

HRT

The
Human
Resources
Times

MAGAZINE

Журнал о людях в бизнесе
«ЭКОПСИ Консалтинг»

№11 (37), февраль 2009



Агенты 009

Какие новые компетенции понадобятся менеджерам в 2009 году

ТЕМАНОМЕРА стр.4

бизнес-класс

Для бизнеса Для людей
про людей про бизнес

<http://b-class.ecopsy.ru>

Зарегистрируйтесь на сайте

или по телефону +7 (495) 781-5141

Что такое бизнес-класс?

- **Бизнес-класс** — это новый формат общения и обучения бизнес-лидеров, разработанный компанией «ЭКОПСИ Консалтинг».
- **Бизнес-класс** — не тренинг и не конференция. У нас нет докладчиков и пассивных слушателей. Нет гуру и учеников. Нет рекламы и «отчетно-выборных» выступлений.
- **Бизнес-класс** — это экспертная информация, предназначенная для экспертов, опыт профессионалов, переданный профессионалам. Мы разработали этот формат специально для тех, кто чаще выступает на конференциях, чем их посещает, и чаще учит других, чем учится сам.
- **Бизнес-класс** совмещает в себе элементы мастерской, семинара и круглого стола.
- **Бизнес-класс** — это площадка для обсуждения важнейших тем в области управления людьми:
 - управление эффективностью
 - развитие персонала
 - повышение привлекательности компании как работодателя
 - управление талантами и др.

Для читателей HRT Magazine скидка 5%



The Human Resources Times Magazine

Корпоративный журнал (информационный бюллетень) «ЭКОПСИ Консалтинг». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Текст, заголовки, редакция: Анна Иванова
Дизайн, верстка, иллюстрации: Мария Терновская

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-22056 от 24.10.2005. Тираж 5000 экз. Москва, 2008 г.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка или любое коммерческое использование материалов возможно только по согласованию с авторами.

Учредитель, редакция и издатель
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

107023, Москва,
ул. Электrozаводская, д.24
Тел. +7 (495) 781-51-41, 645-21-15,
pr@ecopsy.ru

Удовольствие от кризиса



Почти все граждане России эмоционально переживают происходящее в нашей стране и в мире. Многие испытывают страх, тревогу, отчаяние, удивление. Однако немало и тех, кто, помимо негативных переживаний, осознано или подспудно испытывает целый комплекс позитивных эмоций.

Кризис – это почти всегда стресс, эмоциональная встряска, вносящая неожиданные и часто существенные коррективы в привычное течение жизни. А в привычном всегда есть как то, что нравится, что человек намеренно создавал для своего комфорта, так и то, что не удалось, возникло само собой и мешает удобно сидеть в своем кресле.

Кризис несет с собой ветер перемен. И среди вовлеченных в кризисные явления людей есть немало тех (их значительно больше, чем принято считать), кто с интересом и надеждой этих перемен ожидает.

Среди них можно встретить довольно разные типы:

- «Авантюристы» – воспринимают неопределенность и неизвестность как гигантскую рулетку, в которой всегда есть шанс сорвать «большой куш».
- «Должники» – видят, что ряды не отдающих кредиты растут, и радуются тому, что они не одиноки, а значит, у них есть шанс на списание долгов или другие послабления.
- «Экстремалы» – испытывают драйв от самой ситуации стресса. Многие из них в годы стабильного развития восполняли недостаток адреналина в экстремальных видах спорта.

Конечно, это «чистые» типы, которые довольно редко встречаются в реальности. В жизни большинство людей испытывает целый «букет» эмоций, среди которых есть и позитивные, и негативные. Наконец, присутствует и динамический аспект: психофизиология здорового человека не позволяет ему слишком длительное время переживать одни и те же эмоции.

Однако феномен «удовольствия от кризиса» нельзя упускать из виду при разработке и реализации любых антикризисных программ. Понимание того, как различные люди переживают кризис, может позволить менеджменту компаний более осознанно выбирать как сами антикризисные меры, так и тех, на кого можно опереться при реализации этих мер.

Например, в компании проводящей сложную и дорогостоящую процедуру по сохранению бизнеса в условиях кризиса, зачастую можно наблюдать значительное снижение эффективности работы сотрудников. При объяснении этого принято ссылаться на деструктивные последствия острой эмоциональной реакции людей на стресс, когда сотрудники вроде бы и хотят работать, но не могут справиться со своим волнением и тревогой. Это действительно так. Но помимо этого существует и эффект «кризисного саботажа». У сотрудников появляется внутреннее оправдание, почему не надо делать то, что не имеет эффекта в краткосрочной перспективе. Особенно если этого не хочется делать. Это негативный для бизнеса аспект феномена «удовольствия от кризиса».

Возможны, впрочем, и позитивные варианты. Так, правильно проведенное сокращение персонала может сделать команду оставшихся сотрудников более сплоченной. Подобный прием иногда используется в групповой психотерапии, когда члены группы укрепляют свое переживание «Мы», изгоняя одного из своих членов в пространство «Они». Эффект достигается за счет повышения самооценки оставшихся, которые формируют для себя дополнительную характеристику «более достойных». ■

Андрей Онучин

Руководитель практики «Количественные и качественные исследования»

АГЕНТЫ 009

Какие новые компетенции понадобятся топ-менеджерам в 2009 году

Авторы: Павел Безручко, Марк Розин



Почти все инструменты управления, которые существуют сегодня в российских компаниях, нацелены на рост. В течение последних 5-7 лет мы набирали, развивали и продвигали людей, опираясь на их способность двигать компанию вперед, помогая ей быстрее осваивать средства, увеличивать объемы, завоевывать рынки... Сегодня задачи бизнеса драматически изменились. Мировой финансовый кризис поставил перед менеджерами совершенно новые вызовы. Вот они:

1. Неопределенность и непредсказуемость изменений

Современным менеджерам приходится действовать в ситуации постоянной изменчивости и крайне высокой неопределенности. Никто не знает, что будет дальше, как долго все это будет продолжаться и чем закончится. В результате перед менеджерами возникает задача – принимать решения при невозможности ничего точно просчитать или получить достоверный прогноз.

