



Книга Инвестиции в персонал

Оценка финансового эффекта управления человеческими ресурсами

Уэйн Касцио, Джон Будро

FT Press, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Сколько бы сил ни прилагали специалисты по кадрам для увеличения прибыли своих компаний, работа отдела кадров зачастую воспринимается как источник затрат. По мысли авторов книги, чтобы победить этот стереотип, менеджеры по персоналу должны перестать рассматривать свою работу как оказание услуг работодателю. Им следует вооружиться всеми необходимыми аналитическими средствами, чтобы продемонстрировать финансовое и стратегическое значение своей деятельности. В книге обсуждаются критерии оценки основных функций отдела кадров, таких как контроль посещаемости, прием на работу, составление штатного расписания и рабочих графиков, начисление пособий, обучение и развитие сотрудников. Авторы показывают, какие математические модели могли бы использовать в своей работе менеджеры по персоналу. По мнению *BooksInShort*, данная книга прежде всего является практическим руководством, а не академическим трактатом, и хотя на ее страницах присутствуют математические расчеты, они не препятствуют тому, чтобы специалисты по кадровой работе, прочитав эту книгу, дополнили знания о методах оценки кадровых решений.

Основные идеи

- Анализ показателей кадровой работы только тогда имеет смысл, когда он помогает принимать эффективные кадровые решения.
- Специалисты кадровой службы должны уметь оценивать качество принимаемых ими кадровых решений.
- Любой аспект кадровой работы поддается оптимизации.
- Сотрудники кадровой службы следят за посещаемостью, оформляют на работу, занимаются штатным расписанием, рабочими графиками, начислением пособий, обучением и мотивацией.
- Если строго наказывать за прогулы, можно лишиться ценных сотрудников.
- Существует определенная связь между интересом сотрудников к работе и удовлетворенностью клиентов.
- Следует оценивать влияние кадровых решений на прибыль компании.
- Первоочередное внимание надо уделять ключевым для прибыли должностям.
- Введение испытательного срока сокращает расходы на увольнение и помогает отсеивать неподходящих сотрудников.
- Эффективность программ по обучению и развитию персонала следует оценивать по их влиянию на прибыль.

Краткое содержание

Кадровые показатели и стратегия компании

Нельзя управлять тем, что не поддается количественной оценке, — с этим мнением трудно не согласиться. Однако часто специалисты по кадрам оперируют теми показателями, которые легче проанализировать, а не теми, которые важны на самом деле. Для правильного выбора нуждающихся в оценке показателей прежде всего следует определить, какие цели стоят перед кадровой службой организации и как эти цели предполагается достигать. Анализ показателей кадровой работы имеет смысл лишь тогда, когда он приносит реальную пользу, помогая принимать качественные кадровые решения в отношении подбора, удержания, развития, поощрения и продвижения по службе сотрудников, наиболее подходящих для каждой из штатных должностей компании.

Выбор показателей для оценки

Большинство показателей кадровой работы служат для оценки производительности труда сотрудников. Однако этих данных недостаточно. Специалисту-кадровику надо научиться собирать информацию, которая отражала бы эффективность кадровых мероприятий в финансовом и стратегическом отношении.

“Кадровые показатели ценны в той степени, в какой они помогают принимать эффективные кадровые решения”.

При выборе показателей для оценки следует избегать распространенных ошибок. Например, не стоит считать, что если два события кажутся взаимосвязанными, то одно из них обязательно выступает причиной другого – возможно, они оба обусловлены общей причиной. Чтобы решить, стоит ли заниматься тем или иным проектом, руководствуйтесь общими финансовыми соображениями (такими, например, как временная стоимость денег), оценивайте постоянные, переменные и вмененные издержки. Очень важным показателем при анализе рентабельности является окупаемость инвестиций. При оценке выгод от программы или проекта используйте набор тщательно взвешенных факторов. Оценка стратегического эффекта кадровой работы должна основываться на четырех компонентах: правильно выбранной логике и количественных показателях, правильно проведенном анализе и правильной организации процессов.

“В будущем руководители компаний станут нести еще более серьезную ответственность за качество своих кадровых решений”.

Следует обдумать, как проанализировать наиболее важные факторы (в частности, издержки) в таких областях кадровой работы, как контроль посещаемости, увольнения, начисление пособий, обучение и мотивация персонала, составление рабочих графиков.

