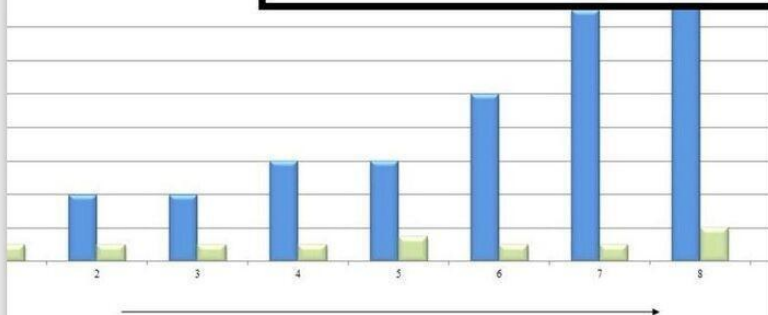


18+

АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ
КРАХОТИН

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – ИСТОЧНИК СВЕРХПРИБЫЛИ

ЛАЙФХАКИ И НОВАЦИИ



Александр Крахотин
Управление персоналом —
источник сверхприбыли.
Лайфхаки и новации

<https://litres.ru/74253132>

ISBN 9785007054829

Аннотация

В книге впервые автором определены правила конкуренции HR департамента, математически обоснованы операции, приносящие прибыль, описаны стандарты процессов с удачными решениями и расчетами эффективности, введены показатели адаптивности и устойчивости предприятия. Описаны рычаги роста прибыли за счет работы с персоналом.

Содержание

Часть 1. Дефицит конкурентоспособности	5
Часть 2. Диагностика бизнеса	17
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Управление персоналом — источник сверхприбыли Лайфхаки и новации

**Александр
Васильевич Крахотин**

© Александр Васильевич Крахотин, 2026

ISBN 978-5-0070-5482-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть 1. Дефицит конкурентоспособности

Автор книги работал в Стратегическом аналитическом центре Министерства руководителем подразделения 5,5 лет в 2 странах, затем член правления банка 4 года, 14 лет — директор по персоналу холдингов РФ из первой сотни рейтинга РФ, более 10 лет — директор по стратегии и персоналу групп компаний.

Начну с того, что ситуация с кадрами, человеческими ресурсами и человеческим капиталом в первой четверти двадцать первого века характеризуется тем, что управление персоналом стало ключевым фактором роста государств и сохранения бизнеса. Этот нематериальный актив напрямую определяет адаптивность и жизнестойкость компаний. Управление персоналом — генератор прибыли и основа конкурентоспособности обществ. Следовательно, и страны в целом...

Некоторые стратегические условия, в которых развивается российский бизнес:

- 1) динамичное развитие ИТ экосистем, не оставляющее места небольшим торговым розничным предприятиям, такси и логистики,
- 2) ускоренное развитие интернет-маркетинга, позволяю-

щее продвинутым компаниям обгонять застрявшие в прошлом предприятия,

3) ликвидация посредников промышленными предприятиями за счет систематического увода наиболее крупных конечных покупателей («спрямление» продаж),

4) изготовление в Китае оборудования, которое затем реализуется, как российское,

5) продолжение перехода экономики в цифровой формат,

6) структурная перестройка отраслей под санкционным давлением,

7) стремление страны к технологическому суверенитету без качественного кадрового сопровождения,

8) замедление роста с 4,1% в 2023 году до ожидаемых 1,8—2,4% в 2026,

9) сокращение добычи полезных ископаемых при росте обработки до 7%,

10) возникновение трудностей в 18 из 24 подотраслей промышленности, наибольшие в автомобилестроении, машиностроении, производстве электрооборудования, металлургии,

11) закрытие прямого доступа к западным технологиям и данным,

12) кардинальная смена поставщиков и потребителей, где преобладает глобальный юг (доля китайского оборудования выросла в 4 раза до 43%),

13) рост параллельного импорта и его корректировка за

счет импортозамещения,

14) снижение спроса на товары за счет высокой ключевой ставки,

15) повышение производительности труда за счет роботизации (рост на 36%), АСУ, АСУ ТП,

16) рост инвестиций в цифровизацию на 25—28%,

17) увеличение автоматизации бизнес-процессов...

