

Усков Д.Г. (1. - 6.), Клеев Ф.В. (7. - 8.).

Управление персоналом компаний отрасли транспорта и логистики в условиях кризиса

(опубликовано в "Управление персоналом в логистике и перевозках: в 2 т." -
СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2008)

1. Кризис: готовы не все

Сокращение персонала, ликвидация или урезание социального пакета, снижение заработной платы, отмена корпоративных мероприятий и пр. - всё это следствие решений, которые часто принимает руководство компаний в условиях кризиса. Эти решения не являются панацеей для фирмы, но применяются, с различной степенью оправданности и продуманности. И разумеется, коллектив компании реагирует на применение непопулярных мер, что проявляется и в общей неуверенности сотрудников в завтрашнем дне, в распространении в компании тех или иных слухов, в превентивном уходе ценных специалистов в другие компании, и, в результате, в падении производительности труда.

Многие управленцы оказались не готовы, как психологически, так и организационно к возникновению подобных проблем. Можно сказать, что подобная ситуация характерна для отрасли транспорта и логистики. Ведь долгое время компании данной отрасли работали в условиях экономического роста и динамичного развития рынка транспортных услуг. В последние 3-5 лет рынок логистических услуг рос более чем на 20-30 % в год. Естественно, в этих условиях многие компании экстенсивно развивали бизнес, благо достаточно просто было получить кредитные ресурсы, а растущий рынок мог покрыть недостаточную эффективность работы организации. Многие предприятия старались захватить как можно больший кусок рынка, не уделяя должного внимания вопросам оптимизации бизнес-процессов, роста производительности труда, сокращения издержек и т. п. Благо рост рынка и так позволял достигать привлекательных финансовых результатов деятельности, устраивающих как менеджмент, так и собственников компании.

Однако давший о себе знать в сентябре 2008 г. финансовый кризис и последовавший за ним период экономической нестабильности кардинально изменили внешние условия деятельности логистических компаний. По различным оценкам экспертов с начала 2009 г. объем рынка логистических услуг сократился в среднем на 30-40%. Например, некоторые игроки на рынке терминальных услуг потеряли порядка 60% обрабатываемого до кризиса грузопотока. Поэтому нынешние условия деятельности логистических компаний характеризуются следующими тенденциями:

- снижение внешнеторговой активности и, как следствие, падение объемов грузопотока на 30-40%;
- рост конкурентной борьбы на рынке;
- рост ценовой конкуренции, демпинг и как следствие сокращения прибыльности бизнеса;
- повышение неопределенности, непредсказуемости внешней среды деятельности предприятия;

- по оценкам различных экспертов, оживление экономики начнется не ранее чем через 1-3 года. И пока нет предпосылок для того, чтобы данные пессимистичный прогноз не сбылся.

Исходя из вышеуказанных тенденций можно говорить о том, что для выживания компании отрасли транспорта и логистики (а если говорить о задачах максимум — для успешного функционирования и развития в условиях кризиса) необходимо оперативно и грамотно переходить на антикризисные методы управления организацией.

2. Особенности антикризисного управления

Компании, работающей в условиях кризиса, а значит функционирующей в принципиально иных внешних условиях, приходится исходить из так называемых «условий 3-х «Н»: *Неопределенности, Непредсказуемости, Необратимости* последствий за неверные управленческие решения.

Если растущий рынок мог простить недостаточно оптимальное использование ресурсов, то в условиях кризиса это быстро может привести к разорению компании. Кризис требует от менеджмента компании большей «гибкости» и «оперативности» в принятии решений и управлении организацией. В таблице 1 дана сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления. (Источник: «Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий» В.Ф. Богачев С-Пб 1996 г.).

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления

№ пп.	Параметр сравнения	Традиционное управление	Антикризисное управление
1.	Условия деятельности предприятия	Низкий темп изменений; предсказуемость ситуации; управленческие проблемы повторяющиеся, знакомые.	Высокий темп изменений; непредсказуемость ситуации; управленческие проблемы не повторяющиеся, новые.
2.	Цели деятельности предприятия	Традиционная цель — получение максимума прибыли	Антикризисные цели, связанные с ликвидацией причины кризисных тенденций или их последствий. Критерии — минимизация времени, минимум потерь при преодолении кризисных тенденций
3.	Решение управленческих проблем	Реакция в ответ на возникшую проблему; ориентация на прошлый опыт.	Предвидение и возможное предупреждение проблем; творческий поиск, ориентация на прошлый опыт, как правило, не имеет смысла.
4.	Организация ресурсов для достижения целей	Жесткая структура	Маневренная (гибкая) структура на основе распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами
5.	Характер управленческой информации	Регламентированные информационные потоки; точная, избыточная информация.	Зависимость информационных потоков от складывающейся кризисной ситуации; недостовверная, недостаточная информация.
6.	Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся; четкое распределение функций на длительный период; узкая функциональная направленность.	Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; широкая и частично непредсказуемая область действий.
7.	Система поощрений	Поощрения за стабильность и эффективность	Поощрения за инициативу
8.	Стиль руководства	Умение установить единство подходов	Умение вдохновить людей на восприятие изменений

В условиях кризиса ревизии и переоценке со стороны менеджмента компании должна подвергнуться как общая стратегия деятельности компании, так и политики

по различным направлениям деятельности: в области финансов, маркетинга и, конечно же, управления персоналом. Именно на последнем аспекте мы остановимся более подробно, т. к. именно вопросы управления персоналом в условиях кризиса и являются темой данного материала.

3. В каких направлениях действуем

Вопросы управления персоналом в условиях кризиса в компаниях отрасли логистики и транспорта можно разделить на два направления. Эти направления можно обозначить следующим образом:

- 1. Оптимизация затрат на персонал**
- 2. Поддержание эффективного и работоспособного коллектива компании.**

Известно, что логистические компании являются ФОТ - зависимыми компаниями (от 30 и более процентов затрат составляют расходы на персонал), а, как мы уже говорили ранее, в нынешних условиях кризиса снижается как объем рынка транспортных услуг, так и прибыльность деятельности предприятия. Поэтому оптимизация расходов на персонал является одним из важнейших направлений деятельности кадровой службы (и других служб, в сферу компетенции которых входит работа с персоналом) логистической компании в условиях кризиса.

4. Оптимизация расходов на персонал – фактор жизнеспособности компании

Учитывая то, что ожидается длительная рецессия, эффективность работы по данному направлению становится одним из факторов жизнеспособности предприятия. Некоторое время назад можно было наблюдать, как руководство многих компаний, в т. ч. и отрасли транспорта и логистики, принимали решение сократить персонал до критического уровня, скорее всего не думая о том, что целью функционирования предприятия в условиях кризиса должно быть не просто выживание. В идеале компания должна стать сильнее, мобильнее, эффективнее, чем ранее. Собственно, на то он и кризис, чтоб извлекать из него уроки. Необходимо приложить усилия для создания максимально работоспособного коллектива компании. Можно сказать, что в текущей ситуации значимость управления персоналом предприятия становится не менее, а может, и более важной, чем в более спокойные в экономическом плане годы.

4.1. Оптимизация затрат на персонал - стратегия действий

Итак, рассмотрим указанные выше два направления действий по управлению персоналом логистической компании в условиях кризиса.

Если говорить о затратах на персонал, то существуют следующие основные стратегии действий по данному направлению:

- **Сокращение численности работающих сотрудников организации**

В этом случае компания в случае наступления кризиса увольняет часть своих сотрудников и тем самым, сокращая расходы на оплату труда.

Это происходит за счет:

- отказа от части выполняемых подразделениями функций или передачи их на аутсорсинг;
- сокращения объема деятельности компании;

- изменения графика работы подразделения.

При этом уровень компенсации оставшихся сотрудников не уменьшается.

Пример:

В связи с кризисом грузопоток склада в одной из компаний снизился на 30 %. Руководством было принято решение сократить численность смены рабочих склада, чтобы оптимизировать расходы на персонал и соотнести их с текущим уровнем прибыли.

Также, вместо круглосуточной работы в 4 смены, бригады склада были переведены на работу только в дневные смены.

- **Сокращение расходов на фонд оплаты труда**

В этом случае численность персонала остается прежней, но сокращаются расходы на оплату труда, социальные и компенсационные выплаты сотрудникам.

Как правило, это происходит за счет:

- сокращения уровня оплаты труда сотрудников;
- отказа от предоставляемых компанией льгот и компенсаций (таких как полис добровольного медицинского страхования, оплаты путевок на отдых, оплаты фитнес центра, служебного автомобиля, предоставления льготных кредитов и т. д.);
- введения сокращенного рабочего дня или сокращенной рабочей недели;
- направление сотрудников в неоплачиваемый или частично оплачиваемый отпуск;
- отмена либо выплата в меньшем размере премий и бонусов.

- **Оптимизация организационной структуры**

Оптимизация организационной структуры предполагает реструктуризацию деятельности подразделений компании за счет таких факторов, как:

- отказ от деятельности ряд подразделений, функции которых не актуальны или не жизненно необходимы для успешного функционирования предприятия;
- сокращения излишних уровней управления (отметим, что в этом случае, помимо того, что сокращаются расходы на оплату труда большого количества руководителей разного уровня, также упрощаются внутренние коммуникации в компании за счет того, что структура становится более плоской и мобильной);
- концентрация функций в меньшем количестве подразделений за счет объединения подразделений имеющих общие функции. (Помимо того, что подобное действие позволит сократить число подразделений, оно также даст возможность упростить внутренние коммуникации за счет снижения транзакционных издержек внутри компании).

