

Задание 2. Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным кадровым процессам

Объединиться в группы по 3-4 человека и заполнить пустые графы по основным кадровым процессам.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Оценка персонала		
Мотивация и стимулирование		

Задание 3. Кейс «Норма убыли»

(Текст: Татьяна Юрасова // Журнал «Секрет фирмы», № 44(276), 10.11.2008)

Сколько сотрудников стоит сокращать? Нормирование труда и численности персонала — надежный способ рассчитать, кто в компании лишний, а кто необходим для работы.



Игорь Чепенко из «Брокинвест-сервиса» рассчитал всех лишних людей

На глазок

В конце сентября в инвестиционно-строительной компании "Дружба" прошла волна увольнений — сократили служащих головного офиса, которых давно можно было бы уволить. Но этим дело не закончилось. Когда ситуация на рынке ухудшилась, пришлось закрывать инвестпроекты — началась вторая волна сокращений. Сейчас компания увольняет уже 30% "офисного планктона", причем решения принимаются "на глазок". "Руководителям хорошо известно, кто и как работает", — объясняет Лилия Конорева. Последует ли за этим третья волна — неизвестно. Похоже, что в "Дружке", как и во многих других компаниях, не знают, сколько именно людей нужно для эффективной работы. Пока бизнес рос, руководители не думали о том, что нанимают избыточный персонал.

Но когда в разгар финансового кризиса пришлось срочно "резать кости", оказалось, что рассчитывать численность офисного персонала начальники толком не умеют.

Хотя, например, в той же "Дружке" два года назад был положительный опыт — в компании решили повысить прибыльность своей газеты "Сделка" и сократили 30% операторов call-центра, принимавших объявления от клиентов. Прежде чем приступить к увольнениям, менеджеры проанализировали работу операторов — провели "фотографирование" их рабочего времени, сделали хронометраж выполняемых ими операций. Оказалось, что организация труда в call-центре не учитывала неравномерность входящих звонков в течение дня, из-за этого почти треть рабочего времени операторов тратилась впустую. Режим работы call-центра изменили с учетом активности клиентов, и число сотрудников уменьшили на треть.

Конечно, оператор выполняет стандартные действия, поэтому нормирование его труда провести несложно. Но в случае с другими категориями персонала руководителям придется серьезно поломать голову. Особенно если проблема возникла именно сейчас, в период кризиса, и решить ее надо как можно быстрее.

Формула счастья

К большому сожалению менеджеров, одной волшебной формулы для нормирования численности персонала не существует. Зато есть много подходов — научных и не очень.

Например, легендарный Джек Уэлч оптимизировал численность персонала в GE, используя простую формулу: 20:70:10. 20% персонала — это лучшие люди, их нужно максимально поощрять, в том числе карьерным ростом. 70% — середнячки, им хватало и повышения зарплаты. 10% — аутсайдеры, их следует безжалостно увольнять. Возможно, какие-то компании сегодня пойдут по пути Уэлча.

Ведущий тренер компании "Центр оргпром" Михаил Чулкин называет нормирование "наследием тейлоризма" — за механистичность подхода. "Когда меня просят дать формулу, чтобы определить численность людей, я обычно отвечаю: "Давайте научим их работать по-новому, а потом и посчитаем", — говорит Чулкин. По его мнению, только практика может быть критерием численности: надо смотреть, как сотрудники действуют, понять, какие их действия полезны, какие — нет. Затем все бесполезные действия исключить, научить людей работать в новых условиях, а уже потом вычислять нормативы. "Нормирование численности без оптимизации бизнес-процессов — это лишь бусинка из ожерелья", — соглашается Лилия Конорева.

Но даже если бизнес-процессы отлажены, рассчитать нормы численности сотрудников непросто. Руководителю придется определить множество разных показателей (в зависимости от вида труда и его сложности) — объемы работы, нормы выработки, нормы времени на обслуживание клиента или единицы оборудования и т. д. Многим просто некогда заниматься такого рода анализом.