Эти факторы коснулись всех, но отреагировали на них немногие. В этом первый источник снижения конкурентоспособности. Кроме того, сохраняется ряд барьеров роста: вынужденная жесткая кредитно-денежная политика, «торможение» и «заморозка» инвестиций в промышленный сектор (большинство выданных кредитов имели плавающую кредитную ставку, привязанную к ставке ЦБ РФ, а предприятия не заложили этот риск в планы), ошибки подбора кадров из-за неверного применения ИИ, кадровый дефицит в объеме 1—3 млн человек (по разным источникам), отсутствие долгосрочных планов предприятий ввиду острейшего дефицита качественных и опытных аналитиков, стратегов-математиков.

Вот как описываются в прессе проблемы с конкурентоспособностью предприятий в 2026 году:

1) число квалифицированных кадров резко упало из-за социальной ямы 2000-х, регионы теряют от 7 до 12 тыс. человек в год (из-за переезда в Москву, Санкт-Петербург и нефтегазовые регионы),

- 2) в основных «мирных» отраслях ощущается дефицит специалистов из-за перетока на военные предприятия,
- 3) число закрывшихся предприятий превышает число открывающихся примерно в 1,5 раза,
- 4) при безработице в 2,2% в некоторых областях число вакансий превышает число безработных в 10—12 раз при избытке специалистов с высшим образованием,
- 5) самой пострадавшей от высокой ставки межбанковского кредита отраслью стало строительство,
- 6) острый дефицит кадров наблюдается в агросекторе (зоотехники, агрономы, трактористы), в тяжелой промышленности (сварщики, монтажники, токари, фрезеровщики), в ИТ (инженеры и программисты высокой квалификации),
- 7) дефицит кадров повышает нагрузку на работающих, что ведет к быстрому выгоранию и снижению производительности труда,
- 8) цифровизация, успешно идущая в Москве, не проникает в регионы ввиду кадрового дефицита современных специалистов, что вызывает перегрузку на одних участках и фрагментарную загрузку на других,
- 9) низкое качество управления является главной проблемой на большинстве уровней,
- 10) ввиду отсутствия стратегий, системной адаптации, изношенности техники и инфраструктуры отмечается деморализация социума...

Например, в одном из регионов Центрально-Черноземно-

го района количество молодежи, желающей переехать навсегда в крупные города, составило 35% опрошенных.

Наиболее ярко среди проблем бизнеса выделяются хаос в управлении, неясность планов, растущая нагрузка и ее перекос внутри компаний. В ходе опросов звучит критика низкой компетенции некоторых звеньев руководства. Это объясняется и тем, что в управленческих вузах преподавание ведется теоретиками, а не практиками со свежими знаниями. Дополняет картину снижения конкурентоспособности зарплатный барьер, когда стоимость преподавательского часа ниже ставки управленца с бизнес-образованием в разы. Этот фактор и нагрузки не мотивируют опытных МВА находить время для преподавания в свободные часы.

Предприятия сами влияют на качество персонала и свои перспективы изнутри. Работниками и управленцами в социальных сетях упоминаются случаи, когда итоговая заработная плата оказывается ниже рынка или отличается от обещанной на собеседовании. Автор этих строк менял эту ситуацию будучи членом правлений групп компаний с 1998 по 2024 год. Сам столкнулся с этим явлением в 2025 году, когда директор компании-посредника вывел за штат заместителя после заключенной им очень большой сделки. Премия осталась в компании у владельца, а сотрудник получил в награду длинную историю о недовольстве контрагента (факт в реальности не имел места). Автор этих строк в 2026 году в известном застройщике Москвы наблюдал, как мастеру

ЕМВА предложили заработную плату на уровне московского МРОТ. Это было в северо-западном округе столицы. Да, след в информационном поле можно оставить после себя и такой.