Пример:

В одной из крупных компаний транспортной отрасли функционировали следующие подразделения – административная служба, хозяйственная служба, отдел секретариата. Во главе каждой службы стоял начальник, каждая из них была подчинена отдельному лицу из состава топ-менеджмента компании (каждый из которых курировал несколько служб и отделов). Отдел секретариата подчинялся непосредственно генеральному директору. В связи с кризисом было принято следующее управленческое решение:

1. Все три службы были объединены в одну административно-хозяйственную службу.

2. Во главе службы был поставлен начальник административной службы, начальник хозяйственной службы был переведен к нему в подчинение, начальник отдела секретариата уволен.

3. Также было уволено несколько сотрудников из состава новой службы, их функции были переданы другим сотрудникам, что позволило поднять уровень заработной платы специалистов, на которых были возложены новые обязанности.

4. Новую службу стал курировать один представитель топ-менеджмента компании.

Реализации данной стратегии сокращения расходов представляется очень важной в условиях нынешнего кризиса. Как уже говорилось, бурный рост отрасли за последние годы привел к тому, что многие компании не уделяли достаточного внимания вопросам построения как эффективных бизнес процессов, так и организационных структур. Деятельность компаний становилась все более бюрократизированной, более ориентированной на свои внутренние процедуры, а не на потребности клиентов. Во многих фирмах появлялись подразделения, которые не приносили добавленной стоимости продаваемого компанией логистического продукта, а служили исключительно целям поддержания и контроля соблюдения бюрократических процедур.

Кризис дает возможность по-новому взглянуть на работу компании, сделать структуру предприятия более экономичной, мобильной и гибкой.

- **Смешанная стратегия**

Данная стратегия подразумевает использование всех указанных выше стратегий в той или иной степени одновременно. На наш взгляд это достаточно удачная и наиболее эффективная из предлагаемых в условиях нестабильной экономики стратегий.

Дело в том, что частой ошибкой при проведении реструктуризации является желание сократить затраты равномерно, чтобы не нарушить функционирование бизнеса. Это достаточно удобный, но неэффективный подход. Практика показывает, что наибольший эффект достигается при сокращении затрат дифференцированно: на отдельные подразделения, бизнес – процессы, функции, предоставляемые услуги и т. п.

Пример:

Логистическая компания, имеющая четыре складских комплекса, при падении грузопотока решила закрыть один из них, так как три остальных могли обработать существующий грузопоток. Естественно, что это более эффективно, чем на 25% сократить затраты на каждом из них.

Компания максимально возможно (на 40%) сократила персонал по обслуживающим подразделениям: финансовую службу, бухгалтерию, маркетинг, секретариат и т. п. В связи с тем, что компания поставила своей целью сохранить специалистов бизнес-подразделений, носителей ключевых компетенций, несмотря на то, что загрузка их на текущий момент не слишком интенсивная, сокращения в подразделениях, обеспечивающих операционную деятельность, были

незначительны. Стратегия компании заключалась в том, что данные сотрудники будут локомотивом развития бизнеса даже в условиях кризиса, а по мере развития рынка их ценность будет расти. А штат вспомогательных подразделений можно будет укомплектовать по мере улучшения финансовых показателей компании.

Данные примеры говорят, что дифференцированный подход к вопросам реструктуризации дает возможность получить как наибольший экономический эффект, так и более устойчиво функционирующую структуру компании.

Однако в отличие от фоновых сокращений (например, все уменьшить на 30%) для реализации смешанной (дифференцированной) стратегии нужно очень четко понимать, что должно получиться на выходе. Для этого менеджмент компании должен ответить на следующие вопросы:

1. Какие угрозы несет кризис для бизнеса компании?
2. Как они скажутся на бизнесе компании в различных его аспектах: положение на рынке, объем продаж услуг, финансовая ситуация, персонал и т. д.?
3. Какие меры может предпринять компания для того, чтобы нивелировать последствия кризиса (или выйти из них с минимальными потерями)?
4. Каким образом компания должна изменить свою стратегию, организационную структуру, бизнес – процессы и т.п. для того, чтобы быть успешной в условиях кризиса?
5. Каким образом должна быть изменена кадровая политика компании, какой количественный и качественный состав персонала будет необходим компании в период кризиса?

В этом случае продуманная стратегия деятельности в период кризиса и вытекающие из нее мероприятия дадут существенно больше шансов компании не только пережить последствия кризиса, но и стать более успешной на рынке логистических услуг.

Сегментация персонала

Важный момент при проведении реструктуризации персонала компании - это выбор тех категорий сотрудников, которых планируется оставить в штате компании, и тех сотрудников, трудовые отношения с которыми придется расторгнуть или изменить. Конечно, это вопрос болезненный, однако учитывая то, что большую часть затрат логистических компаний составляют затраты на оплату труда персонала, то обойтись без оптимизации штата вряд ли удастся.

Для того чтобы сделать этот процесс «прозрачным» и обоснованным, целесообразно провести сегментацию персонала компании. Такой маркетинговый прием позволяет разделить персонал компании на отдельные группы по заранее заданным критериям. Выбор критериев зависит от целей сегментации.

Для оптимизации расходов на персонал критерии будут базироваться на следующих параметрах:

- значимости сотрудников для реализации ключевых бизнес-компетенций компании;
- влияния сотрудника на результаты финансово – хозяйственной деятельности предприятия;
- уровень квалификации, производительности труда сотрудника;
- сложность поиска сотрудника на рынке труда и издержек компании на подбор в случае роста уровня текучести по отдельным категориям сотрудников (т. е. что дешевле - сохранить или подобрать и обучить заново);

- оценки рисков предприятия в случае увольнения определенной категории сотрудников и т. д.

Основываясь на данных параметрах и конкретных целях, которые предполагается достичь в ходе сегментации, составляется перечень критериев. По итогам сегментации персонал компании разбивается на группы, в отношении которых могут планироваться различные мероприятия по оптимизацию расходов на персонал.

Удобство данного подхода заключается в том, что достаточно наглядно и обоснованно можно выделить различные категории персонала и дифференцированно подойти к каждой из них. Это уменьшает риск того, что из-за излишне активного сокращения расходов компания покинут наиболее ценные для бизнеса сотрудники. Кроме того, наличие критериев позволяет руководству компании обосновать свою позицию и коллективу компании, так как вопрос «почему им урезали заработную всего на 10%, а нам на все 40%....» возникнет неминуемо. Если до сотрудников донести стратегию проводимых мероприятий по реорганизации, то уровень сопротивления и недовольства в коллективе снизится. Конечно, потерянных денег это не вернет, но работник будет понимать, что:

- во-первых, эти действия руководства диктуются рыночной ситуацией;
- во-вторых, руководство имеет продуманный план действий по руководству компанией в период кризиса;
- в-третьих, такие неравномерные сокращения расходов на оплату труда диктуются антикризисной стратегией, а не субъективными предпочтениями топ-менеджеров компании по принципу «кумовства», «землячества» и т. п. явлений, которые, увы, имеют место в российской культуре построения деловых отношений.

Пример:

При разработке программы антикризисных мероприятий и, соответственно, мер по оптимизации расходов на персонал одна крупная логистическая компания решила не проводить это в фоновом порядке, по принципу: «уменьшить оплату труда всем на N%....», а подойти дифференцированно, для того, чтобы сохранить костяк персонала, который обеспечил бы успешное прохождение организацией кризиса. А заодно и реструктуризировать компанию, сделав ее более экономичной и мобильной.

По мнению руководства компании, данные мероприятия позволили бы успешно реализовать антикризисную стратегию деятельности предприятия, которая заключалась бы в удержании существующей доли рынка и, по возможности, расширении ее - за счет улучшения качества сервиса, снижение себестоимости услуг, а значит и противостояния ценовой конкуренции, даже демпингу со стороны конкурентов.

Для этого были выделены критерии сегментации персонала и продуманы действия по оптимизации расходов на фонд оплаты труда для каждой категории сотрудников. Для того чтобы не сложилась ситуация, когда руководители стараются всех сотрудников включить в наилучший сегмент, были заданы четкие количественные характеристики, сколько процентов сотрудников можно отнести к том или иному сегменту.

Таблица 2
Критерии сегментации персонала.

