

20 марта 2006 года
Дмитрий Лисицин

ЛИШНИЕ ЛЮДИ

Российский бизнес находится на подъеме, однако на пике своего роста компании увольняют тысячи сотрудников. «Секрет фирмы» решил разобраться в причинах и механике сокращений.

Балласт за борт

«Большой желтый папа» очень любил своих детей, и они отвечали ему взаимностью. День, когда «папа» распределял ежегодные бонусы, «дети» называли Днем святого Kodak. Так Дэниел Пинк в своей книге «Нация свободных агентов» описывает, как во второй половине прошлого века компании по-отечески заботились о своих сотрудниках. Но начиная с 1990-х годов родительская щедрость уступила место экономности. Корпорации поняли, что снижение затрат на персонал делает бизнес более эффективным, и начали выставлять своих «детей» на улицу.

Впрочем, по мнению Пинка, этот процесс оказал положительное влияние на рынок труда в Америке. Люди почувствовали, что крупные компании не гарантируют стабильности, занялись индивидуальным предпринимательством и создали систему «свободных агентов». Теперь идеи Пинка придется осмысливать и российскому бизнесу. Например, согласно данным Росстата, в прошлом году в России сократили более 500 тыс. человек. И далеко не все увольнения происходили из-за кризиса в компании или отрасли.

Сегодня от лишних людей избавляются лидеры рынка. Сокращения персонала прошли в крупнейших финансовых структурах – Альфабанке, Внешторгбанке и МДМ-банке. Снизил численность персонала компания «Уралкалий», Архангельский ЦБК, компании холдинга «Связьинвест». В конце прошлого года о планах по сокращению персонала сообщили МТС и «Северсталь-авто».

Реальных причин для сокращений в российских компаниях несколько, но все они преследуют ту же цель, что и на западе, – повысить эффективность своего бизнеса. «На волне бума IPO многие компании вынуждены оптимизировать численность персонала. Чрезмерно раздутые штаты мешают установлению высокой рыночной оценки компании», – говорит Елена Данилова, директор департамента HR-консалтинга КГ «Борлас».

Кроме того, внедрение передовых технологий позволяет высвободить лишних людей. Например, когда «Уралкалий» закупил новую технику с более продолжительным сроком эксплуатации, содержание большого штата ремонтников стало нерентабельным. А после того, как предприятия холдинга «Связьинвест» начали менять декадно-шаговые станции на электронно-цифровые, 20 электромонтеров и несколько инженеров, которые обслуживали их раньше, смог заменить один человек. «Оптимизация технологий и управление издержками – взаимно влияющие процессы, – считает директор по персоналу „Северсталь-авто“ Елена Ермакова. – Новые технологии уменьшают численность персонала, а установление новых показателей по численности сотрудников провоцирует изменение технологий».

Распространенная причина массовых увольнений – экстенсивный рост. Приобретая новые активы, компании становятся неповоротливыми. Неизбежное дублирование бизнес-функций приводит к пониманию того, что пора избавляться от «балласта». «Мы не создавали отделения „с нуля“, а покупали готовые компании со своим штатом, структурами управления. Сейчас наступает время убирать

дублирующие функции за счет перераспределения полномочий», – говорит директор по персоналу компании МТС **Дмитрий Прохоренко**. Число сотрудников МТС за последние годы выросло до 25 тыс. человек. Но 2007 год компания рассчитывает встретить с командой в 24 тыс.

Как сокращают персонал

Россия. При сокращении численности или штата работника нужно уведомить письменно за два месяца (с согласия сотрудника можно уволить его сразу, выплатив ему зарплату за эти два месяца). В момент объявления о сокращении работодатель обязан предложить сотруднику другую должность из имеющихся на предприятии вакансий, и тот либо принимает предложение, либо отказывается письменно. Сокращенному работнику выплачивают месячную зарплату в качестве выходного пособия, а также сохраняют за ним его среднемесячный заработок до его трудоустройства, но не дольше двух месяцев со дня увольнения. Если же он в течение первых двух недель после сокращения обратился в службу занятости и не получил работу, то придется выплатить ему зарплату и за третий месяц.

Австралия. Сокращая штат, компания обязана известить об этом работника в письменной форме: если человек проработал не более года, то за неделю, если от одного до трех лет – за две недели, от трех до пяти лет – за три недели, свыше пяти лет – за четыре недели. Вместо уведомления можно выплатить сумму заработка за соответствующий период.