На большом числе предприятий «неформальная оплата» запускает поток текучести среди старшей возрастной группы и предпенсионеров. Внимание! Вместо их привлечения. Есть кейс, когда на крупнейшем предприятии остался всего один специалист по АСУ ТП международного класса. Остальные сотрудники — малограмотные исполнители с текучестью 35%. Люди платят безразличием за безразличие и уходят из таких компании без предупреждения. В итоге заполнение «случайных» вакансий несет миллионные непредвиденные расходы и может длиться месяцами. Но эта проблема не идентифицируется большинством предпринимателей, а кадровики стыдливо молчат...

Государством созданы почти идеальные условия для ведения бизнеса в России. И на этом фоне есть несколько тысяч предприятий, настроивших системный бизнес. Они не всегда «флагманы» индустрии. Просто их владельцы понимают, что в современном мире с производительностью труда и эффективностью не шутят... Мне понравился ответ китайского партнера о разнице между китайским и русским бизнесом: «Нам надо бежать быстрее всех, так как у нас лидеров — сотни миллионов, а не как у вас — тысячи»...

Управление персонала является главным генератором

прибыли, так как влияет на все процессы и воронки продаж без исключения. Об этом пойдет речь ниже... Даже средний по возрасту и квалификации директор по персоналу приносит в компанию следующие улучшения:

1) снижение текучести ключевых руководителей и сотрудников на 5—15%: экономия дает 2—5 млн рублей в год на предприятии с численностью в 50 человек и текучестью 25% (оборот 500—600 млн руб),

2) сокращение поиска для критических позиций с 90 до 15—30 дней несет результат на 1 чел. из отдела продаж: не потерянные 1 млн — 3 млн. руб. выручки,

3) примерно 2—6 млн. руб. дает повышение производительности труда отделов на 15—25%, иногда до 80% не за счет увольнений, а за счет качественного управления, грейдинга (Хэй, Мерсер, Страта, ИИ вариаций), развития бизнес-образования, ротации «тихого, посредственного слоя»,

4) рост индекса eNPS с 15—23 до 50 работает как драйвер роста прибыли: 5 пунктов eNPS снижают невыходы на 1—2%: экономия 3—4% (до 4 — 8 млн рублей),

5) увеличение внутренней мобильности за счет резерва до 30—40% закрытых позиций: итог в год на 10 перемещениях — около 4 млн. рублей,

6) снижение 35 главных HR рисков на 90% (грамотный комплаенс дает экономию на выплатах 50,000—500,000 руб.),

7) повышение доли офферов, принятых экспатами, с 60%

до 90% приносит ощутимую прибыль (помним, что отказ экспата-потери на упущенной выгоде от 2 до 3 Млн. руб.),

8) интеграция HRIS с 1С: снижение ручного труда HRM на 10—15 часов в неделю. Стоимость часа HR-админа и руководителей отделов составляет 2000—3000 рублей с налогами — 51неделя x 30К рублей дают свыше 1,500,000 рублей,

9) прямой возврат на каждый рубль, вложенный в L&D приносит от 200 до 800%,

Окупаемость развития составляет 3—6 мес. (если верно применять метод Колба, методики Майерс-Бриггс и И. Адизеса) с прямой экономией затрат от 3 до 10 млн руб. на программах и модулях микрообучения),

10) снижение доли слабого персонала — ликвидация торможения: каждый отстающий (включая недиагностированных больных) тянет команду вниз на 25—50%. Замена 6 человек из 100 на ответственных дают прирост оборота на 20—200 млн чистой приведенной стоимости в год при обороте 1 млрд. руб.,

11) снижение времени адаптации с 6 до 2 месяцев прибыльно, ведь новичок приносит 100% доход через 4—6 мес., а ускоряя его вход до 2 мес. даем 2—3 месяца чистой продуктивности с 0,3—1,5 млн. рублей прибыли,

15) снижение доли применения внешних провайдеров на 50% (он имеет пакет и опыт пуска университетов 2- 5 раза, а это 40 тренингов со свежими курсами MBA, soft skills и по-

собиями. Снижение себестоимости в 1.8—2.5 раза приносят чистый эффект более 2 млн.руб. На некоторых ПАО затраты на обучение доходят до 60,000,000 — 140,000,000 рублей. Для PR это — сенсационные цифры. Обучив тренеров по методикам MBA получим рост прибыли, а это составит десятки миллионов учитывая, что внешний тренер получает от 40,000 до 300,000 рублей за день тренинга,

