

## **Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя**

Журнал «Business Partner», № 1, 2009

Очевидно, сейчас мы переживаем начало кризиса, который развивается по ускоренному сценарию. В компаниях принимают важные решения, организуют кадровые перестановки, сокращают свободные вакансии, снижают затраты на персонал, увольняют людей. Как следствие, рынок насыщается большим количеством свободных специалистов с отличными компетенциями, многие из которых ищут работу уже несколько месяцев.

Что делать в такой ситуации руководителю компании (подразделения)? Как сделать так, чтобы сохранить бизнес и ключевых сотрудников? Какие решения необходимо принять, чтобы после кризиса компания была «на ходу» и готова к новым трудовым подвигам?

В статье будут кратко перечислены основные рекомендации управления персоналом в условиях кризиса. Читая текст статьи, выбирайте советы, которые Вам подойдут, размышляйте, принимайте решения!

### **Управляющая команда в период кризиса**

Активность и энергия руководителя в этот период — первый и важнейший фактор антикризисного управления персоналом. Встанут ли люди рядом со своими лидерами, проявят ли лояльность и преданность бизнесу, сохранят ли они веру в успех — зависит от того, какой стиль управления будет выбран управляющей командой.

Отлично «работают» такие антикризисные технологии самоорганизации команды менеджеров:

- Наличие харизматического лидера (кризис-менеджера) во главе боевой команды руководителей компании. Это может быть собственник или Генеральный директор по найму. Авторитет, влияние, полномочия лидера четко определены антикризисной политикой компании
- Демонстрация руководителями непоколебимой уверенности в стабильности компании в период кризиса. Стремление и реальные действия, направленные на сохранение ключевых направлений бизнеса. Проведение оперативных и стратегических совещаний, «мозговые атаки», сбор предложений «снизу» от линейного персонала
- Сокращение социальной дистанции с коллективом. Выступления и пресс-конференции руководителей в коллективе (в реальном общении, а не по корпоративному сайту). Открытый разговор с людьми, доверие, призыв к сплочению

В одной российской производственной компании руководитель- собственник собрал своих заместителей и руководителей подразделений и сказал просто: «Наступают трудные времена. Вполне возможно, в ближайшие месяцы придется всем существенно снизить заработную плату. Себе я тоже уменьшаю доход. Другого пути сохранить бизнес не вижу. Если не довольны, можете искать работу. Спасибо за верную службу!» Нужно ли здесь говорить, что все остались в компании?

### **Антикризисная корпоративная культура компании**

- Создание и поддержание боевого духа команды - второй по значимости фактор успешного антикризисного управления компанией. Энергия борьбы за бизнес, оптимизм, вера и консолидация — это 30% успеха. А возможно, и больше!
- В период кризиса можно сформулировать и объявить сотрудникам новые корпоративные слоганы, отражающие боевую настройку коллектива. В каждой компании — свои формулировки, повышающие энергию людей

Энергию активности и боевого настроения несет, например, такой слоган: «Не снижай амбициозность задачи!» Или такой: «Мы своих не бросаем!»

- При входе в компанию руководители и ведущие сотрудники должны подтягиваться, проявляя энергию и стремление к победе. В подразделениях компании активность должны проявлять агенты влияния — неформальные лидеры, лояльные к руководству. Нельзя допускать страха, уныния и апатии
- Не лишним будет напоминать «героическое прошлое» компании, если компании больше 10 лет. Рекомендуется опираться на верных и преданных специалистов, показавших свою лояльность компании в период кризиса 1998 года. Пусть они рассказывают молодым, какие трудовые подвиги были сделаны, чтобы бизнес остался «на плаву». Пример коллеги воодушевляет!
- Не нужно полностью отказываться от корпоративных мероприятий. День рождения компании, 23 февраля, 8 марта и т.п. — важные праздники для сотрудников. Просто нужно сделать их более экономными по затратам. Отлично работает, если идеи интересных и малозатратных корпоративных вечеринок придумают сами сотрудники. Можно объявить конкурс на лучшие идеи праздника с минимальными финансовыми затратами с номинацией всех участников (разумеется, подарки участникам также должны быть недорогими)

### **Обучение сотрудников в период кризиса**

Постоянно учить персонал необходимо, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании грозит снижением эффективности бизнеса. В условиях кризиса это — серьезный риск! Все это понимают. Но всегда возникает вопрос: какие формы обучения следует выбирать, чтобы минимизировать финансовые затраты на обучение?

В последние месяцы активно говорят о малобюджетном обучении персонала. Это такие обучающие форматы:

- Организация Корпоративного университета в компании
- Создание резерва в компании
- Наставничество
- Развивающий стиль управления: управление как вызов, развивающая беседа с сотрудником
- Технология «Стать тенью» (наблюдение за работой)
- Мастер-классы опытных сотрудников компании
- Стратегические беседы в компании - способ корпоративного развития
- «Разбор полетов»: подведение итогов за неделю - метод обучения и развития сотрудников
- Планерка как форма развития персонала
- Инструктаж сотрудников
- Командировка как метод обучения
- Конференции и выставки. Бенчмаркинг и обмен визитами
- Посещение предприятий и филиалов компании
- Изучение кейсов компании (рабочих примеров)
- Обучение, встроенное в рабочий процесс. Обмен опытом и внутренние семинары успешных сотрудников
- Обучение на личном опыте. Участие в проекте как метод развивающего обучения
- Внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников
- Создание корпоративной библиотеки, профессиональных дайджестов и раздаточных материалов прошедших семинаров (тренингов), аудио- и видеозаписей занятий
- Внутренние семинары по новым публикациям
- Интернет-конференция в компании
- Электронное обучение (онлайн-обучение по DVD-дискам)
- Самообразование сотрудников
- Обучение действием («кружки качества»)