Как вариант, можно нанять консультантов или обратиться, скажем, в НИИ труда и социального страхования. По словам начальника управления нормативов по труду НИИ труда Алексея Шибаева, интерес к нормированию численности персонала проявляют крупные предприятия газовой и нефтяной отраслей, а также министерства и ведомства. По наблюдениям исполнительного директора HR-студии "Время людей" Светланы Сидоркиной, растет спрос на нормирование труда для офисных сотрудников — бухгалтеров, программистов, менеджеров по продажам и т. д.

Однако оплачивать услуги консультантов сегодня могут не все. Существуют и руководители, которые не ленятся сами вычислять свои нормативы.

Обнуление кадров

"Моя цель — ноль человек. Пока я не дойду до нуля, не успокоюсь", — на полном серьезе рассуждает управляющий партнер сетей "Гастрономчикъ" и "Продэко" Дмитрий Потапенко. По его логике, любое количество сотрудников больше нуля — это затраты, а цель любого предпринимателя — зарабатывать деньги.

Шесть лет назад Потапенко устроился в сеть дискаунтеров Aldi (Германия) и какое-то время поработал там разнорабочим. Он обнаружил, что магазин площадью 600 кв. м обслуживают всего шесть человек, причем в две смены. После этого Потапенко заболел идеей "минимизации персонала" и даже получил прозвище "хирург российского ритейла" за неукротимую борьбу с издержками.

Правда, до "идеальной численности" магазинам Потапенко пока далеко: после очередной оптимизации торгового персонала в августе 2008 года показатель лучшего магазина сети "Гастрономчикъ" (250 кв. м) составил 13 человек, работающих в две смены. Показатели других магазинов сети похуже — 16-20 сотрудников. Для сравнения: в среднестатистическом российском магазине формата "у дома" площадью 250-350 кв. м заняты 22-23 человека.

Сокращение персонала до минимума стало возможным после того, как Потапенко оптимизировал ассортимент в эталонном магазине. На основе статистики продаж он выделил 500 товаров, которые обеспечивают самый большой оборот по деньгам, еще топ-500 — по количеству проданных товаров, еще топ-500 — по марже. И из этих 1500 "топовых" позиций в пропорции 60:30:10 он сформировал новый ассортимент, но уже состоящий всего из 750 позиций. "Это то, что продается, а не тупо стоит на полке", — объясняет Потапенко.

Затем с помощью методов математического моделирования менеджер рассчитал, какое оборудование нужно для такого ассортимента. Понятно, что с сокращением номенклатуры товаров его требуется меньше. Как следствие, магазину необходима уже меньшая площадь. Зато ставшие ненужными метры можно сдать в субаренду.

После этого следует рассчитать оптимальную численность персонала, с тем, чтобы без особенных очередей обслуживать 1800 покупателей в день (такова проходимость магазина). Для каждой категории работников у Потапенко есть нормы — сколько времени человек должен потратить на операцию и какой объем работы он должен сделать за единицу времени. К примеру, чек на 300 руб. кассиру положено обслужить за 30 секунд. Лично хронометрировав работу кассиров, ритейлер подсчитал, что необходимы три кассы — две в обычное время и еще одна — в час пик. Иными словами, три кассира.

Что касается разнорабочих-грузчиков, то у них своя норма выработки — сколько товара им приходится разгружать в день (тоннаж). С уменьшением ассортимента работы у них стало меньше, поэтому в магазине оставили четырех разнорабочих. Зная количество позиций, Потапенко рассчитал и время, необходимое для их выставления на полки: его расчет показал, что магазину достаточно трех продавцов в зале.

А вот "лишних" сотрудников Потапенко определяет без всяких расчетов. "Если я вижу работника в подсобке — он сразу попадает "под отстрел". Там ему не место — он должен быть или на мини-складе, или разгружать товар с машины и сразу доставлять его в зал, — объясняет управляющий партнер. — Если продавцы в зале стоят и болтают — тоже идут "под отстрел"".

Чтобы улучшить свои результаты, Потапенко нужны принципиально иные технологии, прежде всего в работе с поставщиками. К примеру, поставщики Aldi сами штрихкодируют товар и давно перешли на электронный документооборот. Теперь Потапенко склоняет поставщиков к поиску нового технологического решения. У него уже есть необходимое ПО, компетентные