Великобритания. Если человек проработал меньше одного месяца, его можно уволить без предупреждения. Остальных обычно уведомляют: если сотрудник проработал менее двух лет, то за неделю, до трех лет – за две недели и т. д. Максимальный срок – 12 недель, если иное не указано в контракте. В случае увольнения по сокращению штата компенсация рассчитывается с учетом возраста сотрудника, количества лет, проработанных в компании, и средней еженедельной оплаты. Но максимальная еженедельная оплата при расчете не может превышать 290 фунтов стерлингов, а срок работы ограничен 20 годами (большой срок при расчете не учитывается).

Германия. Любой случай увольнения необходимо рассматривать на совете работников, который действует на каждом предприятии. В компаниях со штатом свыше 20 человек совет работников заранее договаривается с руководством о «социальном компенсационном плане для уволенных сотрудников». Это не только выплата выходного пособия как такового, но и дополнительная поддержка – например, оплата переобучения, переселение и оплата переезда, организация фонда поддержки уволенных работников и т. п. Средняя выплата при увольнении по сокращению штата составляет около 10 тыс. евро, это заработная плата за четыре-семь месяцев. Максимальная компенсация – оклад за 18 месяцев. Уведомить сокращаемого сотрудника необходимо за четыре недели, но этот срок может достигать и семи месяцев, если человек проработал свыше 20 лет. Кроме того, работодатель должен доказать, что уволенные сотрудники не будут заменены другими людьми.

Канада. Сотрудников, проработавших не более шести месяцев, предупреждают о сокращении за две недели, проработавших от шести месяцев до трех лет – за три недели плюс дополнительная неделя за каждый год работы, но не больше восьми недель. Уведомление можно заменить денежной компенсацией, равной заработку за период уведомления. Для менеджеров сумма компенсаций обычно превышает этот минимум.

США. Если компания увольняет 50 и более человек (например, в случае закрытия предприятия), необходимо предупредить об этом работников, представителей профсоюзов и чиновников за 30 дней, а если от 50 до 499 сотрудников, составляющих по крайней мере треть всего коллектива, – то за 60 дней.

Источник: Национальный союз кадровиков

Массовый процент

Найти «ненужных» людей в организации не так просто, как кажется на первый взгляд. Самая бесхитростная схема – провести увольнения без какого бы то ни было анализа бизнес-процессов. Некоторые компании сокращают, скажем, каждого пятого по списку, или всех, у кого фамилия начинается на какую-то конкретную букву. Но крупные компании такой «дикий» подход практически не используют, выбирая, например, равномерное процентное сокращение штата. Впрочем, эффективность этого подхода тоже оставляет желать лучшего.

«Вимм-Билль-Данн», лидер молочной отрасли, в прошлом году сократил 10% сотрудников. Одна из причин – не очень хорошие показатели финансовой отчетности за первый квартал 2005 года. Чтобы компенсировать расходы, компания решила сократить персонал.

По словам источника **СФ** в ВБД, руководство распорядилось сократить в каждом из дивизионов по 10% сотрудников. Конкретные критерии выбора кандидатов на увольнение руководители ВБД не формулировали: каждое подразделение действовало по своему усмотрению.

Большинство сокращений оформляли как увольнение по соглашению сторон. «Расставались по-хорошему: платили компенсацию, консультировали всех желающих по дальнейшему трудоустройству», – утверждает источник **СФ**. План был выполнен: в течение прошлого года компания сократила 1,8 тыс. человек. Горькая участь не миновала и топ-менеджеров. Председатель правления по стратегическому развитию ВБД **Яков Иоффе** признавался в одном из интервью, что компания ликвидировала его должность (и еще несколько топ-позиций) в целях улучшения финансовых показателей.

Анализ, проведенный ВБД позднее, показал, что на самом деле сокращать производственный персонал не было необходимости, а в отношении административно-управленческих кадров объем увольнений был скорее недостаточным. Впрочем, по итогам года компания продемонстрировала неплохие финансовые показатели (так, за девять месяцев 2005 года ее чистая прибыль увеличилась более чем на 15%). Однако ВБД больше не собирается экспериментировать, и, по словам источника, если в дальнейшем будет приниматься решение о сокращениях, оно коснется только неэффективных подразделений.