2. Падение доходов при инертности расходов

На фоне кризиса доходы подавляющего большинства компаний сокращаются, при этом расходы имеют тенденцию сохраняться. Отсюда для менеджеров вытека-

ют две задачи: искать новые продукты и рынки для увеличения доходов и целенаправленно сокращать расходы.

3. Отсутствие денег

Даже при нормальном балансе доходов и расходов в компании менеджеры сегодня сталкиваются с тем, что на рынке нет свободных денег. Сократились или полностью исчезли кредитные ресурсы, клиенты перестали платить в срок и т.п. Как следствие перед менеджерами возникают две задачи: бороться с неплатежами и находить заемные средства на приемлемых условиях.

4. Стресс и демотивация в коллективе

В ситуации кризиса персонал компании приходит в тревогу, люди начинают работать хуже, теряют лояльность. Соответственно перед менеджерами встает задача, связанная с поддержанием конструктивной атмосферы в коллективе: несмотря на плохие новости, поддерживать в коллективе мотивацию, производительность, лояльность и пресекать панику.

Эти новые вызовы и задачи диктуют совершенно иные требования к менеджерам, нежели те, которые диктовала ситуация роста. Способности, которые еще недавно ценились в руководителях превыше всего, отходят на второй план. Приведем два примера.

Практически во всех моделях менеджерских компетенций, принятых в современных компаниях, присутствует такая компетенция, как «мотивация достижений», т.е. готовность человека самостоятельно ставить перед собой крайне амбициозные, труднодостижимые цели и настойчиво их добиваться. Казалось бы, это качество нужно всем и всегда. Однако в ситуации кризиса оно оказывается гораздо менее востребованным. Дело в том, что в кризисной ситуации драйв, мотивация и энергетика обеспечиваются самой бизнес-средой, которая мобилизует человека, ставя перед ним все новые вызовы. В результате менеджер и без сильной мотивации достижений может оказаться вполне эффективным.

“**Особенность нынешней ситуации в том, что менеджеры вынуждены работать кризис-менеджерами, хотя они того или нет**”

То же касается компетенции «стратегическое мышление», которая почти всегда присутствует среди менеджерских компетенций (особенно если речь идет о топ-менеджерах). На этапе роста от руководителя действительно требуется видеть далеко и мыслить масштабно. Но если экономика в кризисе, мыслить более чем на полгода вперед сравнительно бесполезно, а в каком-то смысле даже опасно, т.к. долгосрочные планы могут помешать действовать быстро и нестандартно.

Эти два примера показывают, что без традиционных компетенций в кризис, как оказывается, вполне можно прожить. А какие же новые требования к людям возникают?

Антикризисные компетенции

Особенность нынешней ситуации в том, что менеджеры вынуждены работать кризис-менеджерами, хотя они того или нет. Некризисных позиций в современном бизнесе уже почти не осталось. Чтобы быть успешным, менеджер вынужден проявлять новые – антикризисные – компетенции. Они достаточно универсальны и затрагивают все ключевые сферы деятельности и личности современного руководителя: принятие решений, коммуникацию, управление людьми, эмоционально-волевою сферу.

Компетенции в сфере мышления и принятия решений:

Экстремальное мышление

Если раньше от менеджеров требовалось стратегическое мышление, то сейчас нужно мышление экстремальное. Это комплексная компетенция, которая представляет собой сплав из нескольких важных способностей: находчивости, креативности, сценарного мышления, а также готовности думать и действовать с учетом рисков.

В основе этой компетенции лежит способность человека в экстремальной ситуации находить разнообразные варианты действий и просчитывать их последствия, действовать быстро и при этом нестандартно – часто вразрез с общепринятыми схемами и стереотипами. Кроме этого человек, обладающий экстремальным мышлением, склонен поддерживать актуальными различные сценарии действий, т.е. держать все двери открытыми, даже когда он уже пошел по одному пути.

Быстрота в принятии решений и их реализации

Кризисная ситуация заставляет мыслить и действовать очень быстро. Скорость принятия решений и их реализации становится одним из главных факторов успеха. Если ты не решил проблему в короткий срок, то время наступления следующей проблемы, которая займет все твои силы, очень ограничено. Поэтому столь важной становится способность действовать быстро, даже в ущерб возможности все качественно проанализировать, обсудить и обдумать. В какой-то мере эта компетенция подразумевает доверие к себе, готовность разрешить себе ошибаться. Только человек, который не разочаровывается в себе, несмотря на то, что не всегда оказывается прав, способен в кризисной ситуации решать быстро и действовать твердо.

Компетенции в эмоционально-волевой сфере:

Умение отказываться

Все мы к чему-то привыкли: действовать определенным образом, думать определенным образом, окружать себя определенными людьми и т.п. Кризис вынуждает радикально пересматривать свои привязанности и привычки. Динамичная, изменчивая среда постоянно опровергает саму возможность остановиться на каком-то способе выполне-

ния работы и его придерживаться. От человека требуется умение изменять собственные стереотипы под воздействием ситуации и искать новые способы действия. Это умение лежит в основе компетенции «умение отказываться».