16) рост доли успешных прохождений испытательного срока с 70% до 90—95% при 20 новичках дают более 1 млн. руб. в год,

17) повышение доли сотрудников с четкими OKR/KPI с 50% до 95% снижает ошибки и потери, текучесть. Неясные же цели роняют продуктивность на 18—25%. Доход команды из 50 человек при ясных задачах добавляет 2—10 млн рублей прибыли, а в ИТ до 15 млн. руб. (в зависимости от продукта),

18) снижение саботажа стратегии, стыковки планов, на тренингах, при изменениях, при вводе CRM — дают рост прибыли от 200,000 до 10 млн. руб.

19) сокращение управленческого и отчетного циклов с 3 недель до 3 дней — несут около 1 млн. руб. даже в микро-предприятии,

20) повышение коэффициента привлекательности компании с 30—40% до 70—80% снижает простои 5 — 20 элементов оборудования, инструмента, рабочих мест из-за притока кадров вовремя. Экономия достигает сотни тысяч руб-

лей. При этом «офферный рейтинг» приносит от 500,000 в квартал.

21) план найма даст экономию от 700,000 рублей за счет отсутствия длительных простоев,

22) комплексная мотивация всегда дает рост доходов при росте интереса персонала.

Конкурентоспособность падает из-за невидимых глазу ошибок. Годы кризисов, пандемии, политических изменений, санкций, непрерывный стресс повлияли на психику больших групп населения. И на рынке много людей, которые не справились с валом негатива.

И хотя есть хорошая методика работы для быстрого возврата конкурентоспособности, но директора по персоналу о ней вам не расскажут. Причина в том, что HR BP, HRD о ней не знают ввиду ее молодости и закрытости исследования. А еще потому, что она влияет на временную текучесть, затрагивает токсичных лидеров, нарушает мирное разложение организации, может показать ошибки директора по персоналу...

Этот инструмент связан с недиагностированными отклонениями в поведении работников и приносит ошеломляющий эффект. Речь идет о выявлении тетрады психических отклонений, которая активно маскируется подсознательно или сознательно. Многие руководители исполнители являются носителями заболеваний и отклонений, о которых не подозревают: нарциссизма, макивеализма, параной, са-

дизма.

Признаки, которые воспринимаются как лидерство, на деле являются симптомами болезни: потребность в постоянном восхищении, склонность к манипулированию, циничное отношением к другим, подозрительность...

Токсичность распознается профессиональными работниками как сигнал к увольнению. Они уходят первыми. Для остальных некомфортные условия превращаются в ад. Производительность оборонной культуры достигает критических 20—30% от максимума, при этом внешне это почти не заметно, если нет мониторинга и оцифровки. Кстати, они — главные противники сквозной аналитики и тренингов в 80% случаев.

Менеджеры по персоналу, находящиеся в образовательном вакууме и незнании, делают вид, что ничего не происходит. В коллективе из 100 человек недиагностированных больных может быть от 15 до 20. Страх перед психиатрами приводит к отрицанию даже мыслей о диагностике. А современные методы не изучаются даже в управленческих вузах. Кроме того, есть конфликт ролей: HR менеджер должен защищать персонал и заботиться о производительности. Вот они это и делает, с их слов. Немногие западные компании применяют на входе специальные диагностические инструменты, наши о них часто даже не слышали. Бизнес теряет на ошибках из-за тетрады около 1 триллиона долларов в год в мире. На земном шаре каждый седьмой человек болен. А это

около миллиарда жителей. В нашем случае на 70 миллионов занятых это около 5 миллионов сотрудников и владельцев.

Первая реакция рынка — отрицание проблемы. Сотрудник в плохом настроении и работающий с производительностью в 30—50% воспринимается как лентяй или человек, со сниженным уровнем ответственности... Методы анализа доступны сотням, если не единицам в вашей отрасли. Лично вы встречали HRD с образованием в психиатрии?

Можно ли бездействовать? Послековидный мир этого не простит. Во многих странах производительность еще не восстановилась. На фоне санкций возможны и фатальные варианты.