Сегмент персонала предприятия, подразделения	Цели действий компании в отношении данных сотрудников	Действие по оптимизации расходов на ФОТ
<p>1. Ключевые сотрудники</p> <p>(Носители «компетенций» деятельности предприятия, подразделения, увольнение данных сотрудников существенно скажется на качестве сервиса подразделения)</p> <p>В данной категории не может быть более 40% от числа сотрудников подразделения</p>	Данных сотрудников необходимо удерживать.	Уровень оплаты труда не уменьшается и при необходимости индексируется
<p>2. Сотрудники, которых желательно сохранить при кризисе.</p>	Данных сотрудников желательно удержать при наличии такой возможности	<p>Трудовые отношения не расторгаются - оптимизируются расходы на ФОТ данной категории сотрудников за счет:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. снижения уровня оплаты труда, 2. введения сокращенной рабочей недели, 3. добровольного ухода сотрудников в неоплачиваемый отпуск. <p>Изменение условий оплаты труда вступает в силу при наступлении кризиса.</p>
<p>3. Сотрудники, сокращаемые, при наступлении кризиса</p> <p>Данной категории должно быть не менее 20% от числа сотрудников подразделения</p>	Расторжение трудовых отношений при наступлении кризиса	<p>Трудовые отношения расторгаются по соглашению сторон или по сокращению штата при наступлении кризиса.</p> <p>Расторжение трудовых отношений осуществляется при наступлении кризиса</p>
<p>4. Сотрудники, с которым трудовые отношения могут быть расторгнуты в текущий момент</p>	Расторжение трудовых отношений	Трудовые отношения расторгаются немедленно

На первом этапе сегментация персонала проводилась по подразделениям компании, а затем была проведена общая сегментация всего персонала предприятия. В результате кадровая служба имела полную картину о различных сегментах персонала как на уровне предприятия, так и в рамках каждого конкретного подразделения. Это позволило достаточно быстро определить кадровый состав, который будет работать в компании в период кризиса.

Помимо сегментации в компании была проведена серьезная работа по анализу и реструктуризации организационной структуры, в результате которой:

- сократилось число уровней управления за счет упразднено излишнего количества должностей заместителей различного уровня;
- часть вспомогательных подразделений была объединена, в результате их функции стали менее распыленными, сконцентрированы в меньшем

количестве подразделений;

- был осуществлен отказ от части функций, которые не оказывали существенного влияния на бизнес;
- были пересмотрены графики работы подразделения и введены более экономичные режимы деятельности, рассчитанные на кризисный грузопоток;
- были закрыты или существенно урезаны проекты, не приносящие на текущий момент заданного уровня прибыли и рентабельности.

По итогам данной работы компании удалось на кризисный период сократить более 25% расходов на оплату труда и при этом обеспечить устойчивое функционирование компании в период кризиса. Об этом говорит тот факт, что компания после падения общего объема грузопотока по рынку сохранила свою рыночную долю, при этом процент падения объема перевозимого груза у нее был меньше, чем у ряда конкурентов, имевших до кризиса более сильные маркетинговые преимущества.

5. В основе — план!

Важнейшим аспектом реализации указанных выше стратегий является оперативное составление плана антикризисных мероприятий.

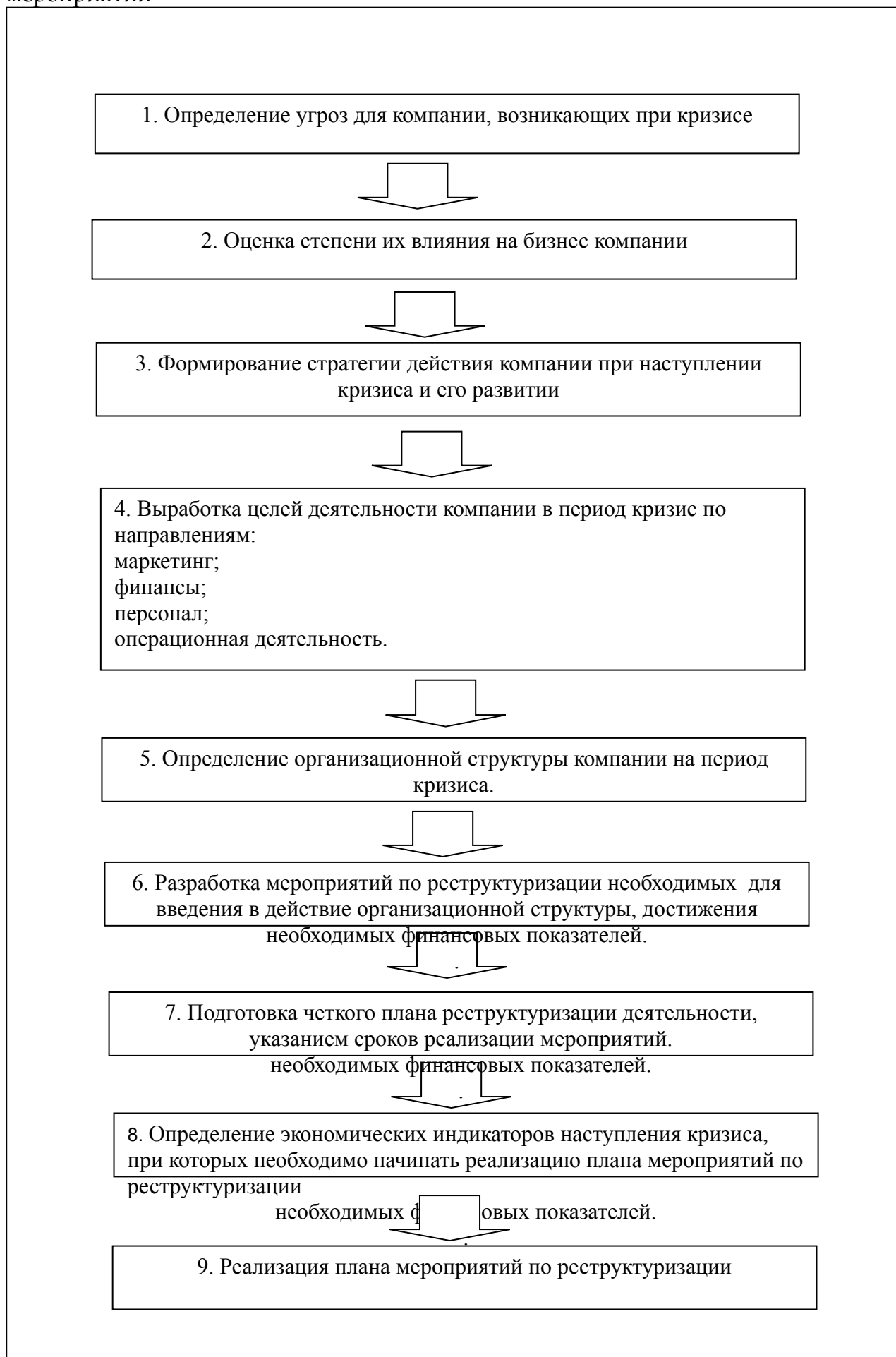
Сейчас стало модно говорить о том, что антикризисные планы необходимо составлять заранее, в период стабильности, что грамотный управленец — это тот, у кого «в нижнем ящике стола» лежат планы на все случаи жизни. С этим трудно поспорить, но необходимо отметить, что абсолютной формулы на все возможное случаи кризиса нет — каждый кризис по своему уникален, тем более это касается текущей ситуации. В то же время грамотный специалист найдет решение в той или иной критической ситуации.

Согласно теории управления проблемами Говарда Чейса основные проблемы можно предвидеть за 1-3 года до их возникновения. Вряд ли это справедливо по отношению к текущему кризису, однако бесспорным является то, что когда кризис вошел в активную стадию, писать планы — поздно. Практика различных компаний, в т. ч. и отрасли логистики и экспедирования показывает, что компании, имевшие заранее подготовленные планы, решают задачи управления персоналом в условиях экономической нестабильности более эффективно. Далеко не все компании в сентябре 2008 года продумали план действий на следующий год, те же из них, кто это сделал, сегодня функционируют более стабильно и с меньшими потерями, чем остальные игроки рынка.

Поэтому при описании возможного плана антикризисных мероприятий мы будем исходить из того, что план был составлен на начальном этапе кризиса. Также подчеркнем, что подобный план лучше создать поздно, чем вообще никогда.

Последовательность шагов по разработке антикризисных мероприятий указана на схеме 1.

Схема 1. Последовательность действий при разработке антикризисного плана мероприятий



5.1. Необходимость подготовки персонала

Важно понимать, что любой антикризисный план реализуют люди, персонал компании, поэтому без специальной подготовки ключевых специалистов этот важный и полезный документ останется неработоспособным. Не случайно многие консалтинговые компании, занимающиеся по заказу различных предприятий разработкой антикризисных программ, в пакет своих услуг включают и обучение ключевого персонала. Персонал компании, который будет отвечать за антикризисную работу, должен обладать необходимыми знаниями и навыками, которые можно получить на специальных семинарах-тренингах по теме «антикризисное управление», «антикризисный PR» и пр. Причем подготовку такого уровня должны получить не только исполнители, но и руководство первого-второго уровня.

5.2. Нужно ли привлекать независимых консультантов

Однозначно ответить на этот часто возникающий вопрос сложно. Опыт иностранных компаний показывает, что за рубежом привлечение консультантов со стороны в кризисных ситуациях – распространенная практика. Аргументом в пользу такого решения может стать постулат о том, что оценка со стороны всегда более объективна. Кроме того, специалисты в области антикризисного консультирования имеют богатый опыт работы с различными компаниями в кризисных ситуациях и могут оказать действительно неоценимую помощь. Часто непродолжительная консультация может дать предприятию больше, чем многонедельные попытки своими силами решить поставленные кризисом задачи.

Однако если говорить о текущем кризисе, то пока нет данных о том, что передача решения антикризисных задач на аутсорсинг широко практикуется компаниями отрасли транспорта и логистики.

5.3. Структура плана

Вооруженная введенным в действие антикризисным планом компания переходит на особый режим работы, при котором каждый, кто имеет отношение к ликвидации кризиса, четко знает свои функции и действия в той или иной ситуации.