“**Специфика кризисной ситуации такова, что навыки коммуникации зачастую это единственное, что есть у менеджера, чтобы добиваться своей цели**”

Кроме привязанности к определенному способу действий, у менеджеров, как правило, есть эмоциональное тяготение к конкретным характеристикам своего места и своего бизнеса. В кризис от них также приходится отказываться. Например, приходится расставаться с некоторыми видами бизнеса, которые в кризис стали убыточными, а также отказываться от социальных льгот, которые сделались роскошью в трудные времена. Для многих это очень болезненный процесс. Но если менеджер имеет эмоциональную привязчивость, и у него каждый раз дрожит рука, когда ему нужно от чего-то отказаться, ему будет очень трудно в кризис.

Эмоциональная устойчивость

Дилеммы, с которыми приходится иметь дело руководителю в кризис, эмоционально тяжелы. Чтобы справляться с ними, от менеджера требуется такая компетенция, как «эмоциональная устойчивость». Это способность сохранять трезвую голову, несмотря на то, что вокруг тебя все рушится, а сам ты находишься под постоянным разнонаправленным давлением. Чем опасно отсутствие этой компетенции? Человек начинает принимать решения под воздействием эмоций – паники, депрессии, либо, напротив, защитного типа эйфории (необоснованного оптимизма или отрицания). И то, и другое одинаково губительно для бизнеса.

Кроме этого от эмоциональной устойчивости менеджера зависит то, как он коммуницирует с другими людьми и что транслирует им в процессе этой коммуникации: панику, нерешительность, растерянность, либо собранность, деловитость, готовность делать все необходимое, чтобы добиться цели. Важно понимать, что эмоциональная устойчивость не равна актерству: никто не способен 24 часа в сутки изображать из себя супермена, таковым не являясь. Человек, обладаю-

щий эмоциональной устойчивостью, не играет на публику, а действительно умеет быстро «стряхивать» с себя эмоциональные реакции и перерабатывать стресс, не перекладывая его на других и тем более не усугубляя. Противоположностью эмоциональной устойчивости является паникерство.

Компетенции в сфере коммуникации и управления людьми:

Жесткая коммуникация

В основе этой компетенции лежит, с одной стороны, умение добиваться своего, оказывать давление на других людей, проявлять настойчивость, пока тебе не уступят, а с другой – способность выдерживать встречное давление, не сдаваться, твердо стоять на своем. Специфика кризисной ситуации такова, что навыки коммуникации зачастую это единственное, что есть у менеджера, чтобы добиваться своей цели. В кризис почти невозможно действовать по сценарию «выиграл-выиграл», т.к. обеим сторонам нечего предложить взамен, при этом присутствует объективное противоречие интересов. Кредитор и неплательщик, увольняемый сотрудник и работодатель находятся по разные стороны баррикад, у них практически нет шансов договориться мирно. Поэтому важным качеством становится настойчивость вплоть до готовности идти на конфликт, ради достижения своей цели.

Умение выстраивать доверительные отношения

Кризис накладывает противоречивые требования к менеджерам в том, что касается коммуникации и взаимодействия с людьми. Вторая важная компетенция в этой сфере прямо противоположна первой – умение устанавливать, а иногда и восстанавливать доверительные отношения. И в обычной жизни на этапе роста много говорилось о том, что лидер должен уметь выстраивать отношения с людьми на основе доверия. Разница в том, что в кризис жизнь к доверию не подталкивает. Есть объективные противоречия между сторонами, есть всеобщий стресс. И, несмотря на это, менеджер должен уметь ладить с людьми, сохранять в целом позитивную рамку отношений, когда с ним хотят иметь дело, когда к нему есть доверие как к лидеру, руководителю, человеку. Сюда же относится умение мириться после конфликтов.



Это очень важно, т.к. все помнят, что кризис начался с кризиса доверия финансовых институтов друг к другу. В кризисе уменьшается роль договорных обязательств, юридические договоренности утрачивают вес. В ситуации, когда все друг другу не доверяют, и есть основания не доверять, (потому что неизвестно, кто завтра обанкротится, кто сможет заплатить, а кто нет), очень многие вещи можно сделать только на личных отношениях доверительности: получить кредит, договориться об отсрочке платежа, договориться с сотрудником об условиях расставания. В этих обстоятельствах личные доверительные отношения одной зрелой личности с другой зрелой личностью – единственный конструктивный путь.

Значит ли все выше сказанное, что в условиях кризиса компании должны полностью переписать существующую модель компетенций? Мы полагаем, что это не совсем так. Правильная мера – создать временную «антикризисную» модель, в которой будут зафиксированы самые важные новые требования к менеджерам. В конце концов, все мы рассчитываем, что кризис не будет длиться вечно. Рано или поздно тренд переломится и в стране, и в мире опять начнется экономический рост. Вот тогда традиционные компетенции можно будет снова достать из шкафа. Но на время кризиса, безусловно, стоит признать, что традиционные компетенции слабо помогают нам в решении новых бизнес-задач, и временно сместить акценты.

Программа действий

Оцените себя

Трезво оцените, в чем ваши ресурсы, а в чем слабые стороны – «красные кнопки». Для этого полезно пройти индивидуальный ассесмент, либо получить обратную связь от вашего окружения, например, по методу «360°».

