КРИЗИС ПОРА ОЧИЩЕНИЯ

Создается впечатление, что компании видят в увольнении персонала панацею от всех своих финансовых проблем. Но так ли это? Не приведет ли тотальное сокращение штата к негативным последствиям в перспективе?

– Естественно, если организация избавляется от хороших сотрудников, это может привести к негативным процессам и явлениям в будущем. В период, когда финансовое состояние компании нестабильно, имеет смысл пересмотреть свой кадровый состав и разбить его на четыре группы. Во-первых, необходимо выделить сотрудников, которые являются костяком компании. Они в любом случае необходимы и, что бы не случилось, должны остаться на работе, так как именно на них держится весь бизнес. Вторая категория – это важные для компании сотрудники, это те люди, от которых руководство предпочтет не избавляться до тех пор, пока не станет совсем плохо. Третья категория – это легко заменяемые сотрудники. Возобновление этого кадрового состава в течение короткого времени не будет болезненным для организации. И четвертая категория – это специалисты, которые поддерживают работу компании, но острой необходимости в их существовании нет. Это именно те сотрудники, от которых компания предпочла бы избавиться уже сейчас, но по каким-то причинам пока не может этого сделать. Например, сюда можно отнести людей, которые собираются на пенсию, студентов, молодых специалистов. В нормальной ситуации они могли бы продолжать работать, а в кризисной – для компании, вероятно, выгоднее было бы с ними расстаться. Каждый выбирает свой путь. Естественно, есть компании, которые избавляются сейчас от сотрудников. Но в первую очередь стоит увольнять персонал, который работает не достаточно эффективно.

Я бы разделила специалистов, с которыми компании сейчас расстаются, на две категории. Во-первых, это сотрудники, которые менее производительны и продуктивны, чем их коллеги. Их зарплата даже в стабильной ситуации ниже, чем у других специалистов на аналогичной должности. О таком персонале стоит подумать и либо мотивировать его на более интенсивный труд, либо уволить. Хотя маловероятно, что они начнут лучше работать. Сотрудник трудится с привычной для него интенсивностью и качеством выполнения обязанностей. И если он очень долго работал с определенной результативностью, то вряд ли можно придумать какие-то мероприятия, которые стимулировали бы его действовать эффективнее.

Вторая категория – это высокооплачиваемые и квалифицированные сотрудники, которые уходят из компании сами в период кризиса. Такое, к сожалению, встречается. Порой нестабильное финансовое положение вынуждает компанию снизить им оплату труда. Эти сотрудники сгоряча пишут заявление об увольнении, наивно полагая, что они всегда будут востребованы. Однако рынок труда сейчас уже не может предложить им более выгодные условия. И тот, кто осознает эту ситуацию, снижает свои амбиции. Именно поэтому сейчас очень хороший период для тех работодателей, которые думают о будущем свой организации. Сейчас можно найти и пригласить на работу сотрудника высокой квалификации с хорошим опытом и образованием. Есть возможность приобрести их не очень дорого для того, чтобы они эффективно работали в компании уже в будущем, когда производственные мощности будут задействованы на 100% и более. Компании, которые разработали свою кадровую стратегию на несколько лет вперед, прекрасно это понимают.

Вероятно, сейчас у кадровых служб прибавилось работы? Приходится заново переоценивать эффективность тех или иных сотрудников.

– Я думаю, что такая задача стоит всегда, но она, по мнению отдела персонала, относится к категории важных, но не срочных. Период затишья как раз позволяет разобраться с тем, что же происходит в компании. Можно измерить результативность работы сотрудников, разработать ключевые показатели эффективности персонала, провести аттестацию специалистов, внедрить современные инструменты менеджмента. Персонал и управленческие технологии – это то, на что обычно не хватает времени. Если производственные технические процессы были давно описаны, то управленческие и персонал-технологии не так хорошо развиты в белорусских компаниях. Сейчас как раз подходящее время все это освоить и составить кадровый план на перспективу.

Еще одно направление – это обучение сотрудников. Работая в службе персонала, я очень хорошо прочувствовала, времени на это постоянно не хватает. А сейчас, когда нет большого наплыва заказчиков, есть возможность провести корпоративные обучающие мероприятия для повышения квалификации персонала. В период кризиса самая востребованная тема – это метод эффективных продаж, управление отделом продаж, продажи по технологии SPIN и так далее. Эти известные методики позволят увеличить эффективность соответствующих служб в несколько раз. Также сейчас востребованы обучающие программы, которые нацелены на создание кадрового управленческого резерва. Во многих компаниях есть проблема: сотрудник перерастает свою должность и зарплату, но для того, чтобы его продвинуть не хватает двух условий. С одной

© По материалам сайта www.kvadrat.net Контакты: (029)109 55 99; (017) 203 46 97

стороны, у самих сотрудников недостаточно знаний, с другой – в компании может не быть необходимого количества руководящих должностей. Сейчас, как раз хорошее время для решения этой проблемы. Можно прописать бизнес-процессы и сделать давно назревавшую реорганизацию, создать дополнительные отделы и должности. А сотрудники могут спокойно постигать основы управления и становиться руководителями, нарабатывая какие-то практические знания.