Антикризисный план компании должен содержать перечень действий предприятия в кризисных условиях, в частности:

- должны быть прописаны возможные варианты развития кризиса в зависимости от изменения тех или иных факторов (для транспортных компаний это может быть изменение объема грузопотоков, или снижение пассажиропотока, изменение цен на топливо и пр.);
- должны быть предусмотрены шаги компании в зависимости от реализации того или иного сценария;
- должны быть четко распределены функции между сотрудниками компании (руководство, члены антикризисного «штаба», другие сотрудники, в компетенцию которых будет входить работа по антикризисной программе);
- необходимо определить нужные ресурсы для эффективной работы антикризисного «штаба»;
- необходимо выделить ключевые аудитории, с которыми нужно активно работать во время кризиса - информировать, встречаться и т. д.;
- нужно определить наиболее эффективные каналы и формы донесения

информации до целевых аудиторий (например, собрание акционеров, пресс-конференция, корпоративный бюллетень и пр.);

- должны быть прописаны критерии оценки развития кризиса (начало, нарастание, пик, угасание).

Как уже отмечалось, компании отрасли транспорта и логистики – ФОТ-зависимые компании. Поэтому, скорее всего, независимо от раздела этого плана значительная часть подпунктов так или иначе будет касаться персонала компании.

С нашей точки зрения оптимальным вариантом плана является его деление на три направления:

- финансовая политика;
- маркетинговая политика;
- кадровая политика.

Нас, конечно же, в первую очередь интересует раздел «Кадровая политика», но следует отметить, что действия по другим направлениям также будут иметь отношения к управлению персоналом.

Так, например, в разделе Финансовая политика, скорее всего, будут прописаны действия, касающиеся сокращения расходов на корпоративные мероприятия, будут оговорены действия, касающиеся премиального фонда, положения о больничных листах (а значит и системы мотивации персонала).

В разделе «Кадровая политика» действия будут разбиты на следующие направления:

- оптимизация расходов на персонал (сегментация персонала, пересмотр штатного расписания и пр.);
- поддержание в коллективе рабочей атмосферы (внутренний PR).

Выдержка из подобного антикризисного плана на краткосрочный период приведена в приложении к данному материалу.

6. Поддержание эффективного и работоспособного коллектива компании

Во данном разделе будет уделено внимание такому вопросу, как управление персоналом в условиях кризиса, акцентировав внимание на таком аспекте, как «жизнь после оптимизации штата...». И вот почему.

В период реорганизации жизнь в компании кипит вокруг данного события, при этом одни сотрудники охвачены подготовкой к проведению реструктуризации, а другие пребывают в ожидании того, насколько сильно реструктуризация коснется их лично. Конечно, это вызывает напряженность в коллективе, которая снижается путем построения активных коммуникаций со стороны топ-менеджмента компании, линейных руководителей, сотрудников кадровой службы. В ходе данной работы разъясняются цели и ход проводимых изменений, сотрудники привлекаются к выработке антикризисных мер, ведется индивидуальная работа по оказанию помощи сокращаемым сотрудникам и т. п. Все это снижает степень напряженности и сопротивления антикризисным мероприятиям.

После завершения мероприятий складывается следующая ситуация: одни сотрудники сокращены, у вторых понизился уровень компенсации, у третьих изменились должность и объем работы и т.д. Интенсивность антикризисных мероприятий снижается, т. к. считается, что самое сложное уже позади и сейчас сотрудники должны привыкать работать в новых условиях.

Но это - заблуждение. Именно период после завершения мероприятий по реорганизации считается не менее сложным с точки зрения психологического климата в коллективе. Поэтому важность эффективного управления персоналом в данной ситуации не только не уменьшается, но даже возрастает.

Казалось бы, сотрудников на рынке труда стало больше, гонка заработных плат (головная боль собственников, топ-менеджмента и кадровых служб) уже в прошлом, люди стали держаться за свои рабочие места - зачем руководству в этих условиях вкладываться в систему кадрового менеджмента? Для ответа на этот вопрос рассмотрим, какие психологические процессы в коллективе могут происходить в период кризиса:

- страх за свое будущее в компании;
- страх потери работы – «вдруг я следующий ...»;
- внутренний дискомфорт от сокращения уровня оплаты труда, понижения в должности, увеличения объема работы в связи с делегированием полномочий уволенного сотрудника;
- неопределенность профессиональных перспектив в условиях трудно прогнозируемой экономической ситуации;
- сопереживание уволенным коллегам;
- внутренний дискомфорт от изменения привычного круга общения (часть коллег уволена, часть в отпуске за свой счет);
- стресс от того, что ситуация на рынке трудно прогнозируемая, быстро меняется и старые алгоритмы действий становятся неэффективными.

То, что данные настроения не способствуют сплочению коллектива, настрою сотрудников на стремление победить в усиливающейся в условиях кризиса конкурентной борьбе, понятно. Один из директоров по персоналу крупной логистической компании – лидера рынка в области терминальной обработки груза, заметил: «После проведения реорганизации и сокращения части сотрудников ощущение такое, что как будто что-то умерло. Глаза у сотрудников потухли и не горят...». Поэтому необходимо подчеркнуть, что в условиях кризиса возрастает роль эффективного управления персоналом, и те компании, которые не уделяют этому внимания, рискуют не только проиграть в стратегической перспективе, но и не справиться с текущими кризисными угрозами.

Также хотелось бы отметить, что реализация мероприятий по реструктуризации деятельности компании, подкрепленная эффективными технологиями кадрового менеджмента, позволяет создать эффективно работающий коллектив компании в кризисный период. За кризисным спадом следует подъем, и продуманная стратегия в период кризиса позволяет компании с оптимизмом смотреть в будущее.

6.1. Деятельность кадровой службы в условиях кризиса

Рассмотрим особенности управления персоналом в условиях кризиса на примере основных аспектов деятельности кадровой службы логистической компании:

Корпоративная культура, управление компетенциями персонала

Как уже говорилось выше, работа в условиях кризиса отличается от деятельности в стабильных условиях или условиях роста отрасли. Необходима модернизация как норм корпоративной культуры, так и требований к компетенциям персонала. В условиях кризиса от менеджеров и рядовых сотрудников ожидаются:

- активные и планомерные действия, направленные на достижение результата;
- оперативное принятие решений;
- гибкая реакция на изменяющуюся ситуацию на рынке;
- инициативность, умение найти нестандартное, креативное решение сложной проблемы;
- умение работать в условиях неопределенности и непредсказуемости внешней среды.

Именно на поддержку подобных действий должна быть направлена корпоративная культура компании, и именно подобные качества должны быть внесены в модели компетенций сотрудников компании.

Пример:

Крупная логистическая компания, один из «старожилов» рынка, до кризиса находилась на стадии «стабильного» жизненного цикла организации. Собственников устраивали результаты деятельности предприятия, постепенное, последовательное развитие бизнеса. Поэтому при построении корпоративной культуры большое внимание было уделено популяризации среди сотрудников таких норм как построение деловых отношений на основе четко прописанных регламентов, приоритет соблюдения сотрудниками утвержденных процедур принятия решения и организации производственного процесса. Понимая, что в условиях кризиса данные нормы не соответствуют угрозам внешней среды, руководство компании стало проводить политику по пересмотру корпоративной культуры, популяризируя среди сотрудников следующие нормы:

- ориентация на результат, а не на процесс;
- оперативность принятия решения на своем рабочем месте;
- делегирование полномочий и ответственности, вместо избыточного контроля сверху;
- инновационность, поиск новых, нестандартных решений возникающих проблем.

Периодическая оценка результативности деятельности сотрудника (аттестация)

В условиях кризиса это процедура должна производиться с более частой периодичностью, чем в стабильных экономических условиях. По нашему мнению, оценку персонала в условиях кризиса целесообразно проводить ежеквартально, т. к. условия внешней среды при кризисе меняются динамично, а частая оценка дает возможность обеспечить эффективный процесс обратной связи между руководителем и подчиненным. При этом процедура аттестации должна стать менее бюрократизированной, акцент при её проведении должен быть сделан на оценку результатов труда сотрудника, обсуждение достигнутого, при необходимости должна быть осуществлена корректировка целей на следующий квартал исходя из развития ситуации на рынке. Аттестационное собеседование между руководителем и работником - это хорошая возможность для менеджера обсудить с сотрудником возможные опасения последнего по поводу его будущего в организации, карьерных перспектив, мотивации, трудностей работы в условиях кризиса, оказать помощь сотруднику в нахождении способов разрешения возникающих сложных ситуаций. Такая поддержка со стороны руководителя будет иметь и терапевтический эффект. У сотрудников будут снижаться уровень различного рода психологических страхов и дискомфорта (которые мы указали

выше), вызванных кризисом и процессами внутри компании: реорганизацией, сокращениями, снижением оплаты труда и т. д.

Еще одна цель столь частой оценки, о которой необходимо сказать – это возможность, как ни банально это звучит, отсеять сотрудников, которые не могут эффективно работать в условиях кризиса.

