

Как повысить ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА



АННА АГАШКОВА,

руководитель направления «Управление персоналом», бизнес-тренер
консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

В нынешней ситуации революционных перемен и тотальной нестабильности бизнесом управляют истинные герои! Ежедневно они решают сложные интеллектуальные задачи по наращиванию продаж и снижению непродуктивных издержек. Даже просто сохранять долю на рынке – задача не из простых! И решить ее можно, только повышая эффективность своего персонала. Согласно одному из глобальных исследований, первые лица компаний отмечают, что ключевое условие роста и сохранения рентабельности компаний – повышение производительности труда на 20% выше текущего уровня. Такая динамика, по сути, эквивалентна введению дополнительного рабочего дня в неделю! И что же думают работники по этому поводу? 80% опрошенных сотрудников отметили, что их рабочая нагрузка уже выросла за последние 3 года. А 55% респондентов заявили, что больше не могут справиться с возникающим из-за этого уровнем стресса (источник данных – отчет СЕВ о глобальных исследованиях).

Очевидно, что решить задачу по увеличению производительности труда, повысив давление на персонал, вряд ли получится. Нужен системный подход к управлению человеческим ресурсом. Именно комплексная и регулярная работа с сотрудниками приводит к успешным коммерческим результатам.

На каких же принципах она строится?

1. Дифференцированный подход к сотрудникам на основе их результативности и потенциала

Еще легендарный Джек Уэлч говорил: «В работе с персоналом дифференцированный подход – это все... Именно так строятся первоклассные организации – постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших».

Как же это реализовать?

Во-первых, нужно определить показатели, по которым можно измерить результат каждой должности.

Во-вторых, на основе этих показателей нужно регулярно отслеживать лидеров, середнячков и отстающих.

В-третьих, лидеров, которые показывают стабильно высокие результаты,

КАК УПРАВЛЯТЬ



Анна АГАШКОВА:
«Очевидно, что решить задачу по увеличению производительности труда, повысив давление на персонал, вряд ли получится. Нужен системный подход к управлению человеческим ресурсом. Именно комплексная и регулярная работа с сотрудниками приводит к успешным коммерческим результатам...»

Фото Ю. Мацкевич

КАК УПРАВЛЯТЬ

» Кроме отбора сотрудников с хорошим потенциалом роста важно строить работу с «преемниками» на основе проектного подхода и обучения действием при решении реальных бизнес-задач. Классический подход к работе с кадровым резервом уже устарел из-за своей пролонгированности и дороговизны. Также необходимо замерять эффективность систем корпоративного обучения и развития. Например, по данным Human Capital Indexes, 88% компаний (российских и международных), принявших участие в исследовании, проводят оценку отдельных программ обучения («Малакут – HR-исследования и решения», 2013).

нужно тщательно изучить и определить по ним «ДНК сверх производителя» – т.е. тот набор качеств, которые отличают лучших сотрудников от средних и отстающих.

В-четвертых, нужно регулярно отсеивать тех работников, которые так и не смогли выйти хотя бы в середнячки, а ни их места нанимать сотрудников с «ДНК сверх производителя». А с середнячками работать по развитию тех качеств, которые обуславливают высокие результаты.

В-пятых, важно распределять ресурсы компании пропорционально результативности сотрудников. Те, которые приносят больше всех, должны соответственно получать существенно больший доход и объем дополнительных льгот. Они должны стоять первыми в очереди на лучшее оборудование, обучение и продвижение по карьерной лестнице.

2. Создание преемственности и целенаправленного развития

В условиях усиления борьбы за таланты на рынке труда компаниям важно возвращать свои кадры. Для этого важно уметь находить у себя внутри те «семена», которые могут обеспечить хо-

роший урожай. Это помогает получить более высокую отдачу от инвестиций в программы обучения и развития сотрудников.

Из кого же мы можем вырастить лидеров для нашего бизнеса?

Компания Hay Group выделила **4 фактора роста.**

Стремление к знаниям – готовность осваивать новое.