Если решиться на диагностику и проявить внимание к людям, то итогом изменений станет сильная компания, которую заметят на рынке и в которой люди получают удовольствие от работы, так как им не будут угрожать люди, нуждающиеся в медицинской помощи. А больные получают долгожданную помощь. При этом вывод их из штата не всегда обязателен.

Так выглядят исходные условия, в которых идет борьба за производительность и конкурентоспособность.

Часть 2. Диагностика бизнеса

Управление начинается с аналитики. Данные формируют исходную точку, с которой стартует директор по персоналу. Без стратегии и команды к победе путь бесконечен...

В каждой стране есть свои особенности работы с данными. Например, в России нужны данные налоговой систем СПАРК или аналогов для оценки ситуации. Компании имеют значительный оборот, но неустойчивы ввиду нарушения финансовых и кадровых нормативов. То же самое происходит с банками.

В постковидное время и после ввода санкций международные агрегаторы данных ограничили свою активность и рынок разделился на юрисдикции.

В России регуляторные документы, раскрывающие информацию о состоянии рынка труда, касаются в основном публичных компаний. Они обязаны раскрывать свою отчетность на портале ЦБ РФ e-disclosure.ru. Центр раскрытия корпоративной информации поможет увидеть структуру управления публичным обществом, составе руководящих органов, датах их заседаний и принятых решениях. По ним можно отследить тренды развития компании, частоте и качестве принимаемых решений. Полезно отслеживать решения об изменениях в модели управления. Наличие и изменение численности отделов, центров и структурных единиц проли-

вает свет на стиль конкуренции и стратегию компании. Эти данные можно найти на сайтах, предоставляющих данные о вакансиях. Но кто из кандидатов настолько внимателен?

Госресурс отражает изменения в биржевой активности указывает на серьезные перемены в структуре активов и планов общества. Ликвидация, продажа активов говорят о намерениях. В сети можно найти данные о слияниях, поглощениях или других значимых событиях. Всё это влияет на стабильность, привлекательность компании. В свою очередь персонал реагирует на управленческие события вовлечением или уходом из компании. Годовые и квартальные отчеты содержат данные о финансовых результатах. Те, в свою очередь, влияют на кадровые решения. Например, результаты третьего квартала могут открыть возможность повышения зарплат, обучения сотрудников. Ведь в течении года вложения строятся на прогнозных данных, а к концу — на основе фактических результатов. В карточке компании есть текст устава и внутренних документов. Они часто содержат данные о типе кадровой политики и модели управления персоналом. Но эти данные лучше проверить у бывших работников.

Список аффилированных лиц содержит данные по членам совета директоров, руководителей и лиц, влияющих на деятельность компании, их секторах ответственности. Кадровые перестановки говорят о многом: прогнозируемых решениях, стабильности состава компании.

Детальные данные можно получить с сайтов компании, из прессы, отчетов об устойчивом развитии, данных из описания вакансий.

Единый федеральный реестр юридически значимых сведений и Единый федеральный реестр сведений о банкротстве публикуют значимую информацию о компаниях, предпринимателях, и части физических лиц. Оператор реестра АО «Интерфакс». В источнике fedresurs.ru собрана информация, позволяющая принимать решения с учетом фактов судебных решений, проверять контрагентов, помогать судам в работе, вовремя узнать о начале процедуры банкротства. Всего существует более 80 типов сообщений. Часть из них, разовые (банкротство, ликвидация и реорганизация юридического лица, изменение юридического адреса, изменения уставного капитала, получение лицензии и ее отзыв), выставление требований кредиторами.

Есть регулярные данные по бухгалтерской, финансовой отчетности, отчеты по итогам аудиторских проверок, данные о величине активов.

В сети можно найти данные по стратегии. Но здесь надо учитывать состояние компетенций персонала в части ее реализации. Неопытное правление, получившее план от консультантов, вряд ли реализует его четко и в срок. Есть зависимость результативности и модели компании от базового образования и «веса» руководителей блоков: маркетинга, продаж, финансового, управления персоналом и т. д.