### **Работа с персоналом в условиях кризиса**

- Стремясь сохранить людей, сокращение расходов на персонал в прошлом году многие российские компании провели по таким направлениям:
  - Сокращение штата (исключение из штатного расписания тех или иных должностей, свободных вакансий)
  - Отказ от набора новых сотрудников
  - Сокращение затрат на компенсационный пакет (уменьшение или отказ от оплаты офисного мобильного телефона, сокращение командировочных расходов, отказ от оплаты офисных обедов, корпоративного транспорта, дорогих представительских машин, дорогостоящих корпоративных праздников и т.п.)

- Сокращение рабочего времени и, соответственно, заработной платы сотрудников (уменьшение рабочего дня, рабочей недели, отпуска без содержания)

- Если возможности сокращения расходов на персонал исчерпаны, компания задумывается о сокращении персонала. И здесь может помочь формула персонала «20 : 70 : 10». Это означает, что 20% сотрудников — это ключевые специалисты, 70% - линейный персонал, а 10% - балласт или сотрудники, которые не приносят ощутимой пользы для компании. Исходя из этой формулы, стратегия компании в части управления персоналом может выглядеть следующим образом
- Ключевых сотрудников необходимо сохранить, это — «хребет», основа бизнеса. «Если увольнять ключевых, компанию нужно закрывать», - сказал один из моих клиентов. В число ключевых входят:

- Топ-менеджмент

- Руководители подразделений (линейный менеджмент)

- Специалисты, имеющие уникальные компетенции, которые трудно найти на рынке (маркетологи, производственники и др.)

- Специалисты, владеющие важной и уникальной информацией компании

- Наставники, «носители» корпоративного опыта

- Клиентчики, работающие с ключевыми клиентами

- Креативщики, талантливые и одаренные сотрудники

- Неформальные лидеры, способные поддержать дух команды и успокоить людей

- Среди 70% линейных сотрудников необходимо провести внеплановую аттестацию с целью оценки успешности работы каждого из них. По результатам аттестации персонально принимать решения о сохранении сотрудника в компании, переводе его на более низкую должность (катеорию), уменьшении заработной платы или увольнении
- Сотрудников, составляющих балласт, рекомендуется уволить, как ни грустно это звучит
- Правильное увольнение состоит в следующем:

- Нельзя увольнять:

- сотрудников, имеющих двух и более иждивенцев в семьях которых нет зарабатывающих членов получивших увечья, травмы и профзаболевания инвалидов

- сотрудников, обучающихся на средства компании

- Увольнять нужно при уведомлении за два месяца. Уведомление необходимо вручить сотруднику в руки и получить от него расписку

- В приложении к уведомлению должны быть указаны все вакантные должности, имеющиеся в данной компании и на других предприятиях данного работодателя на момент уведомления

- Кроме того, сотрудник должен узнать о характеристиках вакантных должностей. В списке предложенных вакансий работник должен написать "С предложенной должностью (указать, какой) согласен" либо "С предложенной должностью не согласен". И расписаться с указанием даты.

Уволить работника в связи с сокращением численности или штата можно только тогда, когда невозможно перевести его (с его же согласия) на другую работу.

- Работодатель имеет полное право предложить работнику увольнение без предупреждения. В этом случае он выплатит компенсацию в размере двухмесячного среднего заработка (ст.180 ТК). Это довольно затратный путь увольнения, поскольку выплата компенсации не освобождает работодателя от обязанности выплатить еще и выходное пособие, и сохраняемый заработок на время трудоустройства. Согласие работника на увольнение без предупреждения также должно быть закреплено в письменной форме

- При увольнении сотруднику выплачивается выходное пособие, которое равняется среднемесячному заработку.

- Также за работником сохраняется среднемесячный заработок на период трудоустройства, но не больше двух месяцев со дня увольнения. Среднемесячный заработок может быть сохранен за уволенным и три месяца, но при условии, что в течение двух недель со дня увольнения человек обратился в органы службы занятости и не был ими трудоустроен. Двухнедельный срок (включающий и нерабочие дни) начинается на следующий день после даты увольнения

- Другие нюансы правильного увольнения необходимо выяснить у юриста. При этом нужно помнить, что нарушение юридических норм при увольнении грозит судебным иском к работодателю, если сотрудник обратится в суд.

- В практике большинство компаний стремится «красиво» расстаться с людьми. Выплачивают пособия, договариваются о дальнейшем сотрудничестве после прохождения кризиса.

Популярна также практика минимальной оплаты сотрудникам при условии сохранении рабочих мест. Например, в одной из российских компаний, в которой средний ежемесячный доход линейного сотрудника был равен от 15 до 20 тыс. рублей, по общему решению коллектива администрация уменьшила оплату до 3 тыс. рублей. Практически все работники подтвердили свое желание стабильно работать в компании, пусть и за минимальные деньги!