, как те же самые бизнес-процессы реализуют конкуренты. Тут выясняется, что и в основной деятельности вполне реально достигать больших результатов меньшим числом, и во вспомогательных службах не требуется так много персонала. А от части операций, которые казались обязательными, можно просто отказаться. Появляются нормативы, стандарты численности; задачи по ее оптимизации уже не воспринимаются как оторванная от реальности блажь высшего руководства.

Для эффективного управления численностью необходим не только грамотный анализ, но и «политическая воля», чтобы претворить результаты этого анализа в жизнь. Кроме того, руководитель обязан быть последовательным. В компании должна существовать постоянно действующая кросс-функциональная команда, отвечающая за показатели производительности труда и численности. Кросс-функциональная - потому что эту ответственность нельзя целиком возложить ни на бизнес-подразделения, ни на HR-службу. А постоянно действующая - чтобы оптимизация численности не превратилась в очередной «ленинский зачет». Всем известно, как хорошо мы умеем «прятать» людей в проекты, выводить за штат на договора, а потом (когда ситуация немного улучшится) принимать их обратно.

Важно воспользоваться сегодняшним шансом и вплотную заняться эффективностью, а не просто отрапортовать акционерам о количестве сокращенных «голов». Чтобы не получилось, как с радикальным избавлением от лишнего веса, когда после окончания интенсивного курса человек опять набирает килограммы, причем очень быстро. О

## на практике

### ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ В КРУПНОЙ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ

Подводя итоги года, руководство крупной розничной компании обнаружило существенный рост HR-затрат. Сравнение с конкурентами позволило определить общую финансовую цель - на сколько нужно и можно сократить затраты на персонал. Новому директору по персоналу была поставлена задача обеспечить методическую поддержку бизнес-руководителям при реализации программы. Будучи профессионалом, он понимал, что от него ждут не психотерапевтических бесед, а конкретных рекомендаций - кого и где можно сократить без существенных потерь для бизнеса. Задача была решена в три действия.

**1. Зарплаты или численность?** Чрезмерные HR-затраты могут быть связаны либо с чрезмерно высокой оплатой труда работников, либо с их избыточной численностью. Бенчмаркинг по обзорам зарплат и данным о производительности труда в компаниях отрасли дал следующий результат: зарплаты в организации адекватны рыночным, а вот численность велика.

**2. Основные или вспомогательные подразделения?** Далее потребовалось выяснить, где локализована избыточная численность. Чтобы получить ответ на этот вопрос, выбрали два показателя - «соотношение основного и вспомогательного персонала» и «выручка на одного сотрудника продающих подразделений». Оказалось, что по первому показателю компания является одной из благополучных в отрасли, а вот производительность труда во вспомогательных подразделениях ниже, чем у конкурентов как раз из-за слишком большой численности персонала.

**3. Солдаты или генералы?** Теперь нужно было понять, кого сокращать - продавцов или менеджеров. Провели анализ: с показателем «выручка на одного продавца» все в порядке, показатель «количество продавцов на одного менеджера» в два раза выше, чем у конкурентов. То есть конкурентам удалось обходиться меньшим числом командиров.

В результате была разработана программа сокращения численности управленцев в торговых подразделениях, определены нормативы численности и на их основе сформированы целевые задания для каждого филиала. Кстати, на этом этапе выяснилось, что филиалы компании довольно сильно отличаются по степени «поджарости» управленческой надстройки. Соответственно одним филиалам надо было сократить количество менеджеров чуть ли не вдвое, а другим - лишь на 10%.