

# HR-СТРАТЕГИЯ ВНЕ ИСТОЧНИКОВ СТАБИЛЬНОСТИ

## Глинников Михаил

Что на горизонте, как правильно строить политику в области HR на перспективу? Эти вопросы стали лейтмотивом недавно прошедшей Всероссийской конференции: «Экономный HR: эффективные приемы и оптимизация расходов».

Сейчас все внимание приковано к событиям на Украине. Несмотря на то, что подавляющее большинство россиян радо возвращению Крыма в состав России, в то же время, очевидно, что финансовая помощь Крыму, санкции со стороны США и стран Евросоюза в ближайшей перспективе заставят российских работников и работодателей «затянуть пояса».

На что надеяться HR-ам? Где источники стабильности?

«Нигде», — считает **Евгений Надоршин**, управляющий директор по

макроэкономическому анализу АФК «Системы». Выступая на конференции, он обрисовал экономическую ситуацию и дал рекомендации HR-ам по построению стратегии в области кадровой политики.

## Этюд в мрачных тонах

Е. Надоршин сразу честно предупредил собравшихся, что он пессимист. И потому вполне объяснимо, что у него получился «классический этюд в мрачных тонах».

Причем этюд этот он набрасывал резкими мазками.

**На что надеяться? — Не на что.**

**Где источник стабильности? —**

Пока не здесь.

**Где резервы развития? —**

Тоже не здесь.

**Какой горизонт развития? —**

Очень короткий.

**Каков макроэкономический прогноз? — Малоприятный.**

Управляющий директор по макроэкономическому развитию АФК «Системы» обратил внимание собравшихся, что прогнозы, которые он приводит в презентации, он строил уже два года назад, они не меняются, и внешнеэкономическая ситуация в связи с событиями на Украине ничего не меняет, все ухудшалось и без этого.

Надоршин разделил причины ухудшения экономической ситуации в России на два класса — внешние и внутренние.

**Внешние причины:**

- замедление темпов роста развивающихся экономик, что приводит к снижению спроса на энергоресурсы;
- постоянное и повсеместное внедрение энергосберегающих технологий в развитых странах приводит к тому же. Так, США, как основной потребитель энергоресурсов, уже уступили свое лидерство Китаю.

**Внутренние причины:**

- потенциал восстановительного роста практически полностью исчерпан,

уже нет возможностей для экстенсивного расширения;

- бюджет, вместо того, чтобы сконцентрироваться на стимулирующей политике консервируется и фактически переходит к политике сдерживания;
- крупнейшие монополии по добыче, переработке и поставке энергоресурсов перестают быть инвесторами в экономику страны;
- для социальных расходов в бюджете растет, а инвестиционная компонента падает.

Развитие обеспечивает только рост потребления. Но и это, уверен управляющий директор по макроэкономическому развитию АФК «Системы», ненадолго — процентные ставки велики и те, кто хотел взять кредиты, уже этим воспользовались. Единственный выход — интенсивный путь развития, оптимизация расходов на труд, внутренние резервы.

Частный сектор размещает капитал за рубежом, в итоге российские компании не вкладывают в отечественную экономику. Это значит, что они в России не хотят делать бизнес.

До лета 2008 года парадигма: «дорогая нефть — дорогой рубль» была верна, но после кризиса ситуация изменилась. Нефть подорожала с 2009 по середину 2013 года на 40 долл., доллар подорожал на 4 рубля. «Сотрудник, получающий зарплату в валюте, при такой тенденции, может быть, будет уже не нужен — затраты

на него превысят прибыль», — предупредил Евгений Надоршин .

«С 2008 по 2012 год все тяжелее становилось работать HR-ам — отметил Евгений Надоршин, — все сложнее было найти специалиста на рынке, все более высокой зарплаты они требовали». И к 2013 году во многих отраслях сложился серьезный дефицит кадров — и средства есть, и разумную зарплату предложить готовы, а соискатели не идут.

В 2008—2009 годах в обрабатывающей промышленности и отчасти в сельском хозяйстве был высвобожден очень большой человеческий ресурс. Люди пошли в строительство и в сектор распределения газа и воды. «Но в этих отраслях надо было капитал, эффективность работы наращивать, а не число работающих», — считает управляющий директор по макроэкономическому анализу АФК «Системы», — то есть получается, наша экономика высвободившиеся из рыночных секторов людские ресурсы вобрала, но — в нерыночные и неконкурентные».

### Ближайшие перспективы

Надоршин полагает, что в ближайшей перспективе безработица будет расти и HR-службы окажутся в более благоприятной ситуации, чем в прошедшие годы. Евгений прогнозирует: 1% рецессии в экономике, спад в промышленном производстве, падение инвестиций. Един-

ственный растущий сектор рынка — розничная торговля.

Евгений советовал HR-ам создавать запас прочности, во-первых, кадровый резерв, чтобы иметь возможность перераспределять сотрудников, и, во-вторых, готовиться к конкуренции, причем на зрелом, а не на растущем рынке. И разумно подойти к минимизации издержек: «увольнять секретаршу, оставлять директора — бессмысленно, — подчеркивает Евгений Надоршин, — практика показывает, наши директора не англичане, без секретарш работать не могут». А главное — HR-ам необходимо иметь долгосрочный план, чтобы грамотно выстраивать краткосрочные действия по достижению ближайших целей. И понимать, как они будут распоряжаться человеческим ресурсом в то время, как их конкуренты персонал сокращают.

### Не сокращать, а оптимизировать

«Нужно не сокращать персонал, а оптимизировать» — эта мысль рефреном звучала в большинстве выступлений на конференции. Понятно, что сокращать и оптимизировать — не одно и то же.

Но для того, чтобы процессы оптимизации шли эффективно, необходимо инвестировать в персонал и осваивать новые технологии по работе с ним. Как всегда, при внедрении инноваций придется, прежде всего, бороться с собой, совершенствовать себя — а это — самое

трудное. Однако без этого горизонты планирования так и останутся на бумаге.

Внешнеторговый вектор давно смещается на Восток, и возможные санкции только ускорят этот процесс. «Разворот на Восток» надо было делать десять лет назад, — считает Евгений Надоршин. — Но мы долго жили по американским стандартам, и восточный менталитет нам тяжело понимать, — предупреждает он. — Сейчас пора это делать, но мы недостаточно гибки для этого. Однако движение на Восток будет — пора учить китайский. При этом надо четко понимать, — подчеркнул Евгений, — и на Востоке это отлично осознают — нам теперь это нужнее, чем им».

Так что, на горизонте, по прогнозам Евгения Надоршина на 2014 год: рост ВВП — нулевой; промышленность — в небольшом плюсе (+ 1%); инвестиции — минус 5%; розничная торговля — небольшой плюс (+ 3%), но затем — замедление.

В 2015 году ВВП снова начнет расти, но если санкции США и Евросоюза будут значительны, роста может и не быть.

А перспективная политика в области HR должна опираться на инвестиции в персонал.