Отработайте слабые стороны

Почти все антикризисные компетенции крайне плохо поддаются развитию. Многие из них фундаментальны и имеют глубоко личностные корни. Да и времени на серьезное развитие этих компетенций у Вас, скорее всего, не будет. Поэтому постройте работу над своими слабыми сторонами следующим образом:



Правильная мера – создать временную «антикризисную» модель, в которой будут зафиксированы самые важные новые требования к менеджерам

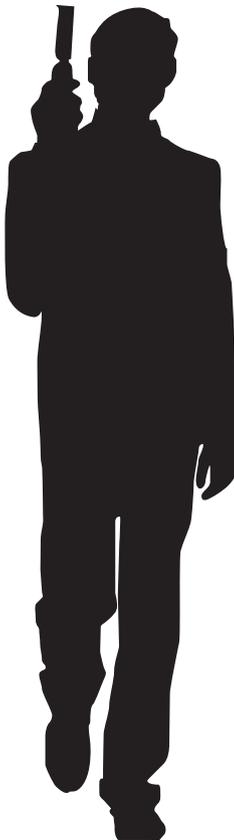
- Компенсируйте слабые стороны за счет своего окружения. Соберите вокруг себя людей, которые умеют действовать в зоне ваших слабых сторон лучше, чем вы сами и делегируйте им соответствующие задачи. Не обладаете креативностью – анализируйте решения, собирая команду. Создайте антикризисный штаб, который будет порождать новые идеи, а сами принимайте финальное решение, какие из них воплощать.

Не уверены в своей компетенции, связанной с просчетом рисков – найдите в компании человека с явно выраженной мотивацией избегания неудач (таким людям, как правило, свойственно мыслить в терминах рисков) и проверяйте свои решения «об него» (предварительно договоритесь об условиях конфиденциальности). Если чувствуете, что не справляетесь со своими эмоциями (начинаете срываться, паниковать) – транслируйте свои поручения заместителю, а он пусть станет рупором для народа. Обеспечьте себе в его лице буфер, прослойку, чтобы ваши эмоции не выливались на окружающих.

- Пройдите локальные очень краткосрочные тренинги в отношении тех компетенций, которые достаточно хорошо развиваются таким способом: жесткая коммуникация и экстремальное мышление.
- Используйте поддерживающий коучинг – не столько с целью развития, сколько для поддержки и оперативной помощи в проявлении новых для вас антикризисных компетенций.

Оцените команду

Убедитесь, что Ваша команда в совокупности обладает всеми компетенциями, необходимыми для эффективной работы в кризис. Примите кадровые решения, которые помогут вам сформировать вокруг себя эффективную антикризисную команду. Возможно, кого-то из членов команды вам придется заменить. Не бойтесь этого, тем более что на рынке труда уже сейчас можно найти хороших и не очень дорогих кандидатов. ■



Стратегия быстрого реагирования

Президент «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин рассказал HRT о том, как сделать кризис своим союзником, избежать необдуманных сокращений и сохранить позитивную атмосферу в команде, несмотря на трудные времена.

Подготовьте плацдарм

Последние несколько лет научили нас управлять бурным ростом бизнеса. Сегодня мы столкнулись с новым вызовом: управление компанией в период экономического спада. Он потребует других стратегий и инструментов управления.

- Сформируйте из ваших лучших людей антикризисный штаб. К работе в нем привлекуйте не только топ-менеджеров, но и ярких рядовых сотрудников.
- Проводите еженедельные совещания менеджерской команды. Начиная их с опроса каждого менеджера о состоянии дел на его направлении. Не исключено, что выступления будут напоминать сводки с линии фронта. Это хорошо: вы получите самую свежую информацию, еще не отраженную в объективных показателях, и заодно мобилизуете команду.
- Проведите общее собрание коллектива, в ходе которого открыто расскажите о текущей ситуации в компании и попросите коллектив о поддержке.
- Мобилизуйте коллектив на борьбу с кризисом: регулярно рассказывайте о происходящем в компании, часто будьте на виду, больше общайтесь с сотрудниками. Открыто обсуждайте сложности и самые пессимистичные варианты развития событий, демонстрируя при этом уверенность в себе и готовность бороться.
- Создайте у окружающих вас руководителей чувство срочности: то, что до кризиса делалось за месяцы, теперь должно делаться за дни, а то, что занимало дни, отныне должно измеряться часами.
- Сообщите об отмене тех систем, которые неадекватны в период кризиса — например, длительной системы визирования, системы премирования, основанной на

докризисных KPI, и тому подобных. Лично подписывайте договора и принимайте ключевые решения, ограничившись минимальным количеством виз, самостоятельно распределяйте премии. Все основные полномочия сконцентрируйте в руках сотрудников антикризисного штаба.

- Организуйте оперативный мониторинг жизненно важных показателей для отслеживания текущей ситуации и формирования прогноза на ближайшее будущее. Вам необходимо как можно раньше замечать признаки спада и располагать показателями (пусть косвенными), которые повысят эффективность прогнозов в период максимальной неопределенности. Если раньше мониторинг проводился на еженедельной основе, теперь он должен стать еженедельным. Примерами хороших прогностических показателей могут служить: количество входящих запросов, объем заключенных за неделю договоров, время задержки поступления денег относительно момента подписания акта, среднее время подписания актов.



То, что до кризиса делалось за месяцы, теперь должно делаться за дни, а то, что занимало дни, отныне должно измеряться часами ”

- Постройте сценарную финансовую модель на шесть месяцев вперед. Рассмотрите три возможных сценария: оптимистичный, консервативный и пессимистичный. Скорее всего, оптимистичный сценарий будет говорить о сохранении объемов, а консервативный и пессими-

стичный покажут потенциальное ухудшение основных показателей: уменьшение оборота, падение прибыли (возможно, до отрицательных значений), рост дебиторской задолженности, увеличение потребности в рабочем капитале. Анализируя прогноз кэшфло, определите граничные условия, которые позволят компании не разориться. Опираясь на прогноз прибыли и убытков, договоритесь с акционерами о максимально допустимом размере убытков в ближайшие месяцы. Для большинства компаний убыток на протяжении более чем четырех месяцев подряд неприемлем. Составьте стратегию балансирования доходов и расходов, которая позволит компании через 3 месяца быть в плюсе.

