

«Профессия – Директор», С-Петербург, март 2007

Как избежать ловушек быстрого роста?

Ситуация: Последние несколько лет макроэкономические показатели Латвии демонстрируют устойчивый рост. Естественно, что это отрадно для государства в целом явление сопровождается и ростом многих компаний. К сожалению владельцев бизнеса, рост наблюдается не у всех, что в ряде случаев приводит к сомнениям в росте экономики вообще - мне приходилось быть свидетелем того, что владелец компании, чей бизнес развивался не так, как хотелось бы, всерьез утверждал, что на самом деле экономика не растёт, а людей просто обманывают. Но речь об успешных компаниях. Дело в том, что как раз в период роста владельцам бизнеса следует быть предельно внимательным, иначе в перспективе у компании могут возникнуть достаточно серьезные проблемы.

Проблема 1:Эффективность организационной структуры;

Рост объёма бизнеса закономерно вызывает увеличение количества организационной работы, которую должна произвести структура компании. Эта работа может увеличиваться по двум основным направлениям: стандартные задачи, которые структура решала раньше и которые просто растут количественно (например - увеличение количества заполняемых ежедневно товарно - транспортных накладных) и качественно новые задачи, алгоритмы решения которых ещё надо выработать.

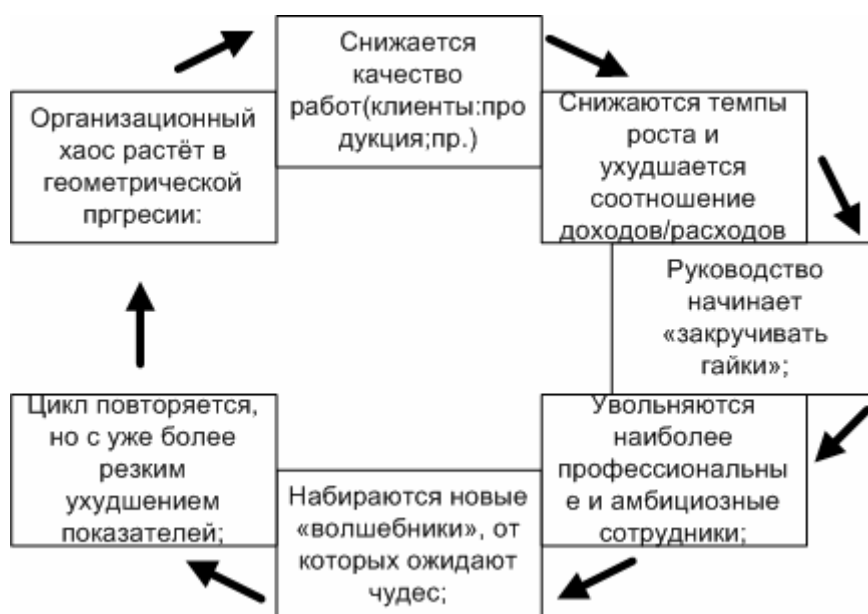
Как правило, самое простое решение, которое приходит в голову руководителей – увеличение количества сотрудников, которых просто добавляют в существующие подразделения. Но при этом редко учитывается тот факт, что увеличение количества сотрудников часто диктует необходимость одновременного преобразования организационной структуры, изменения иерархической подчинённости и перераспределения служебных полномочий. Строго говоря, всё должно происходить в следующем порядке:

1. Прогноз увеличения объёмов бизнеса;
2. Анализ предстоящих изменений в количестве и содержании рабочих задач;
3. Анализ существующего уровня рабочей загрузки и квалификации сотрудников соответствующих подразделений;
4. Разработка необходимых организационных преобразований (структура, иерархия, ответственность) с оценкой рентабельности затрат на реструктуризацию;
5. Определение количества и квалификации необходимых сотрудников;
6. Принятие кадровых решений: растим своих? привлекаем новых?;
7. Набор новых сотрудников;
8. Адаптация в организационную структуру новых сотрудников.

Безусловно, реализация такой последовательности требует как минимум времени и соответствующей квалификации руководителей, как максимум- привлечение внешнего консультанта. Поэтому реальная последовательность решения проблемы увеличения количества работы выглядит так:

1. Жалобы рядовых сотрудников;
2. Жалобы руководителей среднего звена;
3. Принятие решения о наборе «энергичного» персонала.

При этом руководитель руководствуется известной народной мудростью о решении проблем в порядке их поступления, или: Упрёмся-Разберёмся. Последствия таких, мягко говоря, недостаточно продуманных действий проявляются в неизбежном увеличении беспорядка и срывов рабочих заданий, что до поры – до времени компенсируется общим ростом показателей: проявившиеся недостатки не сразу останавливают положительную тенденцию. Но перспективы достаточно однозначны:



Дело в том, что преобразовывать уже сложившуюся по факту систему рабочих взаимоотношений достаточно сложно, вступают в силу субъективные факторы сотрудников и руководителей среднего звена, которые начинают приоритетно отстаивать собственные интересы и саботировать организационные преобразования, инициируемые руководителями компании (допустим, что эти преобразования достаточно продуманы, хотя это встречается редко). В итоге компания оказывается как бы разделенной на две части: высший уровень корпоративного руководства и среднее управленческое звено с рядовыми сотрудниками (которые, по существу, непосредственно зарабатывают деньги). Такое противостояние может продолжаться годами и напоминает вооружённый нейтралитет. **Проблема усугубляется ещё и тем, что все принимаемые в период противостояния решения являются по своей сути компромиссными: внедряется не то, что может реально изменить ситуацию, а то, что не вызывает усиления скрытого конфликта и его перехода в открытую фазу.**

Что делать? Если Ваш бизнес растёт, то самое время приступить к серьёзному и системному плану целенаправленного развития организационной структуры. Все временные действия, которые Вы предпримете для «затыкания дыр», впоследствии обернутся против Вас и не позволят полноценно использовать благоприятную конъюнктуру развития экономики.

Проблема № 2: Неконтролируемый рост затрат на персонал;

В период устойчивого роста экономики обычно наблюдается повышение спроса на сотрудников (самая «горячая» позиция- все виды торгового персонала) и руководителей (средний и высший уровень). Рынок образования реагирует на это с определённым отставанием, поэтому спрос начинает носить ажиотажный характер. Последствия этого проявляются в росте заработной платы (свободные рекруты требуют более высоких оплат, работающие в компании хотят повышения оплаты своего труда) и в увеличении текучести кадров: сотрудники отправляются за лучшей долей.

Противостоять этой тенденции руководителю достаточно сложно, но и идти на увеличение фондов заработной платы следует с большой осторожностью. Иногда, находясь в состоянии эйфории от роста своего бизнеса, руководитель готов покупать специалистов фактически по «цене предложения», так как опасается либо ухода ценных кадров, либо того, что рекрута перехватят конкуренты. Кроме того, расчет делается на то, что рост бизнеса «всё покроет». Но в перспективе такой подход сулит крупные проблемы.

Во - первых, не факт, что даже дорогой специалист обеспечит Вам соответствующий рост доходной части «сам собой», одним фактом вступления в должность. Во вторых, увеличение количества сотрудников вызывает необходимость преобразования (и, следовательно, удорожания) системы управления. В целом неконтролируемый рост затрат на персонал и управление может существенно ухудшить финансовую устойчивость компании. Рекомендую учесть, что никакой рост рынка не продолжается бесконечно, а рост конкуренции со временем начинает опережать рост рынка и затрудняет возможности роста. Если при этом учесть то, что большинство латвийских компаний существенно отстают от европейских по такому показателю, как отдача на одного работающего, то возникает вопрос: за счёт чего предполагается «отбивать» многомиллионные инвестиции в оборудование и соответствие нормам ЕС?

Ведь в самой ближайшей перспективе мы имеем три параллельных тенденции: рост заработной платы +увеличение конкуренции за счёт европейских компаний (газеты почти ежедневно публикуют сообщения о выходе на рынок новых серьезных игроков)+ естественное замедление темпов роста. Тем не менее HR – бюджеты(Human Resource: человеческий потенциал) Латвийских компаний растут как на дрожжах. Растёт не только заработная плата, но и расходы на обучение, оснащение рабочих мест и пр. Не тратить тоже нельзя- рынок требует профессионализма и соответствующей технической оснащённости, одного энтузиазма давно уже недостаточно. Но чем больше компании тратят на персонал, тем больше владельцы хотят знать, печальная это необходимость или реальные

инвестиции, приносящие прибыль. Правда, желание иметь твердые цифры в области HR чаще всего исходит от первых лиц, у специалистов по работе с персоналом этого желания меньше.

На вопрос, чем занимается HR-отдел компании, многие руководители искренне отвечают: “Я не знаю. Для меня это какая-то мистика. Вижу, что люди работают, но что это дает компании?” Метод, который позволяет ответить на этот вопрос и показать, какова отдача от инвестиций в персонал, существует, однако Латвийские компании не спешат им воспользоваться.

Что делать? Считать доходность HR-мероприятий как инвестиционных проектов впервые предложил американец Джек Филлипс. Формула расчета возврата инвестиций, вложенных в персонал (Human Capital Return of Investments — HC ROI), выглядит так: доход проекта минус стоимость проекта, деленное на стоимость проекта. Она позволяет вычислить, сколько приносит каждый лат, вложенный в конкретное HR-мероприятие. Правда, для этого следует достаточно точно сформулировать те цели, которые Вы предполагаете реализовать с помощью предполагаемых мероприятий и определить критерии оценки. Как позитивный факт следует отметить, что стоимость анализа эффективности системы корпоративного управления и формализация индивидуальных показателей действий сотрудников (так называемые KPI: Key Performance Indicator) также учитываются как затраты HR – проекта. По своей практике работы могу сказать, что тщательно составленный проект по развитию системы корпоративного управления и персонала позволяет владельцу получить HR ROI =150 % годовых. То есть, на каждый инвестированный в проект лат можно получить 1,5 лата дохода в год. С учётом неизбежной для владельца необходимости своевременно заботиться о повышении эффективности бизнеса в целом начать с контроля эффективности одной из основных затрат – на персонал – совсем не лишне.

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group» Александр Фридман.