Поиск внутренних ориентиров

В большинстве случаев решение о том, кто в компании станет лишним, руководители принимают на основе внутренних представлений об эффективности.

Так, холдинг «Связьинвест» – компания неординарная, оптимизация численности персонала здесь происходит практически непрерывно. Только за прошлый год ее предприятия сократили от 2% до 9% сотрудников, что составляет более 20 тыс. человек. В основном людей увольняют из-за внедрения новых технологий, укрупнения бизнес-единиц, пересмотра норм выработки и т. д.

Решить, сколько человек попадут под сокращение, «Связьинвесту» помогает анализ работы дочерних структур. Все компании холдинга продают одни и те же телекоммуникационные услуги и имеют одинаковую организационную структуру. Поэтому для определения нормы сокращения менеджеры управляющей компании сравнивают их, выделяют лидеров по производительности труда и утверждают план оптимизации. «На основе проведенного анализа мы определяем и согласовываем с дочерними структурами только размер сокращений», – говорит директор департамента управления человеческими ресурсами холдинга **Василий Мурашов**. – А затем каждая компания самостоятельно вырабатывает тактику оптимизации и решает, кто именно попадет под сокращение».

В 2005 году «Дальсвязь», одна из компаний холдинга, сама взяла агрессивные темпы оптимизации. К этому ее вынудила критическая ситуация с затратами на персонал, занимавшими почти 50% в общей структуре расходов компании. Львиная доля затрат приходилась на производственный персонал.

Для начала «Дальсвязь» исследовала деятельность своих филиалов. Сравнивали производительность труда – сколько людей обслуживают километр кабеля, сколько телеграмм отправляет один телеграфист, сколько счетов доставляет один почтальон и т. д. Затем руководители сопоставили полученные данные и определили, какова нагрузка на одного сотрудника у подразделения-лидера, а уже на ее основе установили нормы сокращений для других подразделений. Логика железная – чем больше отклонение от лидера, тем больше будет число уволенных.

Всего за прошлый год «Дальсвязь» сократила 2108 человек (12% от общей численности персонала). Компания не стала формулировать специальные критерии для отсева сотрудников, скорее решала, кто должен остаться – наиболее квалифицированные и молодые люди.

Несмотря на то, что увольнения обошлись весьма дорого (сотрудникам, работающим в Заполярье, пришлось выплатить шестимесячную зарплату), они достигли своей цели. Общие расходы на персонал в компании сократились на 200 млн руб. В 2007 году процесс продолжится: уже запланировано увольнение 1405 человек. Вместе с тем компания понимает, что выбранный ею способ сокращения сотрудников не является единственно верным. «Мы сравнивали наши филиалы друг с другом и планировали сокращения, ориентируясь на результаты лидеров. Но на самом деле пока так и не выяснили, какие показатели производительности труда и численности персонала являются оптимальными», – признается директор по работе с персоналом «Дальсвязи» **Евгений Степанов**.

Основные методы снижения затрат, связанных с персоналом



Внешний образец

Лучшие образцы для подражания, как правило, находятся вне компании, и чаще всего они зарубежные. Поэтому некоторые руководители пытаются добиться такого же уровня эффективности, как у западных конкурентов, и соответственно сокращают численность работающих.

Например, «Уралкалий» сравнивал свою деятельность с канадской компанией Mosaic, после чего существенно сократил свой рабочий персонал. А компания «Северсталь-авто» поставила себе амбициозную цель – достичь показателей эффективности японских автогигантов, прежде всего Toyota. «Мы исповедуем философию кайдзен. Поэтому стремление к оптимизации – это принцип функционирования нашей компании», – говорит директор по персоналу Елена Ермакова.

Основная задача «Северсталь-авто» – тратить как можно меньше времени на производство одного автомобиля, то есть сокращать количество человеко-часов и, соответственно, самих рабочих. Но те из них, кто вносит предложения по улучшению рабочего места и т. п., получают от руководства гарантии неприкосновенности на случай сокращения. Всех остальных сотрудников может ожидать увольнение. Так, сокращения на заводах компании идут по нарастающей в течение последних пяти лет. К примеру, в 2004 году на ЗМЗ были уволены 6,6% сотрудников, в прошлом году – 7,2%. Завод УАЗ в 2004 году сократил 7,1% персонала, в 2005-м – 7,7%, а в этом году уволит еще примерно 15% (более 3 тыс. сотрудников).