Широта мышления – способность мыслить более широко и рассматривать несколько точек зрения.

Понимание окружающих – верное понимание мыслей и чувств других людей.

Эмоциональная зрелость – способность воспринимать обратную связь и трудности как возможности для роста.

А компания SHL выделяет **3 характеристики**, которые говорят о потенциале сотрудников к успешному росту.

Адаптивность к изменениям – способность использовать знания своей организации, своей роли и должностных обязанностей, чтобы быстро приспособиться к изменениям производственной среды. Сотрудники, способные хорошо адаптироваться, кроме того, активны и инициативны. Изменения их

КАК УПРАВЛЯТЬ



ДОСЬЕ

Анна АГАШКОВА,
руководитель направления «Управление персоналом», бизнес-тренер консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

Экспертность:
Организационное развитие через технологии управления человеческими ресурсами

Управленческий опыт:

Опыт практической работы в области HR – более 13 лет
Прошла карьерный путь от менеджера по персоналу до заместителя директора по персоналу

Выполненные проекты в 2011-2013 годах:

ЗАО «РосЕвроГрупп», ООО «ПрофСтройГрупп», ОАО «Легпромразвитие», СЗАО «Белевротара»

Ведущий обучающих программ:

- Executive HR
- Логистический подход в управлении предприятием
- Профессиональные секреты менеджера по персоналу
- Профессиональные умения менеджера
- Разработка и проведение оценочного центра
- Управление розничным магазином

не парализуют, они готовы действовать, брать на себя ответственность, реализовывать новые проекты и продвигать приоритеты.

Способность работать совместно – умение эффективно сотрудничать с коллегами, отлично работать с другими людьми или при посредничестве других людей. Такие сотрудники обладают навыками работы в команде, необходимыми для продуктивного взаимодействия с широким кругом коллег в разных частях организации. Они используют свои технические знания и опыт для оказания влияния на заинтересованных лиц, а также в совместных проектах, внося существенный и ценный вклад.

Способность анализировать ситуацию – т.е. применять развитые аналитические навыки, чтобы расставлять приоритеты в своей деятельности, исследовать проблемы и принимать реше-

ния. Оценивая возникающие ситуации, принимая решения и выполняя другие аспекты своей работы, сотрудники полагаются на свой профессионализм, опыт и знание организации.

Кроме отбора сотрудников с хорошим потенциалом роста важно строить работу с «преемниками» на основе проектного подхода и обучения действиям при решении реальных бизнес-задач. Классический подход к работе с кадровым резервом уже устарел из-за своей пролонгированности и дороговизны. Также необходимо замерять эффективность систем корпоративного обучения и развития. Например, по данным Human Capital Indexes, 88% компаний (российских и международных), принявших участие в исследовании, проводят оценку отдельных программ обучения («Малакут – HR-исследования и решения», 2013).

ПЕРСОНАЛ

КАК УПРАВЛЯТЬ

» Организациям нужно обращать внимание на факторы, которые помогут «влюбить» сотрудника в компанию и побудить остаться.

Рис. 1

	Только высокая вовлеченность	Высокая вовлеченность и условия для успеха
Эффективность персонала Рост сверх ожидаемого уровня	10%	50%
Удержание персонала Сокращение текучести кадров	-40%	-54%
Удовлетворенность клиентов	71%	89%
Финансовые результаты Рост доходов за 5 лет	x2,5	x4,5

Источник: кейсы на основе анализа глобальной базы данных Hay Group

3. Управление вовлеченностью и создание условий для успеха

Целый ряд исследований доказывает прямую взаимосвязь между высокой вовлеченностью, удовлетворенностью персонала и количественными результатами бизнеса.

Например, исследования Hay Group свидетельствуют о том, что сочетание высокого уровня вовлеченности сотрудников с хорошими условиями для успеха (когда в компании отсутствуют бюрократические барьеры и культивируется командная работа) позволяет организациям добиваться более высоких финансовых результатов.