Этот вес зависит от харизмы. Но в итоге может случиться неожиданное событие. Если в компании нет отдельного фильтра на «черный квартет» психических отклонений, то неформальное лидерство может попасть к недиагностированным руководителям и приведет к довольно печальным миллиардным потерям. К тому же базовое образование лидера команды всегда сказывается на стиле организации. В сумме воздействий организация может допустить ошибку. Приведу пример из недавнего прошлого.

С конца десятых годов текущего столетия власти неоднократно предупреждали граждан о рисках. Санкции начались еще в 2014 году. Но бизнес вел себя так, как будто будущее предопределено. Это привело к тому, что пандемию и политические риски в Европе многие не просчитали. На руководящие позиции подбирались менеджеры, подходящие по прямым признакам. Иногда назначали по итогам «опубликованной статьи». Правления наполнялись людьми, которые не умели работать с информацией.

В моей практике даже на предложения о встрече для передачи топ-менеджерам справки с описанием рисков у членов правления не хватило времени. Что произошло дальше?

Вот то, что наблюдал рынок в период 2020 — 2026 года в таком «лидере рынка»:

- 1) в компании не отслеживали макро и мезоэкономику в реальном времени, так как аналитики имели непрофильное и не комплексное бизнес-образование,

2) МВА для резерва готовили дистанционно, замы смеялись в сети, что контрольные за топ-менеджеров решают они,

3) прогнозировали на 3 года, не делая перепроверок через 6—12 мес. в виде спринтов, а основного замысла стратегии на местах не знали,

4) не запустили систему раннего предупреждения рисков, хотя 2022 могло хватить на приобретение опыта,

5) не пересмотрели структуру продаж в пользу уникального продукта внутри страны при уходе «недружественных» партнеров, как и на востоке Евразии,

6) не сместили акцент с падающего рынка на растущие внешние,

7) ввели в план падение спроса на 15% вместо активного поиска рынков (Африка, Индия),

8) в шоковый год (и потом) не выплатили дивиденды — потеряли доверие рынка,

9) не трансформировали публично порядок выплат с привязкой к результату,

10) на эйфории 2023 года забыли в 1—2Q 2024 провести упреждающее финансирование проекта перестройки под новый бюджет,

11) просрочили на 4 года ввод системы управления по целям, грейдов и КПЭ,

12) ИТ занимались текучкой вместо автоматизации для снижения себестоимости и слили бюджет в связь, приложе-

ния, станции — не имеющие отношения к себестоимости, зато поднимали имидж компании в прессе (нарушение одного из главных принципов конкуренции),

13) деньги были направлены на связь, а не на RPA и ИИ для снижения затрат,

14) логистика сохранила форму и затраты в кризис, к корректировке приступили лишь после ожидания в 2025, а не в 2023,

15) не запустили программу «Снижение простоев и избыточной нагрузки»,

16) пропустили даты ввода Agile,

17) система продолжала функционировать с большим числом непроизводительных мероприятий и согласований,

18) вместо переориентации на растущие рынки ждали снятия санкций 4 года,

19) вопросы к качеству НИОКР не были решены,

20) радостно сообщали что учат десятки людей на MBA в другом городе (при непрерывном производстве...),

21) огромный образовательный бюджет работал на имидж, приносил затраты, которые нужно было быстро ограничить.

Были нарушены ряд правил конкуренции:

1) «не трать ресурсы на символические победы: дай результат, а звон PR при снижении показателей сделает компанию только уязвимее»,

2) «живи по средствам»,

3)» экономия на разведке — самая дорогая ошибка» и др.

Известно, что главные показатели в кризис меняют свои названия и параметры. Например, производительность труда и текучесть считаются некоторыми компаниями главными только вне кризиса. Директор по персоналу влияет на них через долю затрат на персонал, оптимальность организационной структуры, долю автоматизации процессов, качество найма.

В кризис приобретают важность охват подразделений системой мотивации труда за достижение целей, итоги предприятия по заработку прибыли до вычета, тренды возврата инвестиций в подразделения. Это не лучшее время для захвата доли рынка, но удобное для появления инноваций, повышения эффективности.

В межкризисный период важна прибыль, а не выручка на сотрудника, и именно она является маркером производительности. Среди показателей, на которые опирается выручка на сотрудника, операционная эффективность, коэффициент текучести (норма 5—10%), удержание ключевых сотрудников, индекс лояльности персонала (гарантия будущей продуктивности), скорость адаптации и доходность обучения (или ROI).