- Заложите фундамент для послекризисного восстановления компании. Сохраните ядро для последующего роста. Воспользовавшись неполной загрузкой сотрудников, реализуйте те внутренние проекты и изменения, которые помогут вам захватить рынок, когда начнется экономический подъем. Займитесь подготовкой плацдарма для контрастступления уже сегодня.

Отсекайте лишнее

Главная ошибка, которую делают многие компании в период кризиса – это быстрые, непродуманные сокращения «по разнарядке».

Например, компания издает приказ: «Сократить 20% сотрудников к 1-му марта», после чего во все подразделения раздается требование предъявить для сокращения соответствующий процент людей. Такой подход чаще всего не дает хорошего результата по трем причинам:

1. Руководители на местах могут отнести поступившее распоряжение не к реальному числу сотрудников в подразделении, а к штатной численности. В результате те, у кого было много открытых вакансий, могут не сократить никого, а те, у кого вакансий не было, вынуждены будут сократить очень многих. При этом вакансии часто говорят не о реальном дефиците рабочего ресурса в подразделении, а о перспективных (неактуальных в кризис) планах или о влиятельности руководителя в отстаивании интересов своего департамента.

2. При сокращениях «по разнарядке» руководители, как правило, отдают для увольнений наиболее низкооплачиваемый персонал. Это приводит к тому, что, во-первых, фонд оплаты труда сокращается меньше и медленнее, чем численность, а, во-вторых, высокооплачиваемым сотрудникам приходится начать выполнение низкоквалифицированной работы.
3. В ряде департаментов численность персонала может быть сильно завышена, а в других – изначально близка к оптимальной. Ровным слоем срезая численность во всех подразделениях, мы подвергаем риску эффективность тех отделов, где людей и так еле-еле хватало, и оставляем большие резервы там, где и без того был избыток.

Есть ли альтернатива сокращениям «по разнарядке»? Безусловно, есть. Это просчитанные сокращения. Планировать сокращения, следует в порядке от большего – к меньшему, от активов – к бизнес-процессам, от отсека лишнего к оптимизации оставшегося. Именно такой подход дает наибольшую экономию в период кризиса. Планируя сокращения, последовательно используйте два подхода:

Подход 1. Отсекаем лишнее

- Если компания имеет более чем один актив, прежде всего, посмотрите, нет ли убыточных активов, не являющихся важной частью производственной цепочки, которые можно продать или законсервировать навсегда или на период кризиса.
- Внутри конкретных активов – рассмотрите продуктовые линии. Может оказаться, что в период кризиса некоторые из них стали низкорентабельными или даже убыточными. Отказавшись от них, вы сможете серьезно сократить численность, не нанеся ущерба остальному бизнесу. Главное здесь не попасть в ловушку «полной рентабельности», когда под сокращение попадает только низовой рабочий персонал.
- Оцените конкретные бизнес-процессы: нет ли среди них тех, которые стали ненужными в период кризиса? Например, в розничной сети может стать ненужным бизнес-процесс, связанный с открытием новых торговых точек, а в крупных компаниях – бизнес-процесс или проект, направленный на подготовку компании к выходу на IPO. Многие компании на период кризиса отказываются от социальных программ, это делает ненужным

бизнес-процесс, ответственный за социальную политику. Подразделения, отвечающие за данные бизнес-процессы – главные кандидаты для сокращений.

- Выделите бизнес-процессы, которые остаются полезными, но по которым на время кризиса существенно сократился объем работ. Возможно, что какую-то производственную линию вы не будете замораживать, но переведете на частичную загрузку. Это позволит уменьшить число рабочих бригад. Такой же подход примените и к офисным работам: если на время кризиса у вас сократилась экспансия в регионы, вероятнее всего, вы сможете безболезненно уменьшить численность службы, которая подготавливает и оформляет командировки.

После того как работа по отсечению лишнего сделана, можно заняться более тонкой и сложной настройкой, связанной с оптимизацией того, что осталось.

Подход 2. Оптимизируем оставшееся

- Оптимизируйте организационную структуру. При этом исследуйте три потенциальных направления: централизация, слияние подразделений и уменьшение количества иерархических уровней. В некоторых случаях вы увидите возможность централизации функций и тем самым сможете либо уменьшить количество локальных структур управления, либо существенно сократить их численность. Скажем, если раньше экономисты были в каждом цеху, то на период кризиса их целесообразно объединить в одну службу, которая находится в центральном офисе. В том, что касается количества иерархических уровней, особое внимание обратите на заместителей руководителей подразделений – очень часто они не являются необходимыми и создают лишнюю прослойку в управлении.
- Рассчитайте оптимальную численность персонала. Современная матэкономика разработала эффективные методы подсчета оптимальной численности сотрудников в бизнесе. Эти методы предполагают выделение ключевых факторов трудозатрат (КФТ) по основным бизнес-процессам, после чего собираются нормативы взаимосвязи КФТ и численности – как внутри вашей компании, так и в целом по отрасли в России и в мире. Эти нормативы позволяют применить прин-

цип «Рекорды делаем нормой», когда выдающиеся результаты с точки зрения экономики численности, показанные внутри вашей компании или в индустрии, становятся нормой. Такой подход невозможно реализовать без создания математической модели, т.к. только матмодель позволяет сравнить предприятия и отделы, находящиеся в разных условиях, работающие по разным технологиям и с разным объемом задач.