Обучение персонала

В условиях кризиса бюджеты на обучение персонала в большинстве компаний подверглись серьезному урезанию. По данной статье выделены минимальные средства, только на самое необходимое обучение, от которого было не отказаться (например, связанное с обязательной сертификацией специалистов). В этой ситуации необходимо использовать внутренние ресурсы компании: наставничество, обмен опытом, внутренние стажировки, проведение занятий с сотрудниками компании для коллег из других подразделений, активное использование внутренних тренеров (если такие есть в штате подразделения). Совместное обучение сотрудников (помимо того, что сотрудники получают новые знания) будет способствовать улучшению коммуникаций внутри компании, снижению уровню стресса от антикризисных мероприятий.

Подбор персонала

Естественно, что в условиях кризиса объем работы по данному направлению резко падает. Однако акцент в этом направлении нужно сделать на двух возможностях, которые дает компании кризис.

Во-первых, это привлечение с рынка тех сотрудников, которых до кризиса компания не могла найти, или которые ей были не по карману.

Во-вторых, привлечение с рынка тех сотрудников, которые смогут работать в условиях кризиса.

7. Поддержка внутреннего имиджа в условиях кризиса

Когда мы говорим о поддержании эффективного и работоспособного коллектива компании в условиях кризиса, мы должны четко понимать, что одной из основ эффективного и грамотного решения данной задачи должна стать планомерная и активная работа в области внутренних PR. Значение всей негативной информации, начиная с сообщений СМИ о массовых увольнениях на других предприятиях и заканчивая рассказами о том, что в таком-то отделе уволили специалиста, в условиях кризиса возрастает для сотрудников компании в разы.

Замалчивание негативной информации или излишне частое напоминание коллективу о возникающих проблемах может привести к уходу ценных специалистов, снижению трудовых показателей.

Отдельной проблемой в текущей ситуации становится утечка информации (содержащей часто преувеличенно негативные оценки) о положении дел в компании, которая становится доступна клиентам, партнерам, конкурентам, часто - СМИ.

Для решения этих проблем должен быть проведен комплекс внутренних PR-мероприятий, которые позволят сохранить рабочую атмосферу в коллективе, избежать падения внешнего и внутреннего имиджа компании.

7.1. Кто это будет делать?

Практика многих отечественных компаний показывает, что PR-специалисты компаний находятся в период кризиса в «группе риска». Именно они стоят первыми в очереди на увольнение при возникновении в той или иной компании необходимости снизить издержки путем сокращения персонала.

В то же время в условиях кризиса предприятие должно всеми силами поддерживать и повышать доверие к своим услугам и продуктам, и без грамотного PR-специалиста данный вопрос эффективно не решить.

В тоже время если PR-менеджер неспособен качественно решать задачи в рамках кризисной ситуации, то его увольнение будет логично и обоснованно. Но в компании в условиях кризиса обязательно должен работать специалист, компетенцией которого является формирование и поддержка внутреннего и внешнего имиджа компании. Как вариант действий — отправка работающего менеджера по связям с общественностью на курсы, посвященные антикризисным PR.

7.2. Как донести нужную информацию

Способов донесения необходимой информации до коллектива в кризисных условиях в арсенале специалистов по связям с общественностью много, все они известны.

1. E-mail (и sms) рассылки.
2. Корпоративное издание (бюллетень, журнал, газета).
3. Корпоративное радио (или TV).
4. Информационные стенды (в т. ч. и электронные).
5. Собрания коллектива.
6. Корпоративные мероприятия.
7. Неформальные каналы, слухи.

В тех компаниях, где используются все вышеуказанные инструменты или часть из них, наибольший эффект принесет их комплексное применение. Однако и при помощи грамотного применения одного из этих инструментов можно эффективно решить задачу формирования внутреннего имиджа компании в период кризиса.

Важно понять — какую информацию и в каком количестве в конкретной ситуации доносить до коллектива.

7.3. Молчать или говорить

Одной из самых тяжелых по своим последствиям ошибок может быть создание у коллектива компании иллюзий, что ничего заслуживающего беспокойства в компании не происходит. Во-первых, в условиях отсутствия объективной информации в коллективе возникает вполне естественное напряжение, недоверие, начинают циркулировать слухи, основанные на домыслах людей о текущей ситуации. Во-вторых, когда придется принимать непопулярные меры, увольнять людей, снижать зарплаты, то негативная реакция коллектива будет гораздо более сильной, чем в случае заранее проведенной кампании по подготовке сотрудников к возможным проблемам.

Причем речь идет не только об информированности коллектива о ситуации в компании в целом - одной из серьезнейших ошибок руководства может стать

недостаточное представление сотрудников не только о положении дел на предприятии, но и о перспективах каждого конкретного специалиста.

Пример:

Грамотное решение было принято в одной транспортной компании, где предвидели необходимость сокращения штата предприятия в случае неблагоприятного развития экономической ситуации. Коллектив был разделен на 4 категории, в зависимости от ценности для бизнес-процессов компании и степени возможного ущерба от увольнения сотрудников из той или иной группы.

1 категория — те, кто может быть уволен без ущерба для функционирования компании. Увольнение сотрудников этой категории, в которую в основном входили специалисты, неудовлетворительно выполняющие свои служебные обязанности, произошло практически сразу же после принятия ряда антикризисных положений на предприятии.

2 категория — те сотрудники, увольнение которых связано с определенными сложностями, но отсутствие которых не приведет к сворачиванию направлений бизнеса и снижению доходов компании. Сотрудникам этой категории превентивно, за 3 месяца, были вручены уведомления о возможном увольнении. Уведомление сопровождалось личным обращением генерального директора к сотруднику, в котором выражалась благодарность за его труд и уверенность в том, что компетентность сотрудника и полученный за время работы в компании опыт позволят ему найти новое место работы и проявить себя как грамотного специалиста.

3 категория — те специалисты, увольнение которых будет связано с ликвидацией части направлений бизнеса компании.

4 категория — специалисты, увольнение которых равнозначно прекращению деятельности компании.

Помимо уведомлений, которые получили специалисты 2 категории, данная информация была распространена среди начальников служб и отделов.

В результате заранее предупрежденные сотрудники имели время психологически подготовиться к увольнению и найти себе новое место работы. Другая часть сотрудников стала более уверенно чувствовать себя, были пресечены слухи о массовых внезапных сокращениях.

Часть специалистов второй категории активизировала свою работу, в результате чего не все сотрудники из данного списка были уволены, с частью из них были продолжены трудовые отношения.

Не менее тяжелой ошибкой будет и муссирование, акцентирование внимания коллектива на информации о возможных массовых сокращениях и других непопулярных действиях.

Пример:

В ряде компаний на начальном этапе кризиса было принято решение о нежелательности употребления в приказах, обращениях к коллективу и устном общении начальников со своими подчиненными слова «кризис», рекомендовалось заменять это слово на термин «рецессия».

В другой компании на уровне топ-менеджмента было принято один раз в две недели распространять в коллективе информацию о результатах воздействия кризиса на компанию, о совершившихся увольнениях и прочее. PR-менеджер компании выступил категорически против критерия регулярности

информирования коллектива, который в данном случае был взят за основу. В основе его аргументов была убежденность в том, что регулярное напоминание коллективу о том, что идет кризис и что он касается предприятия таким-то и таким-то образом лишь усилит панические настроения и неуверенность сотрудников компании в завтрашнем дне. Наоборот, PR-менеджер требовал, чтобы вся положительная информация о деятельности компании в обязательном порядке доносилась до коллектива именно в условиях кризиса. (Ранее руководство компании высказало сомнение в необходимости распространять в коллективе информацию о присвоении звания «Привлекательный работодатель» за прошедший год, мотивируя это тем, что возможны увольнения, и эта информация вызовет негативную реакцию у части сотрудников. Также примерно с той же аргументацией были заблокированы и другие сообщения о достижениях компании).

7.4. Собrania коллектива

В условиях кризиса сотрудники компаний стремятся получить информацию о текущей ситуации и перспективах предприятия «из первых рук», т. е. от руководителей высшего звена. Наиболее эффективным способом является проведение собраний коллектива. Для транспортно-логистических компаний собрания всех сотрудников является важным инструментом донесения информации, учитывая, что в силу специфики работы специалисты этих компаний (водители, сотрудники терминалов, работники складов) не всегда имеют возможность напрямую общаться с руководством и коллегами.

Значение подобных мероприятий не раз подтверждено практикой, их грамотная организация и проведение позволяют эффективно решать задачи информирования коллектива в нужном ключе о событиях в компании, поэтому остановимся подробнее на примере из практики.

Пример:

В одной из транспортных компаний Санкт-Петербурга, в состав которой входит несколько предприятий и коллектив которой составляет более 600 человек, ежегодно проводится общее собрание коллектива. Мероприятие проходит в арендуемом зале в одном из городских бизнес-центров или Дворцов культуры, на нем присутствуют все (кроме работающих смен, дежурных секретарей, охраны) сотрудники Санкт-Петербургских офисов компании.

Как правило, на собраниях выступали начальники всех служб предприятия, которые отчитывались перед коллегами о проделанной работе, в конце собрания выступал Генеральный директор компании, дающий общую оценку прошедшего года и рассказывающий о планах на следующий период.

В конце 2008 г. было принято решение изменить формат мероприятия. В ходе собрания до коллектива компании важно было донести не только информацию о достижениях за прошлый год, но и корректно осветить текущее положение, убрав предпосылки для дальнейшего распространения негативных слухов и в то же время заставив сотрудников осознать серьезность ситуации и понять необходимость применения тех или иных мер.