Лакированные сокращения

Конец XX и начало XXI века историки уже назвали «эрой сокращений и разукрупнений корпораций». В 1996 году газета The New York Times посвятила этой тенденции ряд статей, где упоминалось о 43 млн сотрудников, уволенных с 1979 по 1995 годы. А с 2000 по 2003 годы из-за последствий интернет-кризиса под сокращение попали еще 5 млн американцев. Одним из главных зачинщиков массовых увольнений стал бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч, считающийся лучшим менеджером прошедшего столетия. Именно с его подачи массовые сокращения стали в начале 1980-х одной из стратегий, способных при правильном подходе значительно повысить общую эффективность компании. General Electric сократила в общей сложности более 100 тыс. человек, из-за чего за лидером компании закрепилось прозвище «Джек-нейтрон» – по аналогии с разрушительной бомбой, превращающей людей в пыль, но оставляющей в сохранности здания.

Уэлч сумел полностью перестроить корпоративную культуру GE, что привлекло к ней внимание всего мирового бизнес-сообщества, а Уолл-стрит отблагодарила ростом акций компании. Примеру Уэлча вскоре последовали многие другие лидеры корпоративной Америки. Стремясь к повышению прибыльности, они начали волну реструктуризаций и массовых сокращений. Но почему-то никто не задается вопросом: как тысячи сотрудников вдруг могут стать ненужными своей компании и кто является истинным виновником этого? Сегодня массовые сокращения – обыденное явление, призванное создать благоприятное впечатление у аналитиков Уолл-стрит, а это приводит к росту стоимости акций (как правило, краткосрочному). И одна из главных задач компаний – показать процесс увольнений в выгодном для себя свете. На Уолл-стрит ни при каких обстоятельствах не должно сложиться впечатление, что организация переживает кризис. Так, Procter & Gamble не увольняла 9,6 тыс. своих сотрудников, а внедряла «комплексный план по восстановлению конкурентоспособности и росту». Финансовая компания KeyCorp, объявляя об увольнении 3 тыс. работников, озаглавила свой пресс-релиз «KeyCorp открывает новые возможности и объявляет о программе повышения эффективности». А первый приз за словотворчество можно присудить интернет-гиганту Cisco, который, увольняя в 2001 году

8,5 тыс. человек, в своих отчетах это событие квалифицировал как «непреднамеренные потери в ходе стандартного течения бизнес-процессов».

В таблице приводятся еще несколько известных цитат из официальных отчетов крупных компаний, опубликованных в газете The Times.

Жизнь после сокращения

Почувствовать выгоду от массовых сокращений сотрудников компаниям удается не сразу, поскольку увольнение персонала и выплата выходных пособий обходятся недешево (см. справку). Кроме того, увольнения приносят и юридические риски: приходится улаживать конфликты с профсоюзами, а иногда встречаться с бывшими сотрудниками в суде. Наконец, организации, которые хотят сохранить свое лицо, пытаются думать и о социальной ответственности.

«Если вспомнить кризис 1998 года, то пережить сокращение тогда было тяжелее материально, зато не так обидно. А сейчас, когда бизнес на подъеме, психологически гораздо сложнее», – говорит сотрудник, которого сократили в прошлом году из крупного банка. «Северсталь-авто», кстати, разработала специальную памятку для руководителя – как разговаривать с увольняемым подчиненным. Вести беседу нужно от своего имени, пытаясь направить реакцию сотрудника в рациональное русло: вникнуть в его планы на жизнь, посоветовать обратиться в центр информационной поддержки, где увольняемых сотрудников информируют о наличии вакансий в других компаниях.

Аутплейсмент (последующее трудоустройство уволенных сотрудников) пока не вошел в моду среди российских компаний. В лучшем случае людей направляют на переобучение. Хотя, как отмечает пресс-секретарь Национального союза кадровиков **Мария Маркина**, в регионах подобные реабилитационные меры часто не приносят результата. Менеджеры находят новую работу сами, а большая часть сокращаемого персонала – люди предпенсионного возраста и рабочие – переучиваться не хотят.

Процессы кадровой оптимизации будут продолжаться и дальше, и, вероятно, компании найдут новые стратегические решения, как сделать их более технологичными и менее болезненными.