Все эти меры, безусловно, потребуют определенного времени. У большинства компаний в период кризиса этого времени в обрез. Если вы не можете позволить себе отложить сокращения на 3-4 месяца, чтобы все тщательно просчитать, постройте работу над сокращениями в два этапа:

Этап 1. Проведите самые очевидные сокращения, связанные с продажей активов, остановкой производственных линий и т.п., а также, возможно, очень локальные равномерные сокращения (в пределах 5% от общей численности). Параллельно спланируйте и просчитайте структурные сокращения; при необходимости обратитесь к помощи опытных консультантов.

Этап 2. Проведите необходимые реформы, связанные с оптимизацией организационной структуры, и точечные сокращения на основе математической модели оптимальной численности.

Такой подход к сокращению численности персонала позволяет не только всерьез понизить ФОТ, но и полностью сохранить работоспособность компании и при этом повысить ее управляемость.

Не отрубайте кошке

ХВОСТ ПО ЧАСТЯМ

Сегодня сокращение персонала стало неизбежной мерой для многих компаний. В этой ситуации одна из главных задач менеджмента – предотвратить панику и демотивацию со стороны остающихся сотрудников.

Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам это сделать.

- Не отрубайте кошке хвост по частям – проводите сокращения одномоментно. Худшее, что можно придумать – «ползучие» сокращения. Они наносят один из самых сокрушительных уронов климату в организации. Люди перестают работать, а начинают только обсуждать – кто сле-

дующий. Идеальный вариант – сообщить всем сотрудникам, с которыми компания намерена расстаться, о своем решении в один день.

- Создайте у всех оставшихся сотрудников уверенность, что сокращения закончились. Понятно, что в ситуации высокой неопределенности, вы не можете ничего гарантировать. Тем не менее, покажите сотрудникам ясный, четкий, продуманный план жизни компании хотя бы на полгода вперед, который исключает дальнейшие сокращения. Сделайте этот план консервативным, чтобы у людей возникло доверие к вашим прогнозам и понимание, что даже в кризисной ситуации поставленные цели достижимы.
- После объявления о сокращениях проведите общее собрание (или серию собраний) со всеми остающимися сотрудниками. Если численность персонала не превышает трехсот человек, сделайте это собрание единым для всех, чтобы люди зрительно увидели, как много их остается, и единомоментно получили всю информацию о положении дел в компании и планах на будущее. Если коллектив компании более трехсот человек, скорее всего, вам придется провести несколько таких собраний. Важно, чтобы на каждом из них присутствовали первые лица компании и самую главную информацию сотрудники получили непосредственно от них.
- В течение недели после объявления о сокращениях проведите индивидуальные встречи с ключевыми членами команды и неформальными лидерами коллектива. На этих встречах объясните каждому лично, что именно происходит в компании, почему пришлось проводить сокращения, каковы планы компании на будущее и почему вы рассчитываете, что дальнейших увольнений не будет. Не жалейте свое время, даже если придется повторять одно и то же много раз. Позвольте людям задать все накопившиеся вопросы и, по возможности, открыто и подробно отвечайте на них.
- Помогите людям не чувствовать себя «пассивной жертвой обстоятельств». Потеря контроля над ситуацией, когда единственное, что остается человеку – ждать и нервничать, что будет с миром, Россией, его компанией и его судьбой, – один из главных факторов демотивации. Дайте

своим сотрудникам почувствовать контроль над ситуацией через участие в разработке антикризисной программы действий. Например, проведите серию мозговых штурмов, привлекая сотрудников разных уровней для обсуждения новых продуктов компании на период кризиса, методов борьбы с дебиторской задолженностью, новых каналов продвижения продукции и т.п.

- Много и часто общайтесь с персоналом. Чаще, чем обычно, проводите собрания Правления и общие собрания сотрудников, увеличьте частоту выхода внутренней газеты и обновлений внутрикорпоративного сайта. Открыто рассказывайте сотрудникам о ситуации в компании и на рынке, о сложностях, с которыми приходится сталкиваться, приводите и анализируйте факты. Это поможет снять у сотрудников тревогу и уменьшит количество слухов и домыслов в коллективе.



Следите, чтобы ваши сотрудники имели высокую занятость. Безделье, недостаток загрузки очень сильно демотивирует ”

- Лично демонстрируйте сотрудникам уверенность и высокую энергетику. Избегайте как проявлений неестественного оптимизма, так и уныния или растерянности. Независимо от собственного цейтнота или стресса, постарайтесь стать для сотрудников источником стабильности и эмоциональной поддержки. Не создавайте вокруг себя нервный тон.
- Следите, чтобы ваши сотрудники имели высокую занятость. Безделье, недостаток загрузки очень сильно демотивирует. На время спада клиентских запросов запустите в компании те внутренние проекты, связанные с совершенствованием системы управления или развитием технологий, до которых в обычное время не доходили руки. Таким образом, вы обеспечите людей работой и создадите фундамент для роста компании, после того как отрицательный рыночный тренд сменится на позитивный. ■





Россия и Великобритания: ситуация на рынке труда

Мы продолжаем сравнивать ситуацию на рынке труда в России и в мире. Поводом для анализа стали результаты очередных исследований, состоявшихся в ноябре 2008 года:

- 10 ноября 2008 года Европейский институт развития персонала (CIPD) опубликовал ежеквартальный обзор тенденций на рынке труда Великобритании. Обзор подготовлен на основе результатов опроса более 700 английских компаний относительно их намерений в отношении персонала на ближайшие три месяца (сентябрь-декабрь 2008 года).
- Российское подразделение компании PricewaterhouseCoopers в ноябре 2008 года подготовило обзор «Меры в сфере управления персоналом для предотвра-

щения или преодоления кризиса». Участниками обзора стали 123 крупнейшие российские и международные компании из различных секторов экономики.