Важно отметить, что именно на это собрание коллектив компании шел в ожидании достоверной информации о положении дел на предприятии и, самое главное, о возможности применения непопулярных мер — увольнений, снижения зарплат.

За месяц до собрания PR-менеджером компании был подготовлена

концепция собрания, в соответствии с которой главные роли отводились топ-менеджменту компании – Генеральному директору и представителям Совета директоров, а именно – коммерческому директору и директору по персоналу.

Решено было отказаться от выступлений начальников служб, а само собрание провели в одном из актовых залов на территории порта города, что (помимо демонстрации того, что в условиях экономического кризиса компания, экономя средства предприятия, не отказывается от мероприятий, ставших частью корпоративной культуры) придавало ему оттенок не торжественного корпоративного мероприятия, но скорее важного производственного совещания, участником которого был весь коллектив компании.

Особая роль была отведена директору по персоналу. Именно от него коллектив должен был услышать о том, будут ли увольнения сотрудников, будет ли сокращена зарплата и будут ли применяться другие непопулярные меры. Также директору по персоналу необходимо было донести до сотрудников мысль о том, что то, как скажется кризис на компании, зависит в первую очередь не от руководства компании, но от всего коллектива в целом, от его работы в новых условиях, от его понимания серьезности стоящих перед компанией задач. Поэтому выступление директора по персоналу было поставлено последним в регламенте мероприятия, а открыть общее собрание должен был Генеральный директор.

Тезисы всех трех докладов были тщательно проработаны.

Генеральный директор:

1. Несмотря на то, что сейчас всех волнуют вопросы, связанные с кризисом, стоит адекватно оценить деятельность нашей компании в уходящем году и признать, что в 2008 году наши предприятия достигли значительных успехов.

2. Именно эти успехи позволяют нам войти в кризис с минимальными потерями, сохранить устойчивость.

3. Возможные вынужденные и временные меры, которые компания готова предпринять в случае углубления кризиса - будут преследовать цель не просто удержания компании на плаву, но и продолжения полноценной и эффективной деятельности.

4. История компании показывает, что из кризиса 1998 года предприятие вышло, завоевав новые позиции на рынке транспортных услуг, поэтому у нас много шансов выйти и из текущего кризиса еще более сильными.

5. В завершении выражается благодарность каждому сотруднику компании, благодаря добросовестному и профессиональному труду которых предприятие находится сейчас в более стабильном и выгодном положении, чем многие отечественные фирмы и может планировать дальнейшую деятельность на годы вперед.

Коммерческий директор:

1. Развивая первый тезис генерального директора, оперирует цифрами, показывая степень достижений, с которыми компания вошла в кризис.

2. Динамика доходности бизнеса компании за предыдущий период (четыре года) и за прошедший год.

3. Достижения компании по трем направлениям деятельности -

4. Региональное развитие компании.

5. Оценка текущей ситуации в отрасли.

6. Как кризис банковской сферы сказался на финансовой политике компании.

7. Прогнозы развития рынка.

8. Перспективы компании в условиях кризиса, изменение стратегии.

Директор по персоналу:

1. Рассказ о принципах кадровой политики в предыдущий период.
2. Успехи компании позволяли комплектовать подразделения предприятия всеми необходимыми специалистами.
3. Планировалось продолжать активно комплектовать штат подразделений компании необходимыми специалистами, планировалось существенное увеличение окладов отдельным категориям сотрудников, компания не отказывается от этих планов, однако кризис диктует свои условия.
4. В основе кадровой политики на текущий момент - привлечение и удержание специалистов такой квалификации и в таком количестве, которое позволит компании и далее поддерживать и даже развивать бизнес в условиях кризиса, выплачивая заработную плату не ниже рыночного уровня.
5. Руководством компании разработаны планы для различных сценариев развития кризиса, в т. ч. и самого неблагоприятного.
6. Компания не делает вид, что глобальная кризисная ситуация не может коснуться её, руководство не хочет обманывать коллектив. Есть вероятность, что придется применить те непопулярные меры, которые широко применяются сейчас в других компаниях. Но в основе любых действий будет лежать уважение к каждому сотруднику предприятия. Поэтому никаких внезапных действий (будь то увольнения, снижения зарплат и прочее) предприниматься не будет.
7. Есть и положительный момент - кризис «встряхнул» тех сотрудников, кто расслабился, и заставил работать с прежней добросовестностью и качеством.

На каждый доклад было отведено не более 15 мин.

В ходе собрания на экране демонстрировалась презентация, иллюстрировавшая доклады.

Таким образом в ходе собрания были даны ответы, в том числе и превентивные, на вопросы, волновавшие коллектив компании.

При подготовке собрания обсуждался вариант ответов на вопросы из зала. В итоге доклады руководителей были построены так, чтобы перекрыть все возможные вопросы и не допустить неконтролируемой дискуссии. Вопросы из зала заданы не были.

Сотрудники компании, которые по тем или иным причинам не присутствовали на собрании, смогли получить информацию о нем на intranet-сайте компании и из корпоративной газеты, где был опубликован отчет о собрании и приведены выдержки из докладов.

Также эти данные были размещены на информационных стендах во всех офисах компании.

7.5. Если в компании нет газеты, сайта и прочего.

Конечно, не каждая транспортная компания может себе позволить выпускать корпоративную газету, бюллетень, журнал. Также не все сотрудники транспортной компании (например, водители, бригады терминалов, складов) имеют доступ к такому ресурсу, как внутренний сайт. Но даже в компании, состоящей из нескольких десятков (или даже меньше) сотрудников при отсутствии других каналов донесения информации необходимо, например, раз в месяц вывешивать на информационных стендах и распространять среди сотрудников информацию о текущем состоянии дел в компании.

Пример:

Директор одной небольшой петербургской компании, оказывающей услуги перевозки грузов автомобильным транспортом, раз в месяц распространяет среди сотрудников компании (как среди офисных работников, так и среди водителей, специалистов отдела технического обслуживания) свое обращение к коллективу, написанное в живой, иногда с юмором, форме, в которой рассказывает о текущем положении дел в компании. Обращение, как правило, начинается со слов «Дорогие друзья!» или «Мои уважаемые коллеги». При этом читающими обращение сотрудниками директор фирмы воспринимается как их соратник, с которым они в тяжелых условиях делают одно общее дело. Использование этого нехитрого метода позволяет, несмотря на определенные сложности, как доносить до сотрудников нужную информацию, так и сохранять спокойную атмосферу в коллективе.

7.6. Если приходится увольнять

С задачей увольнения части сотрудников в текущей экономической ситуации скорее всего столкнется значительное число управленцев. И важно понимать, что в условиях кризиса факт увольнения специалистов компании (скорее всего одновременное увольнение нескольких лиц) скорее еще более дестабилизирует и без того напряженную обстановку в коллективе, чем мобилизует сотрудников на более качественный и активный труд.

И очень важно в данной ситуации специалистам по связям с общественностью совместно с HR-специалистами компании предусмотреть и реализовать комплекс мер, которые позволят снизить негативное влияние увольнений на функционирование компании и атмосферу в коллективе.

1. Цели и группы

Целевыми группами воздействия в ходе реализации внутренних PR-мероприятий в данном случае должны быть как остающиеся в компании сотрудники, так и увольняемые специалисты.

Целями работы с этими группами будут:

- остающиеся сотрудники – поддержка уверенности, мобилизация на более активный труд, повышение самооценки, защита внутреннего имиджа компании;
- увольняемые – защита имиджа компании (как на рынке товаров и услуг, так и на рынке труда), защита коммерческой тайны.

2. Как поддержать остающихся

Как уже упоминалось выше, увольнение (особенно массовое) сотрудников становится серьезным негативным фактором, нарушающим атмосферу в коллективе. В данном случае важно предпринять ряд действий, которые снизят негативное влияние фактов увольнения на коллектив компании. И главным аспектом в ситуации массового увольнения становится информирование сотрудников о происходящих в компании процессах. Недопустимо, чтобы информация об увольнении бесконтрольно распространялась среди сотрудников, т. к. в этом случае высока вероятность негативной реакции и снижения внутреннего

имиджа компании. Целесообразно сообщить новость об увольнении непосредственным коллегам уволенного сотрудника, начальникам соответствующих отделов и другим сотрудникам, которые должны об этом знать. Необходимо проинформировать их, как отвечать на вопросы относительно уволенных сотрудников, не вдаваясь в лишние подробности их увольнения и корректно давая информацию о его причинах.

Сотрудники, которых миновал процесс сокращения, будут обеспокоены своим собственным будущим в компании, и на связанные с этим вопросы своих специалистов компания должна дать ответ немедленно.

Хорошей возможностью подтвердить признательность руководства за вклад в работу компании сотрудников компании, одновременно придав им уверенность в завтрашнем дне, является распространение обращения от лица руководителя компании, которое в письменном виде распространяется среди остающихся специалистов.

Уважаемый!

Я рад сообщить Вам, что, несмотря на все сложности текущей ситуации, компания не видит причин для расторжения наших трудовых отношений. Ваши знания и опыт не раз были отмечены как руководством компании, так и мной лично, и я уверен, что вместе мы сможем успешно пережить непростой период и достичь поставленных целей.