(См. рис. 1.)

4. Целенаправленная работа над удержанием эффективных сотрудников

В современном изменчивом мире лояльность к компании – не самая распространенная компетенция персонала, поэтому ей нужно управлять.

Кто готов работать на одного и того же работодателя вплоть до выхода на пенсию?

- 65% поколения бэби-бумеров;
- 40% поколения X;
- 20% поколения «миллениум» (источник – Deal, J.J. Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground // San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

Следовательно, организациям нужно обращать внимание на факторы, которые помогут «влюбить» сотрудника в компанию и побудить остаться. И создание «лучшего места для работы» – уже не только забота hr-ов западных компаний. Для ряда белорусских бизнесов – это тоже привычная задача.

5. Управление рисками в области персонала

Например, компания SHL выделила следующую группу поведенческих рисков: (См. табл.)

6. Оптимизация штата

Для того чтобы меньшим количеством штата делать больший результат, нужно целенаправленно заниматься и оптимизацией штата. Это также позволит обеспечивать лучшие экономические условия своим сотрудникам. Однако простое сокращение штата не даст нужного роста производительности труда. Опыт сокращений сотрудников в период кризиса 2009 года показал, что бездумное «обрезание численности» в итоге приводит к падению объемов продаж гораздо более существенному, чем полученная экономия на издержках.

«Умная оптимизация» может производиться через:

» Для того чтобы меньшим количеством штата делать больший результат, нужно целенаправленно заниматься и оптимизацией штата.

Таблица

МЕНЕДЖЕРЫ И СПЕЦИАЛИСТЫ	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАБОЧИЕ И КОНТАКТНЫЙ ПЕРСОНАЛ
<p>Риски качества решений</p> <ul style="list-style-type: none"> • Упущение или игнорирование данных • Игнорирование последствий принимаемых решений для организации • Отказ от рассмотрения альтернативных взглядов и мнений 	<p>Риски качества и соответствия требованиям</p> <ul style="list-style-type: none"> • Несоблюдение процедур • Отсутствие внимания к деталям
<p>Риски качества взаимодействия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неспособность сформулировать и озвучить цели и решения • Неспособность убеждать и влиять на других людей • Недостаток авторитета • Невыстроенные отношения, неналаженное общение с людьми 	<p>Риски отношения к делу и командной работы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неспособность брать на себя ответственность (личную или коллективную) • Отсутствие командной ориентации

• *упрощение структуры компании.*

Например, через вывод административных функций, в т.ч. и HR, на аутсорсинг и/или через создание единых центров обслуживания для группы компаний. Особенно это важно делать с теми функциями, стоимость содержания которых оказывается существенно выше, чем стоимость услуг на аутсорсинге. Например, ряд крупных белорусских торговых сетей уже испытали положительный эффект от передачи функции уборки клининговым компаниям. Это позволило не только сэкономить, но и снизить зависимость от дорожающего рабочего персонала;

• *ликвидацию дублирующих и ненужных функций.* Болезнью выполнения «дурной работы» чаще всего страдают крупные и средние компании, которые либо еще недостаточно структурировали свою деятельность, либо не уделяют оптимизации процессов регулярного внимания;

• *оптимизацию режимов рабочего времени.* Например, в розничных сетях и

компаниях, оказывающих услуги, важна синхронизация численности персонала смены с кривой клиентского потока. А для компаний с резко выраженной сезонностью эффективно «закрывать» пики за счет временных работников, в то время как обычный режим будет обслуживать минимальный постоянный штат;

• *автоматизацию работы.* Есть такие белорусские компании, которые за счет внедрения ИТ-решений сократили численность отделов в 4-6 раз;

• *нормирование работ.* Даже труд офисного персонала можно нормировать.

Ответ на вопрос «Как добиться лучших результатов, не увеличивая, а, быть может, даже сокращая численность сотрудников?» дает именно системный подход к управлению человеческими ресурсами. Процветания вам и побед над конкурентами! ■