В этот период директор по персоналу разрабатывает или уточняет модели компетенций, внедряет карьерные треки, систему управления обучения (внутренний аналог Coursera или Skillbox) с привязкой к грейдам и результатам оценки,

достигает ROI по обучению до 30—40 и более процентов, рассчитывает стоимость текучести и управляет ею, составляет гибкую систему наставничества из 3—13 уровней для снижения текучести (с возможностью отключения блоков).

При падении спроса, дефиците ликвидности, росте ставок директор по персоналу переводит активности в режим выживания. Его цели: быстрое сокращение затрат без потери стратегических способностей, сохранение свободного денежного потока (главный показатель компании).

На чем концентрирует внимание директор по персоналу? На постановке под мгновенный контроль доли фонда оплаты труда в выручке, резком снижении стоимости подбора, времени закрытия вакансий (с приоритетом перемещения резерва). Важно обратить внимание на производительности на рубль ФОТ. Управление скрытой безработицей принесет неплохой результат. Так что, отслеживаем простои и позиции с неполной загрузкой. Увольнение критического звена (инженеры, менеджеры) должна быть сокращена за счет вовлечения и улучшения мотивации.

Часть персонала в кризис переходит на гибкий график, сокращаются затраты на подбор, оценку и обучение. На столе у каждого руководителя должна находиться матрица критических ролей. Это те люди, которые критически важны для компании. Некоторые директора по персоналу предусмотрительно вносят в трудовые договоры варианты добровольного снижения ФОТ, отказа менеджеров от бонусов, пе-

переход на четырехдневный режим.

Пример из практики: получив данные о падении оборотов от директора по финансам, руководитель службы персонала запросил задачи по FCF (нужно было снизить ежемесячные затраты на 12 млн рублей, из которых ФОТ 70%). Мгновенное увольнение 30% персонала могло увеличить разовые затраты на четверть суммы и привести к утрате технологий. Решением стал перевод цеха на 3 -дневную неделю при экономии 50% или 5 млн рублей, убрать внешний подбор и сэкономить 500,000 рублей. Отменить бонусы всех, кроме производственного персонала, что принесло 2 млн рублей, ввести неоплачиваемый отпуск на 10 дней для управленцев. Это принесло 1,5 млн рублей. Сэкономив 9 млн рублей на ФОТ, оставшиеся 3 млн рублей нашлись в оптимизации процессов маркетинга и аренды.

Ключевой финансовый показатель отношения ФОТ к свободному денежному потоку вне кризиса составляет менее 0,8. Его и должен соблюдать директор по персоналу.

В обычное время доход растет за счет замены посредственного персонала на более качественных сотрудников и обучение с заданным ROI. В кризис внимание должно быть на свободном денежном потоке, даже за счет снижения производительности труда на 10—15%.

Текущая, умеренная вне кризиса, должна расти в кризис по не ключевым должностям.

Время подбора в обычное время находится в диапазоне 30

—45 дней и особое внимание обращается на качество персонала. В кризис на подбор должно уходить 5—7 дней с акцентом на внутренние переводы. ROI обучения должен находиться в диапазоне 20—30% годовых, в кризис обучение проводится для экстренных нужд и проектов высшей экономики. Операционные расходы в кризис находятся в точке выживания, а в обычном режиме они — рычаг роста.

Меняется и инструментарий HR директора. В межкризисное время опора мотивации на KPI, OKR, грейдинг, eNPS, HR — аналитика. Однако в кризис включаются сценарии сокращений. Обычно проводятся переговоры с профсоюзами. В качестве аргумента включается технология временного перемещения персонала к партнерам и поставщикам. Вопрос в том, сможет ли потом предприятие вернуть кадры? Хватит ли компетенций директора по персоналу?

Главная проблема в ошибочном поведении. Автор книги наблюдал, как увольняли часть маркетингового блока в кризисное, теряя клиентов: убрали 20% поддержки, потеряли 30% клиентов. Потом был поиск спасителя...