От всей души благодарю Вас за Вашу добросовестную и высокопрофессиональную работу, за верность нашей компании, коллективу. Верю в то, что сообща мы успешно преодолеем все временные трудности!

**С уважением и пожеланием дальнейших успехов,
Генеральный директор.....**

3. Интерес со стороны СМИ

Если компания, в которой происходят массовые увольнения достаточно крупная и известная, то СМИ могут проявить повышенный интерес к происходящим в компании процессам. Предвидя это, компании следует занять активную позицию и предпринять ряд действий, которые, с одной стороны, позволят озвучить выверенную позицию компании по текущей ситуации и укрепить её имидж, а с другой стороны, создадут канал коммуникации «извне», к которому у сотрудников предприятия может быть более высокое доверие. Как варианты, в данном случае можно рекомендовать распространение пресс-релиза, в котором в нужном ключе будет изложено разъяснение причин произошедших увольнений, или проведение пресс-конференции с той же целью. В последнем случае эффект будет более сильным.

Пример:

«Евросиб» хочет открыть свои университеты.

Встревоженная утечками информации об отправке сотрудников в вынужденные отпуска, сокращении рабочей недели и урезании социального пакета, ГК «Евросиб» созвала пресс-конференцию, на которой объявила о планах дальнейшего увеличения штата, который и без того последние годы рос темпами, опережающими рост рынка грузоперевозок. Как сообщил директор по персоналу группы Сергей Аристов, руководство холдинга пришло к выводу, что эффективное развитие возможно и целесообразно при дальнейшей

диверсификации транспортно-логистических услуг, что предполагает расширение услуг транспортной логистики, проектных перевозок, складской логистики, услуг терминального оператора.

«Обычно в период кризисных условий в кадровой политике возникает несколько вопросов, - заметил С.Аристов. - Первое - это формирование адекватного рыночным условиям количественного и качественного состава персонала, второе - это компенсационная политика, мотивация и стимулирование эффективной работы персонала. Третье - вопросы развития персонала и внутренние коммуникации».

Проанализировав ситуацию в других компаниях, а также «образцы лучших мировых решений», ГК «Евросиб» выбрала два приоритета, на основе которых приступила к формированию новой кадровой политики.

Как поясняют в компании, основой новой кадровой политики ГК «Евросиб» стала система управления результативностью и программа развития персонала. Также кадровая служба холдинга отмечает необходимость и целесообразность информационного обмена между транспортно-логистическими компаниями Северо-Запада. SeaNews поинтересовался у С.Аристова о том, как может быть реализован этот обмен.

Как признался директор по персоналу «Евросиба», пока такой опыт отсутствует, а есть «отдельные встречи, которые позволяют надеяться, что так же как и мы заинтересованные компании на такой информационный обмен пойдут».

«В Питере, например, есть кадровый пункт «Кочубей», он объединяет всех и никого конкретно. Транспортно-логистические компании могли бы создать, например, свою школу управления результативностью [персоналом], где бы обсуждались наработки по формализации целей, по выборам критериев и процедуры оценки, по коммуникационным процедурам. Это вполне реальный проект, который помог бы очень многим компаниям эффективно строить свой бизнес».

Как было сообщено, к концу 2009 г. ожидается рост общего числа работающих в компаниях транспортно-логистического бизнеса «Евросиба» до 10%. По словам С.Аристова, на начало 2009г. количество сотрудников, работающих в компании в этом секторе, составляет примерно 1 тыс. чел. Ежегодный прирост численности персонала в этих компаниях за последние 3 года составлял от 25% до 40%.

В 2009 г. в компании планируют делать упор на внутриколлективное обучение персонала. К услугам контрагентов, на откуп которым «Евросиб» ранее в 80% случаях отдавал обучение, компания прибегать не собирается. Отказ от внешних служб в «Евросибе» объясняют не кризисными издержками, а опытом прошлых лет.

(Пресс-релиз с сайта www.eurosib.biz)

4. Как поддержать увольняемых

То, с каким чувством покинет бывший сотрудник предприятие, напрямую влияет как на внутренний имидж компании (уволенный сотрудник в первую очередь поделится своими чувствами с коллегами, ища сочувствия и поддержки в коллективе, и, естественно, осуждения «несправедливого решения руководства»), так и на имидж компании во внешнем окружении и на рынке труда.

В условиях кризиса вряд ли стоит рассчитывать на понимание и объективное отношение со стороны увольняемых к компании, однако стоит по возможности сгладить некоторые «острые углы».

Сотрудникам заранее выдают официальное уведомление о решении прекратить трудовые отношения. Нелишне будет официальный документ сопроводить личным письмом к увольняемому специалисту от имени руководителя организации, идеальный вариант — личная беседа руководителя предприятия с уволенным сотрудником. Не стоит этим пренебрегать, как бы тяжело это не было, но при массовых увольнениях (что часто происходит во время кризиса) можно использовать и заочное обращение.

Текст подобного письма может быть следующим:

Уважаемый.....!

Объективные обстоятельства складываются так, что мы вынуждены прервать наши трудовые отношения. Данное решение, которое, поверьте, далось нам нелегко, обусловлено сложной ситуацией на рынке и не является следствием негативной оценки Вашей работы в нашей компании.

От лица руководства компании я благодарю Вас за Ваш добросовестный труд, уверен, что Ваши высокие профессиональные качества позволят Вам найти интересную и достойно оплачиваемую работу.

С уважением,

Генеральный директор

Как вариант действий при массовых увольнениях — проведение встречи с увольняемыми сотрудниками, в ходе которой руководителю компании следует произнести речь, в которой прежде всего объяснить, чем обусловлено такое решение (ситуация экономического кризиса дает много возможностей ссылки на «объективные обстоятельства»), и обязательно поблагодарить всех увольняемых специалистов. В ходе подобного собрания могут прозвучать слова о перспективах возвращения увольняемых сотрудников в компании после стабилизации ситуации в экономике.

Важным аспектом снижения психологического дискомфорта при увольнении является подготовка хорошего рекомендательного письма для будущих работодателей, с которым уволенный специалист будет искать новую работу. HR-специалисты компании во время заключительной беседы с увольняемым сотрудником должны дать ряд советов по будущему трудоустройству: куда лучше обратиться, где можно пройти краткосрочное обучение, повысить свою классификацию т. п. В целом, компания должна продемонстрировать обеспокоенность судьбой своего бывшего специалиста.

Outplacement

Вряд ли в реальных условиях в транспортных компаниях будет широко применяться метод **Outplacement** (от англ.) – трудоустройство уволенных. Однако упомянуть о нем надо, и если у компании есть ресурсы для его реализации, применения аутплейсмента может стать еще одним инструментом сохранения внутреннего имиджа компании и одним из элементов сообщений в рамках внутренней PR-кампании.

Аутплейсмент - это целенаправленные действия по трудоустройству уволенных из компании специалистов. Важным аспектом этой методики являются

определенные временные рамки, за которые должно произойти трудоустройство увольняемого сотрудника.

Как правило, данный вид деятельности отдаётся предприятиями на аутсорсинг кадровым и консалтинговым агентствам, за рубежом есть компании, специализирующиеся на оказании услуг в области Outplacement'a.

Целью подобной услуги является нивелирование возможных конфликтных ситуаций при увольнении сотрудников.

Аутплейсмент используется в следующих ситуациях:

- при осуществлении массовых сокращений;
- при реализации сложного с юридической, административной и моральной точки зрения увольнения специалистов.

Использование этого инструмента позволит решить следующие задачи, актуальные в условиях кризиса:

Предприятию:

- поддержать имидж компании;
- поддержать степень лояльности сотрудников;
- передать часть нагрузки по администрированию персонала, расчету заработной платы и налогов, а также трудовые риски агентству;
- продемонстрировать уважение руководства компании к увольняемым по необходимости сотрудникам.

Увольняемым сотрудникам:

- освоить технологию поиска работы;
- узнать о современном рынке труда;
- оценить свой профессиональный опыт;
- подготовить конкурентоспособное резюме;
- отработать навыки прохождения интервью;
- получить информационную и психологическую поддержку.

В условиях кризиса применение аутплейсмента осложнено тем, что увольняющий сотрудников работодатель или агентство, которому поручено будет осуществить данную работу, должны обладать максимумом информации о существующих вакансиях. Что при обилии соискателей и снижении предложений со стороны работодателей проблематично.

5. Увольнение - угроза коммерческой тайне

Необходимо отметить один очень важный аспект, о котором стоит задуматься руководителю прежде чем он решит уволить того или иного сотрудника.

Уволенные специалисты могут

стать причиной утечки информации, составляющей коммерческую тайну компании. При этом уволенный сотрудник может сознательно (из чувства обиды, желания отомстить неблагодарному работодателю) разгласить ценную информацию, или же, не преследуя специальной цели навредить, специалист может стать каналом утечки во время интервью при устройстве на новую работу. Такой информацией может стать добытая под видом проверки компетентности или опыта специалиста информация о ключевых клиентах, поставщиках, себестоимости продукции, слабых сторонах работы компании, планах, лицах, лоббирующих интересы предприятия в государственных структурах и прочее - грамотным

специалистам кадровых служб конкурирующих организаций не составит труда получить нужную информацию.