Контроль посещаемости

Прежде чем приступать к борьбе с прогулами, подумайте о ее экономической целесообразности. Расходы, связанные с текучестью кадров, могут стать настолько высокими, что всякие попытки добиться от сотрудников 100%-ной посещаемости потеряют смысл. Прогулы – источник издержек, однако часто наказания за них оказываются менее эффективными, чем поощрения за их отсутствие. Прогулы влекут издержки потому, что другим сотрудникам приходится выполнять за отсутствующих часть их работы – иногда за счет своих прямых обязанностей. Кроме того, отсутствие сотрудников замедляет выполнение бизнес-процессов в компании. Наконец, прогулы влекут за собой повышение издержек на медицинское обслуживание. Крупные компании с многочисленным персоналом, желая снизить отрицательное воздействие прогулов, часто набирают лишних сотрудников, что влечет дополнительный рост издержек и снижение производительности. Хотя материальное стимулирование посещаемости также стоит компании немалых денег, эти издержки все-таки предпочтительнее, чем те, которые связаны с раздуванием штатов и падением производительности.

Увольнения

Часто работодателям кажется, что наем и обучение – единственное, на что приходится тратить при замене сотрудников. Однако это лишь малая часть издержек, связанных с увольнением людей. Добровольный уход из компании ценного специалиста негативно отражается на общей производительности, поскольку нарушает работу коллектива и может привести к невыполнению части проектов в срок. Увольнение нерадивого сотрудника избавляет компанию от расходов, связанных с его низкой продуктивностью, однако уволенному необходимо искать замену. Издержки при увольнении связаны с затратами времени на заключительные мероприятия и оформление бумаг, выплатой выходного пособия и налога в фонд помощи безработным, потерей клиентуры, а также расходами по найму нового сотрудника, поиски которого также обходятся недешево. При смене персонала необходимо не только подсчитать издержки, но и не пожалеть времени, денег и усилий на поиск причин текучести кадров.

Расходы на здравоохранение и социальное обеспечение

Большинство крупных компаний предлагают своим сотрудникам те или иные программы медико-психологической поддержки. Это делается для того, чтобы удержать ценные кадры и при этом в определенной степени снизить расходы на здравоохранение. Некоторые хронические заболевания связаны с образом жизни человека, поэтому компании заинтересованы в том, чтобы помогать сотрудникам заботиться о своем здоровье. Иногда работодатели даже налагают штрафы на людей, которые курят, имеют избыточный вес или в силу своего нездорового образа жизни приобретают заболевания, требующие дорогостоящего лечения. Есть компании, которые не принимают на работу соискателей, имеющих опасные для жизни и здоровья увлечения. Другие работодатели требуют, чтобы их сотрудники не курили не только на работе, но и дома. Когда у члена коллектива возникает проблема в личной жизни, ему необходимо оказать своевременную психологическую помощь, чтобы из-за временных трудностей компания не лишилась ценного сотрудника. Финансовая обоснованность программ по охране здоровья на рабочем месте подтверждена многочисленными исследованиями. При правильной их организации каждый доллар, вложенный в эти программы, окупается в 3–6 раз.

Удовлетворенность сотрудников работой

Большинство менеджеров по персоналу отлично понимает, что удовлетворенные своей работой сотрудники гораздо лучше обслуживают клиентов – лояльность последних от этого растет, что в свою очередь ведет к росту объемов продаж. По данным исследований, существует определенная взаимосвязь между высокой мотивацией сотрудников и удовлетворенностью клиентов. По итогам опроса, проведенного компанией Gallup среди персонала ряда организаций, удовлетворенных сотрудников характеризуют 12 типов высказываний о своей работе: “я знаю свои обязанности”, “с моим мнением считаются”, “меня хвалят”, “моя работа важна” и ряд других. При внедрении программ по повышению удовлетворенности персонала работой не стоит ждать немедленных результатов. Делая все от вас зависящее в этом отношении, всегда старайтесь определить, приводят ли ваши усилия к достижению поставленных целей.

Рабочий график

В последние несколько десятилетий принято считать, что вершин карьеры может достичь только тот, кто безраздельно посвятил свою жизнь работе. Например, президент компании General Electric Джеффри Иммельт однажды похвастался, что более 25 лет подряд работал по 100 часов в неделю. В компаниях, управляемых такими самоотверженными руководителями, сформировался культ работы, который нанес серьезный ущерб личной жизни сотрудников. Многие люди не выдерживают такого режима. Представители молодого поколения стремятся работать в компаниях, дающих возможность уделять достаточно времени личной жизни. Сотрудники, имеющие детей, предпочитают работодателей, которые позволяют работать по гибкому графику. Многие компании стали предоставлять персоналу “индивидуальные соцпакеты”, давая возможность самостоятельно выбирать подходящие льготы и пособия в пределах фиксированной денежной суммы. Руководители компаний, возможно, и должны полностью отдавать себя работе, однако большинство сотрудников не претендуют на высокие должности и желали бы трудиться на благо компании не в ущерб личной жизни.