- «ЭКОПСИ Консалтинг» подвела итоги опроса «Как Ваша компания реагирует на кризис», проводившегося на сайте www.ecopsy.ru с 20 октября по 20 ноября 2008 года. Участие в опросе приняли 272 посетителя сайта из числа менеджеров и HR-ов компаний, работающих в России.

Результаты исследований показывают, что Россия идет в ногу с Европой в том, что касается антикризисных мер в HR, а люди везде остаются людьми и даже на фоне глобальных экономических потрясений продолжают надеяться на лучшее.

Россия



По данным PwC, 79% участников опроса уже в октябрь-ноябре прекратили наем персонала на новые позиции. Результаты опроса на сайте www.ejobs.ru в свою очередь показали, что лишь 7,5% компаний всерьез рассматривают возможности «обновляющего рекрутмента», т.е. готовы перекупить «звезд», которых сократят другие.



Согласно данным опроса PwC, 48% компаний рассматривает сокращение персонала как необходимую меру оптимизации численности в среднем на 10%. Более половины этих компаний уже сократили штат в период с сентября по ноябрь 2008 года. Многие планируют сокращения в декабре 2008 – январе 2009 года, а некоторые готовятся сделать это во II квартале 2009 года.

56% компаний планируют увольнять определенный процент работников каждого подразделения.

Наиболее распространенным способом увольнения является увольнение по соглашению сторон (94% респондентов), 67% компаний планируют увольнять сотрудников по сокращению штата в соответствии с законодательством, а 46% сообщили об увольнениях по собственному желанию.

По результатам опроса «ЭКОПСИ Консалтинг», в проводящихся сокращениях признались более трети компаний (32%).



Большинство участников обзора PwC отметило, что зарплаты либо останутся на уровне 2008 года, либо повысятся незначительно (в среднем около 10%), но это увеличение будет меньше ранее запланированного на 2009 год. Некоторые компании планируют увеличение только с целью компенсации потерь от инфляции. Абсолютное большинство участников исследования — 91% — снижают или вообще отказываются от повышения краткосрочного вознаграждения (годовой бонус). Менее 10% респондентов планируют изменения в программах долгосрочного вознаграждения. Только 5% компаний признались, что снижают базовую заработную плату.

Эти данные подтверждают и результаты опроса, проведенного «ЭКОПСИ»: только 8% опрошенных заявили, что

Великобритания



Рекрутмент

Планы по набору персонала в Великобритании продолжают сокращаться. О своем намерении набирать персонал этой осенью заявили только три четверти британских организаций (75%) – против 81% летом 2008 года и 86% весной. При этом только 62% английских компаний выразили готовность нанимать персонал на полную ставку (это на 10% меньше, чем летом 2008 года).



Сокращение персонала

Планы по сокращению персонала осенью 2008 года в Великобритании остались на том же уровне, что и в предыдущем квартале: проводить сокращения в осенние месяцы готовы 26% британских организаций (летом этот показатель составил 27%). Однако это по-прежнему больше, чем весной 2008 года.

Среди работодателей, планирующих сокращения с сентября по ноябрь, 40% заявили о том, что ожидают ухудшения финансовых показателей своей организации по сравнению с предыдущим кварталом. Заметнее всего объем запланированных сокращений вырос в финансовом секторе.

Значительно возросло число респондентов, которые не смогли дать четкого ответа относительно планируемых сокращений. Это говорит о высоком уровне неопределенности в бизнесе и на рынке труда. 12% организаций признались, что не знают, придется ли им прибегнуть к сокращениям в течение ближайших трех месяцев. Зимой и весной 2008 года таких респондентов было не более 2%. Еще 26% респондентов признались, что имеют план более масштабных сокращений на случай непредвиденных обстоятельств и готовы применить его в следующем году.



Вознаграждение персонала

В ходе опроса, который проводил CIPD, работодателей просили оценить, выросли или снизились требования персонала относительно повышения заработной платы за последние три месяца. 22% из числа опрошенных работодателей сказали, что требования выросли, 61% — что они остались на прежнем уровне.

При этом только 1 из 6 работодателей в Великобритании (16%) выразил намерение пересмотреть размер заработных плат (в большую сторону) между сентябрем и ноябрем 2008 года. Две трети (64%) работодателей заявили, что готовы пересмотреть зарплаты сотрудников в первой половине следующего года (между декабрем 2008 и маем 2009 года). 8% не имеют намерений пересматривать зарплаты в 2009 году.

сокращают зарплаты сотрудников в связи со сложной экономической ситуацией. По мнению Марка Розина, Президента «ЭКОПСИ Консалтинг», эти данные вкупе с информацией о сокращениях персонала позволяют сделать очень важный вывод: меняется антикризисный сценарий для России. Вместо урезания доходов и сохранения людей компании в России предпочитают сокращать людей, но сохранять доходы оставшимся. Во время кризиса начала 90-х годов все было наоборот: в России была низкая безработица и низкие доходы, в то время как, например, в Восточной Европе наблюдался высокий уровень безработицы, но продолжали расти доходы. Сегодня, как видно из результатов опроса, сокращения людей преобладают над сокращением зарплат (30% опрошенных против 8,5%). В целом это неплохо, т.к. говорит о том, что компании в современной России во главу угла ставят идею эффективности: лучше иметь одного высокоэффективного и высокооплачиваемого специалиста, который будет интенсивно загружен, чем несколько среднеэффективных и среднеоплачиваемых со средней или низкой загрузкой. Большой акцент делается на повышение эффективности по сравнению с социальной составляющей.



По данным PwC, около 60% участников планируют или уже изменили политику предоставления дополнительных льгот своим сотрудникам. 15% компаний, предоставлявших работникам льготы на питание, медицинскую страховку (или дополнительное добровольное страхования жизни), сокращают данные статьи расходов, уменьшая их объем, количество участников или меняя провайдера услуг в поисках более выгодных условий. Некоторые компании приняли решение об отмене медстраховки для работников в 4 квартале 2008 или с января 2009 года.