(Заметим, что право на запрос информации, составляющей коммерческую тайну, предоставлено только органам государственной власти и иным государственным органам (Федеральному собранию, прокуратуре, суду, ФСБ, налоговой инспекции), а также органам местного самоуправления (местным администрациям, мэриям). Причем представители этих органов должны представить мотивированное требование, подписанное уполномоченным должностным лицом. В требовании должна быть указана цель, правовое основание требования информации, а также срок предоставления этой информации).

При приеме на работу сотрудник под расписку знакомится с локальными нормативными актами, принятыми в организации, в их перечень, как правило, входит и Положение о составе данных, составляющих коммерческую тайну. Также и в текст трудового договора включается пункт об условиях неразглашения охраняемой законом тайны, в т. ч. и коммерческой.

В идеале при устройстве на новое место работы на вопросы о вышеперечисленных позициях сотрудник должен отвечать, что данная информация – коммерческая тайна, и он не в праве ее разглашать. Однако практика показывает, что не всегда сотрудники, особенно уволенные из организации, серьезно относятся к положениям о защите коммерческой тайны, охотно отвечая новому работодателю на все вопросы о месте своей прошлой работы.

Отметим, что эта ситуация становится менее критичной, если бывший сотрудник трудоустраивается через кадровое агентство. Как правило, агентство, чтобы не провоцировать возможные острые ситуации с клиентами (в т. ч. потенциальными), при проведении собеседования выясняет, защищена ли та или иная информация режимом коммерческой тайны, уведомлен ли специалист об этом, в каком виде и объеме защищается информация.

Определенным образом снизит риск разглашения коммерческой тайны процесс увольнения.

В ходе exit-интервью сотрудникам предприятия, имевшим доступ к коммерческой информации, необходимо напомнить об обязанности ее неразглашения. Увольняющийся сотрудник должен четко понимать, что за разглашение коммерческой тайны может наступить уголовная ответственность, а за нарушение прав правообладателя сведений научно-технического, производственного, экономического характера, включая секреты производства (ноу-хау), возможно реальное взыскание материальной компенсации.

Также нужно донести до увольняемого сотрудника, что отказ в разглашении коммерческой тайны новый работодатель может рассмотреть как надежность и профессиональную честность специалиста, и это станет дополнительным плюсом в пользу соискателя при принятии решения о приеме его на работу.

7.7. «Ящики для предложений» - инициирование обратной связи

Важным элементом при реализации внутренних PR-мероприятий в условиях кризиса является задействование сотрудников компании в решении проблем, обусловленных сложной экономической ситуацией. В одной из транспортных компаний грамотно был использован эффект обратной связи.

Пример:

Руководством компании было принято решение о размещении в офисах «Ящиков для предложений», в которые сотрудники могли бы опускать письма с предложениями, касающимися улучшений и оптимизации работы предприятия в кризисных условиях. Рядом с изготовленными своими силами с соблюдением норм корпоративного стиля (цвет, логотип компании) ящиками были помещены обращения к коллективу, в которых любому специалисту компании, независимо от служебного положения и занимаемой должности, предлагалось донести до руководства своё видение выхода из обусловленных кризисом проблем. Предложения могли касаться как конкретного рабочего процесса, технологии, так и функционирования компании в целом. Свои идеи сотрудники могли высказывать как анонимно, так и с указанием своего авторства. Данное обращение было также распространено через руководителей подразделений, электронную почту, информационные стенды.

В течение месяца было получено более десятка предложений, одно из них, в котором предлагались пути снижения издержек времени при реализации рабочего процесса и которое было подписано сотрудником, было признано ценным. Его засчитали как рационализаторское предложение, сотруднику компании объявили благодарность и выплатили денежную премию.

Также через некоторое время в компании был распространён релиз, в котором всем приславшим свои предложения сотрудникам выражалась благодарность и рассматривалась ценность высказанных предложений.

Вышеописанная многоступенчатая коммуникационная акция очень хорошо сработала в кризисных условиях.

Во-первых, обращение со стороны руководства к коллективу само по себе поставило рядовых сотрудников компании в положение единомышленников, соратников по борьбе с последствиями кризиса и сосредоточила их на решении определенных проблем.

Во-вторых, те сотрудники, кто откликнулся на обращение руководства, работая над своими предложениями, более глубоко вникали в проблемы компании, и определенным образом переживали их, иногда вовлекая в обсуждение своих коллег.

В-третьих, признание одного из предложений ценным и последовавшее за ним материальное вознаграждение (пусть и небольшое) показало внимание руководства к мнению рядовых сотрудников и повысило внутренний имидж компании.

В четвертых, разбор всех поступивших предложений инициировал дальнейшую работу сотрудников по поиску решения обусловленных кризисом проблем и укрепил атмосферу взаимопонимания и сотрудничества в коллективе.

В качестве варианта достижения подобных результатов можно привести пример, когда применение «ящиков для предложений» первоначально не принесло отклика от сотрудников. Коллектив не проявил инициативы и в течение некоторого времени предложения не поступали.

Тогда PR-менеджер компании инсценировал (поставив в известность первых лиц компании) поступление двух анонимных предложений и инициировал отклик на них со стороны руководства. После этого стали поступать реальные предложения от сотрудников компании.

7.8. Использование неформальных каналов

Часто можно встретить предубеждение против использования неформальных каналов коммуникаций. В основе этого лежит точка зрения на обязательность таких аспектов, как четкая заданность каналов коммуникаций схемой организационной

структуры, недопустимость действий в обход формальных каналов коммуникаций и закрепление за каждым членом организации формальных каналов коммуникации.

Однако практика показывает, что отказ от использования неформальных каналов и стремление к их ликвидации снижает эффективность управления, особенно в условиях кризиса, когда внимание и доверие к неофициальной информации возрастает в разы.

Применительно к использованию неформальных каналов коммуникаций справедливым является утверждение о необходимости серьезной подготовительной работы, предшествующей использованию данного инструмента. Эта работа в первую очередь заключается в исследовании неформальных коммуникаций в компании.

С использованием неформальных каналов, как правило, передается следующая информация:

- изменения в структуре компании;
- предполагаемые непопулярные меры;
- грядущие повышения или понижения в должностях;
- информация о личных пристрастиях, событиях в жизни руководителей и т. п.

Исследование неформальных каналов — задача творческая, готовые рецепты в данном случае были бы неуместны: слишком многое зависит от особенностей коллектива конкретного предприятия, сложившегося стиля взаимоотношений, характеристик сотрудников и даже положения в коллективе того, кто будет осуществлять исследование — специалиста по работе с персоналом, PR-менеджера, руководителя.

Можно выделить следующие важные задачи при осуществлении подобного исследования.

1. Выявление неформальной коммуникационной сети предприятия.
2. Выявление наполняющего информационное поле компании слухов, степени «зашумления» циркулирующей информации, стереотипов, клише, ярлыков.
3. Выявление сотрудников, являющихся неформальными лидерами коллектива.
4. Определение путей наилучшего использования их влияния на мнения в коллективе.
5. Выяснение степени осведомленности руководства с внеслужебными потребностями и интересами сотрудников, налаживание каналов подобного информирования.
6. Определение степени вовлеченности сотрудников в различные варианты общения, при которых отсутствуют служебные барьеры (корпоративные мероприятия, совместные выезды на природу, совместное распитие кофе и пр.).
7. Определение степени доверия к формальным каналам коммуникаций.

По п.3 следует обратить внимание на очень важный аспект: на практике приходится наблюдать, как в некоторых организациях проводится целенаправленная работа по устранению неформальных лидеров и разрушению или недопущению формирования неформальных групп. Руководителям нужно понимать, что подобный подход допустим только как крайняя мера, в том случае, если деятельность неформальных лидеров коллектива и групп наносит очевидный ущерб служебным интересам и негативно воздействует на деятельность предприятия.

Слухи, являющиеся каналом неформальной коммуникации — это один из самых быстрых способов распространения информации в коллективе. Часто слухам

приписывается репутация неточной информации, тем не менее опыт и исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального общения, в большинстве случаев оказывается достоверной, а не искаженной.

Грамотным решением является использование неформальных каналов передачи информации для изучения мнений сотрудников, готовности коллектива к переменам и принятию нового, определения «узких» мест в руководстве организацией.

8.1. Памятка руководителю

- В основе вашей работы с персоналом в условиях кризиса должен лежать план — продуманный, выверенный, четкий.
- Кризис — ситуация временная. Принимая непопулярные меры помните о том, что те, кого вы уволили, могут вам понадобиться снова. И не только вам...
- Держитесь золотой середины — сотрудники должны понимать серьезность ситуации, но не стоит создавать в коллективе атмосферу паники и неуверенности в завтрашнем дне.
- Не держите коллектив в неведении — там, где нет достоверной информации, распространяются слухи.
- Не бойтесь личного общения — в условиях кризиса не стоит находиться «за закрытыми дверями».
- Держите «руку на пульсе» — регулярно осуществляйте мониторинг настроений в коллективе.
- Уволенный сотрудник — это запущенная на долгий период реклама (антиреклама) вашей компании. Расставайтесь с увольняемыми специалистами, по возможности, в атмосфере взаимопонимания и взаимоуважения.
- Оставшиеся сотрудники заслуживают особого внимания и уважения, подтвердите их ценность для компании, укрепите их уверенность в будущем предприятия, а значит и в собственном будущем.