Профессиональный директор по персоналу работает ежедневно с отчетами финансистов по DSO — скорости возврата денег от клиентов. Понимая, сколько дней в среднем уходит с момента отгрузки товара до момента, когда деньги поступили на счет. В формуле это произведение отношения средней дебиторской задолженности к выручке, умноженные на число дней в году. При 60 дневном DSO деньги

застревают у клиентов, формируя кассовые разрывы в компании. При росте до 75 дней с 45 это автоматически приводит к невыплате зарплат или кредитованию компании.

Служба персонала реагирует на этот показатель обучением коммерческого отдела правильному выставлению счетов и отслеживанию соблюдения договоров по условиям оплаты. В системе мотивации выплаты бонусов ведутся за сроки отгрузки и оплаты (20 на 80%).

В кризис при росте дебиторки (DSO — Days Sales Outstanding) более 90 дней компания может закрыться через 2—2,5 месяца. Поэтому выявление менеджеров, работающих с постоянными должниками, полезно. Те, кто поддерживает высокую дебиторку, первые кандидаты на вылет.

Показатель кредиторской задолженности DPO (days payable outstanding) — другое дело.

Компания пользуется чужими деньгами. Средняя кредиторская задолженность делится на себестоимость продаж и умножается на 365 — получается DPO.

Например, при получении услуги от поставщика вы перепродаете ее через 20 дней, а оплачиваете на 45-й после сделки, то у вас есть бесплатный кредит на 25 дней.

Служба персонала в обычное время обучает закупщиков искусству переговоров, чтобы получать значительные отсрочки. Их показатель эффективности зависит от размера кредиторки. В кризисные периоды лучше получать ресурсы в кредит. Договориться можно о больших сроках или найти

поставщиков, способных дать такого рода кредит без процентов или под малый процент. Дело в качестве аналитиков и переговорщиков. Для побед директор по персоналу должен иметь в арсенале корпоративного университета курсы по обучению переговорам с поставщиками.

Временное увеличение DPO до 90—120 дней поможет сохранить до 20% команды. Если этого не произойдет, то сохранить лучше производителей ваших услуг, а не снабженцев.

Директор по персоналу должен отслеживать через финансистов (очень секретная организация) коэффициент оборота склада (запасов). Цифры указывают на то, сколько раз продаются запасы. Формула в днях выглядит как уравнение отношения среднего запаса к себестоимости продаж, умноженное на 365.

Оборот 60 дней показывает, что товар реализован через 2 месяца. А если оборот вырос до 120 дней, то деньги заморожены. Нормативы по этому инструменту анализа должны быть у финансистов каждой компании.

Основу управления неликвидами закладывает директор по персоналу через КПЭ за снижение неликвидов и обучение логистов и продавцов прогнозированию спроса и совместной работе с маркетологами. При снижении оборотов до уровня, например 200 дней, складские сотрудники переходят на сокращенный день, а продавцы и маркетологи проходят курс ускоренных продаж неликвидов. Менеджер, допу-

стивший затоваривание может быть предупрежден, наказан или уволен.

Цикл денег связан в одну систему с подсистемами отделов. Он выглядит так: закупка превращается в запас, а тот — в деньги в ходе продажи. Главное правило антикризисного управления в том, чтобы дебиторская задолженность была ниже норматива.

Сценарий гибели компании запускается при росте средней дебиторской задолженности в 2 раза. Это когда клиенты, получив товар, не платят 3 месяца. Вы прекращаете платить поставщикам, но кредиторы требуют оплаты на 30 день. Склад при этом забит, а продаж нет.

Разрыв цикла приводит к невыплате зарплаты через 2—3 недели. Директор по персоналу получает от финансиста таблицу с данными свободного денежного потока и прогнозом на 4 месяца. Видя, что в 6 неделю денег на зарплату нет, он предлагает сократить ФОТ на 35% и перевести персонал на 4 дневную неделю и отменить бонусы (лучше изменить нормативы за 2 месяца). Уволить тех, кто допустил ошибки в закупке неликвида, и тех продавцов, кто приносить долги клиентов. Сохранить придется часть сотрудников склада для поддержки продаж. Фраза прозвучит так:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.