Какие существуют способы сокращения издержек помимо увольнения персонала?
– Далеко не все компании сокращают штат, многие находят другие выходы. Например, некоторые фирмы избрали путь замораживания заработной платы на уровне декабря 2008 года. При этом руководство честно говорит персоналу, что заработная плата не повысится в связи с ситуацией на рынке труда и, в принципе, во всем мире. Однако сотрудники гарантированно остаются в компании, и будут получать стабильный оклад. Пересмотр заработной платы в сторону увеличения планируется только с наступлением лучших времен. Другие компании пришли к выводу, что целесообразно работать вместо пятидневной рабочей недели четыре или три дня. Такие варианты достаточно позитивно воспринимаются со стороны персонала. Встречается также и снижение заработной платы.
Этот вопрос некоторые рассматривают, привязываясь к объему работы, который конкретный сотрудник выполняет. Можно не уменьшать ему заработную плату в цифрах, но возложить на него большее количество обязанностей. Для компании - это однозначно экономия издержек на персонал. Для сотрудника - это возможность остаться на рабочем месте и получать такую же заработную плату, а также повысить собственную квалификацию

Но если людям снижать зарплату и увеличивать количество обязанностей, у многих, вероятно, пропадет всякая мотивация к работе. Как не допустить этого?
– Действительно, система мотивации в привязке к разработке системы заработных плат – это очень сложный и планомерный процесс. Но я считаю, что мотивация сотрудника определяется в момент его подбора. Компания, как правило, старается взять на работу специалистов, которые имеют мотивацию не только на деньги. Стимулы могут быть разными. Например, нацеленность на работу в компании на престижном месте, мотивация на обучение и повышение собственной квалификации. Если компания оставит прежнюю заработную плату, но предоставить возможность получать новые знания и навыки, сотрудник будет заинтересован продолжать работать на прежнем месте, так как в будущем у такого сотрудника могут открыться очень достойные перспективы. Еще хороший способ мотивации – это абсолютно честный и открытый разговор директора компании с персоналом. Главная мысль, которую следует донести до сотрудников: сейчас компания находится в трудной ситуации, из которой выплыть можно только совместными усилиями. Это называется, вовлечение в штаб обороны. Важно привлекать к принятию решений рядовых сотрудников и руководителей подразделений для того, чтобы они вместе с директором компании пытались найти пути выхода из этого кризиса.
Также очень важно, чтобы материальные трудности, которые испытывает компания, распределялись равномерно по всем категориям сотрудников. Например, если директор покупает себе очередной «Мерседес» и при этом сокращает персонал и заработную плату, то понятно, что это не может быть воспринято позитивно.

– **Существует мнение, что нынешний кризис может быть полезен тем, что заставит, наконец, всех участников рынка обратить внимание на давно наболевшие проблемы и попытаться их как-то решить. Какие проблемы наблюдались в последние годы на белорусском рынке труда?**
– Не хочется называть это проблемой, но я считаю, что уровень заработных плат в прошлом году слишком интенсивно рос. Было понятно, что рано или поздно эта система рухнет. Наблюдался такой ажиотажный спрос на специалистов, что работодатели были готовы рассматривать любую встречную заработную плату. Понятно, что денежная масса в стране от этого не могла увеличиться. Материальные ценности или масса всех услуг, которые оказывали компании, не могли от этого возрасти. И действительно, кризис – это пора очищения, пора пересмотреть неэффективные вложения, нерациональное использование сотрудников, неправильные бизнес-процессы. Кроме того, кризис всегда показывает лояльность персонала к компании. В любой организации есть сотрудники, которые апатично отнеслись к этому кризису и опустили руки. Другие, напротив, начинают работать быстрее, предлагают новые идеи, проявляют инициативу. И руководитель всегда может заметить, от каких сотрудников можно в последующем избавиться, а какие наиболее ценны для компании.

автор статьи Светлана Коростелева
директор Консалтинговой компании «КВАДРАТ»

© По материалам сайта www.kvadrat.net Контакты: (029)109 55 99; (017) 203 46 97