Согласно результатам опроса на сайте www.ecorpsy.ru, HR-бюджеты сокращает сегодня пятая часть компаний в России. Однако важно понимать, что это 20% тех, кто сокращает или «замораживает» бюджеты на персонал, не прибегая к сокращению численности и доходов сотрудников. В действительности HR-бюджеты сокращает сегодня 60-70% компаний. Мы увидим эту цифру в результатах опроса, если суммируем число тех, кто заявил о сокращениях персонала (30%), сокращениях зарплат (8,5%) и собственно сокращениях HR-бюджета (20%). Т.к. не вызывает сомнений, что те компании, которые сокращают персонал, совершенно точно урезают и все статьи расходов на HR.

Четыре из пяти работодателей заявили, что главным фактором, влияющим на очередной пересмотр заработных плат, будут финансовые показатели организации. Это самый часто упоминаемый ответ. На втором месте идет удорожание жизни/инфляция.

В целом рост заработных плат в связи с инфляцией (+5%) ожидают около 15% опрошенных. Эта пропорция возрастает до 24%, если мы рассматриваем рост размера вознаграждения с учетом бонусов.

В том, что бонусы будут выплачены и даже увеличатся по сравнению с прошлым годом, уверена десятая часть всех опрошенных (11%). Однако большинство участников исследования (38%) выразили сомнения, что их бонусы станут больше, еще 34% предположили, что премиальные выплаты в этом году останутся на прежнем уровне.

Сокращение HR-бюджетов



Четверть компаний, принявших участие в опросе, сказали, что ожидают сокращения расходов на обучение персонала в ближайшие три месяца. Трое из десяти выразили надежду, что в течение осени бюджет на обучение сохранится на прежнем уровне. Оставшиеся 18% рассчитывают на увеличение тренингового бюджета.

Однако эксперты из CIPD полагают, что в случае резкого ухудшения финансовых показателей расходы на обучение персонала могут быть дополнительно сокращены, т.к. это «быстрый и легкий способ достичь экономии».

Данных о сокращении других статей HR-бюджетов в исследовании не приводится.

**Оценка перспектив и отношение к происходящему**

По данным опроса, проведенного «ЭКОПСИ», свыше трети участников (32%) заявило о том, что у них «нет кризиса». По мнению Марка Розина, этому можно найти два объяснения. Во-первых, опрос продолжался в течение месяца. С учетом скорости, с какой разворачивается кризис, это довольно большой срок. В середине октября многие компании еще не почувствовали воздействия кризиса на свой бизнес и могли думать, что кризис останется на фондовом рынке. К концу октября начало экономического спада стало уже очевидным для большинства компаний в России. Во-вторых, нужно учитывать психологический фактор: некоторым людям свойственно в критической ситуации впадать в необоснованный оптимизм и не признавать реальность. Это известная, описанная в психологии защитная реакция отрицания. Пока кризис не развернулся в полной мере и не стал очевидным для всех, определять восприятие людей будет, главным образом, психологический тип личности. Можно провести следующую аналогию: если человек лежит с температурой 39°C, он всегда признает, что он болен. А вот в начале болезни, когда уже заболело горло и ломит кости, но температуры еще нет, нормальный человек будет вести себя сообразно своему характеру: один закутает горло шарфом и будет пить чай с малиной, другой — выйдет на мороз с непокрытой головой, считая, что ему все нипочем. Также устроено и восприятие кризиса — мы в начале болезни, а значит, и наше восприятие определяется пока что ни столько фактами, сколько нашими психологическими установками. ■

Подавляющее большинство (83%) британских компаний, принявших участие в опросе, выразили уверенность, что экономическое состояние в стране будет ухудшаться. Только 1% опрошенных полагает, что в ближайшие три месяца в экономике наступит улучшение, а 12% считают, что экономическая ситуация останется неизменной. При этом респонденты оказались более оптимистичны в прогнозах относительно финансового положения организаций, в которых сами работают: 50% опрошенных ответили, что в течение ближайших трех месяцев финансовая ситуация в их компаниях останется неизменной, 25% респондентов считают, что может стать хуже, а 18% сказали, что рассчитывают на улучшение. ■

Источники: www.cipd.co.uk, www.pwc.ru, www.ecopsy.ru.

ПРЕСС-ДАЙДЖЕСТ

На глазок**Forbes, № 12(57), 12.08**

Кажется, в российском бизнесе не осталось ни одной отрасли, где бы ни объявили о сокращении персонала. И все ссылаются на кризис. При этом в большинстве случаев складывается впечатление, что решение о масштабах сокращений было принято на глазок. О том, как проходят и чем оборачиваются такие сокращения, читайте в статье Марка Розина в декабрьском номере Forbes.

Только спокойствие**Компания, 22.12.2008, №48**

В заметке для журнала «Компания» Павел Безручко обосновал точку зрения, почему в ситуации кризиса российским компаниям необходимо пересмотреть существующие менеджерские компетенции.

Нужные рычаги**HR менеджмент, № 11 (23), 11.08**

С 2007 года в «Уралкалии» успешно работает система управления эффективностью, ориентированная на повышение личных результатов сотрудников. Ключевые показатели эффективности, а, следовательно, и премиальная система привязаны к бизнес-результатам и учитывают деятельность каждого подразделения компании. О том, как разрабатывалась и внедрялась эта система, рассказали: Елена Самсонова, HR-директор «Уралкалия», и консультанты «ЭКОПСИ», работавшие над проектом. ■