Комплектование штата

Служебные обязанности каждого сотрудника должны максимально соответствовать его способностям. Любая система комплектования штатов требует расходов, однако при правильной организации работы выгоды от нее должны превышать издержки. Оценка эффективности выбранной компанией системы комплектования штатов может опираться на несколько моделей. В модели Тейлора–Рассела коэффициент успешности отбора сотрудников вычисляется путем деления числа удачно подобранных работников на общее число людей, принятых на работу в компанию. Модель Нейлора–Шайна оценивает эффективность принятых решений на основе единых критериев без деления сотрудников на категории. В модели Бродгена–Кронбаха–Глезера с помощью линейной регрессии проводится сравнение финансовой прибыли, которую приносят сотрудники, с затратами на их поиск и другими переменными. У каждой из этих моделей есть свои сторонники, и каждая из них обладает уникальными возможностями, отсутствующими у других моделей.

Кадровая ценность таланта

Не все должностные позиции имеют одинаковую ценность для компании. Чтобы понять, насколько эффективно используется кадровый потенциал вашей организации, прежде всего определите список должностей, наиболее сильно влияющих на прибыль компании в цепочке создания ценности. Именно на эти ключевые должности должно быть обращено ваше первоочередное внимание. Например, менеджеры парка развлечений Disneyland обнаружили, что если разница между лучшими и худшими актерами, играющими Микки Мауса, не так велика, то разница между лучшими и худшими уборщиками парка огромна. Безусловно, должность актера, играющего Микки Мауса, важна, однако в кадровом отношении важнее оказывается должность уборщика, так как последствия его плохой работы будут гораздо заметнее, чем последствия плохой работы актера. Возможно, ваши представления об иерархии важности должностей не всегда будут точными, однако их неточность не должна вести к принятию неверных кадровых решений.

Наем и отбор сотрудников

К найму сотрудников следует относиться как к инвестированию финансовых средств. Сравните издержки на сотрудника (его будущую зарплату, льготы и пособия, расходы по найму) с ожидаемой прибылью от его работы. Если выгоды превышают издержки, то такая инвестиция оправдана. Зачастую о неудачном кадровом решении становится известно лишь после того, как сотрудник длительное время проработает с низкой продуктивностью. Поскольку увольнение – процесс дорогостоящий, новых сотрудников лучше принимать на работу с испытательным сроком. Подсчитайте, насколько приемлем такой вариант в вашем случае. Еще одно средство повысить точность кадровых решений – многоэтапный процесс отбора с проверкой представленных в резюме данных, мотивации и навыков межличностного общения соискателей.

Развитие персонала

Перед кадровой службой постоянно стоит задача по экономическому обоснованию программ повышения квалификации персонала. С одной стороны, компании стремятся получить как можно больше конкурентных преимуществ, с другой – они вынуждены сокращать любые затраты, не создающие потребительской ценности. Современный бизнес предъявляет строгие требования к уровню подготовки рабочей силы, поэтому при отборе кандидатов надо обязательно выяснять их способность к усвоению новых знаний и навыков. Обучение в некоторых случаях можно проводить без отрыва от производства и таким образом экономить на дорогостоящих командировках и семинарах. При оценке эффективности программ повышения квалификации не следует делать поспешных выводов лишь на основе данных о затратах и неподтвержденных предположений.

Инвестиции в человеческий капитал как фактор перемен

Если в случае внезапного финансового кризиса вашей компании придется сокращать расходы, программные средства поддержки принятия решений помогут избежать ошибок при сокращении штата. Увольнение сотрудников действительно позволяет сэкономить деньги, однако если в результате необдуманных действий под сокращение попадут ценные кадры, это негативно отразится на компании. Взвешенный анализ рентабельности расходов на персонал поможет избежать влияния стереотипов, толкающих многие компании, стремящиеся во что бы то ни стало снизить издержки, на сокращение расходов на медицинское обслуживание сотрудников и выплату пособий. В перспективе эта сиюминутная экономия может обойтись компании очень дорого, поскольку она ведет к росту текучести кадров и ослаблению трудовой дисциплины.

“Уборщики Disneyland фактически являются главными специалистами по работе с посетителями парка”.

Удовлетворенный и мотивированный персонал – самый ценный ресурс компании. Талантливые работники будут работать на благо своей организации с полной отдачей даже тогда, когда им чужд пример руководителя, проводящего на работе по 70–100 часов в неделю. Если ваша

кадровая политика предполагает, что сотрудники должны работать так, будто соревнуются между собой за пост главы компании, подумайте, во что она может вам обойтись. Скорее всего, вам в этом случае придется узнать, что ваши самые ценные работники перешли к конкуренту, который предложил им более щадящий рабочий график. Компании прикладывают огромные усилия к созданию эффективной цепочки поставок – к подбору, найму, удержанию и обучению сотрудников, которые создают потребительскую ценность, следует относиться не менее ответственно.

Об авторах

Уэйн Касцио – преподаватель Колорадского университета (г. Денвер, Колорадо), автор классической работы “Расчет стоимости рабочей силы”.
Джон Будро – преподаватель бизнес-дисциплин в Университете Южной Калифорнии, признанный авторитет в вопросах оценки человеческого капитала и конкурентоспособности.
