



Оптимизация кадрового состава: шаг к развитию или выживанию?



23 Июня 2016 298

С наступлением кризисных времен все вокруг только и говорят, что об оптимизации. Одни считают эту процедуру неизбежной и упоминают в ряду основных рецептов борьбы с экономической нестабильностью. Другие утверждают, что прикрываясь красивым латинским словом, работодатели просто расписываются в своей несостоятельности и делают первый шаг в пропасть. Третьи уверены, что оптимизация – это банальное сокращение персонала. Проводить его в период кризиса – негуманно и вообще за гранью разумного. Для генерального директора ПСМ Андрея Медведева оптимизация – это не антикризисная мера, а стандартный рабочий инструмент. Зачем на регулярной основе пересматривать свою команду рассказывает человек, испробовавший такой подход на собственном бизнесе.



Медведев Андрей
генеральный директор машиностроительной компании ПСМ

Вовремя сброшенный жир позволяет быстрее бежать

Именно с такой фразы, начинается моя презентация, объясняющая сотрудникам, зачем нам нужна оптимизация. Под жиром я ни в коем случае не подразумеваю людей. Жир – это неэффективность во всех ее проявлениях. И для стабильного развития она должна быть устранена. Не важно, какая сложилась экономическая ситуация. На рынке все спокойно? Значит, оптимизация позволит вовремя и адресно среагировать на негативные процессы, происходящие внутри компании. На дворе кризис? В таком случае конъюнктура рынка не сможет обеспечить рост компании, и чтобы продолжить развитие придется меняться.

Как понять, что в вашей компании есть те самые несовершенства, которые нужно сбросить? Посчитать экономический результат деятельности и соотнести расходы с доходами. Реальными, а не потенциальными. Если найти баланс не удастся – время действовать. И такой мониторинг эффективности стоит проводить регулярно.

Нужно понимать, что оптимизация – это комплексный процесс, который может включать в себя и пересмотр штатной структуры компании, и жесткий контроль над расходами, и реорганизацию производства, и реформирование склада продукции. В каждой компании набор изменений будет своим. Более того, в рамках процесса может появиться необходимость как уменьшить число сотрудников, так и набрать новых. Например, первая оптимизация в ПСМ показала, что некоторые функции в компании вообще никто не выполнял, а необходимость в них была колоссальной. Тогда у нас появились вакансии в отделе маркетинга, в финансовом отделе, в продажах. Процесс подбора персонала должен зависеть не от экономической ситуации, а от производственной необходимости.

Вывод №1

Оптимизация – это инструмент борьбы с несовершенствами, накопившимся в компании, а также способ привести все функции к порядку.

Сломать сломанный телефон

Компания не может развиваться, когда ее внутренняя структура играет роль «тормоза». Начните со своего штатного расписания. Возможно, оно уже давно действует по принципу сломанного телефона и требует пересмотра. На определенном этапе роста компании мы это прочувствовали на себе – накопились проблемы внутреннего взаимодействия, когда слишком много времени стало уходить на коммуникации. Увеличилось количество начальников, появились подразделения, где на одного руководителя приходился один подчиненный. При этом сфера ответственности сотрудников сужалась до масштабов «выбора гвоздя».

Например, в отделе логистики ПСМ до недавнего времени было шесть разных специальностей: комплектовщик, кладовщик, мастер сбыта, водитель погрузчика, машинист крана, заведующий складом. Это абсолютно нежизнеспособная схема. Стало ясно, что пора уйти от ситуации, когда все заняты своими микро-задачами, а договориться друг с другом не могут. Очевидно, должно остаться два универсальных специалиста. Один – транспортировщик, который может работать и на кране, и на погрузчике. Второй – кладовщик, который занимается и комплектованием, и хранением. Такая система лучше функционирует и легче управляется.

Вывод №2

Добавить гибкости структуре помогут две меры: укрупнение подразделений и универсализация персонала.

Запустить естественный отбор

Как только вы приведете кадровую структуру в порядок, станет ясно, что в ней всего скорее больше нет места некоторым сотрудникам. Но прежде чем принимать конкретные решения, выясните реальную эффективность каждого подразделения и каждого человека. Для этого можно пойти по классической схеме и организовать фотографию рабочего дня. Но лучше определить эффективность работы того или иного сотрудника в разговоре с его непосредственным руководителем и с его внутренними заказчиками – людьми, с которыми он контактирует чаще всего. Чтобы репутация человека не влияла на принятие решения, пригласите поучаствовать в обсуждении группу руководителей. Эти люди помогут судить непредвзято, разделить личное и деловое. По собственному опыту могу сказать, я часто ловил себя на мысли, что мой субъективный взгляд, оказывается, далек от фактического положения дел.

Анализ выявит в коллективе людей, которые не могут или не хотят двигаться с компанией дальше. Конечно, все они – профессионалы в своем деле, других вы бы в штат просто не взяли. Тем не менее, есть ряд причин, по которым им все же придется покинуть команду.

1. Отсутствие мотивации

В новую схему не впишутся люди, по каким-то причинам потерявшие мотивацию. Некоторые работают в компании с момента основания и остаются в команде «за былые заслуги». Другие – не смирились со сменой своей позиции, и продолжают исполнять обязанности без отдачи. В общем, все те, кто когда-то работал хорошо, а сегодня – не на все 100%, уходят в первую очередь. Остаются только те сотрудники, которым не надо объяснять, что значит работать на результат.

2. Отсутствие задач

Во вторую очередь уходят те, кому компания не может обеспечить должной нагрузки. Держать в штате сотрудников, которые выполняют узкоспециальные функции, – это ненужная роскошь. Например, в ПСМ задач для дизайнера оказалось слишком мало, чтобы он работал полный день.

3. Низкая квалификация

Когда мониторинг показывает, что некоторые сотрудники предпочитают не работать, а умело создавать видимость деятельности – не нужно ударяться в излишнюю вежливость и оттягивать момент. С ними пора расстаться. Исключением могут стать коллеги, которые хотят учиться и повышать свой уровень, а вы готовы их в этом поддержать.

4. Низкая скорость

Анализ может показать, что часть сотрудников в работе используют устаревшие методы: отказываются или не могут развиваться, ускорять процессы, внедрять новые инструменты, переходить на электронный способ ведения документации и так далее. Скорее всего, вам не по пути.

5. Закрытие направления

Возможно, в процессе оптимизации вы поймете, что некоторые направления деятельности придется свернуть. В таком случае, уйдут и люди, отвечающие за его развитие. Так, в ПСМ в 2014 году приостановили разработку проектов газовой генерации. Это направление, к сожалению, не принесло нам тех преимуществ, которых мы от него ждали.

Вывод №3

Решение об увольнении конкретных сотрудников должно основываться на глубоком предварительном анализе.

По моему мнению, подход к оптимизации, как к рабочему инструменту сделал внутреннюю структуру ПСМ управляемой и адекватной стратегическим задачам компании. В ней появилось пространство для эффективных коммуникаций и принятия оптимальных решений. Она ускорила все процессы в компании и позволила при меньшем количестве персонала увеличить объемы производства в 3 раза. Да, в период спрута проще набрать много людей и загрузить их работой, не думая о расходах. На какой-то промежуточный период это даст эффект. А потом? Чем раздувать штат, лучше выстроить логичную рабочую схему. Возможно это будет дольше и дороже, но окупится в разы быстрее. Пробуйте!