**Управление персоналом в кризисных ситуациях**

Оглавление

[Придется снижать зарплаты. Как сохранить лояльность персонала? 1](#_Toc13843114)

[Как уберечь сотрудников от уныния и негатива в кризис. 11](#_Toc13843115)

[Случился аврал, и сотрудники не успевают выполнять работу. 17](#_Toc13843116)

[В кризис возникают нестандартные задачи, сотрудники теряются. 20](#_Toc13843117)

[Выясняем, какие настроения царят в коллективе в сложное время. 29](#_Toc13843118)

[Важнейшие сотрудники в кризис 36](#_Toc13843119)

[Управление персоналом в условиях экономического спада 38](#_Toc13843120)

[Нет денег на зарплату. Как сказать, чтобы сохранить сотрудников? 43](#_Toc13843121)

[В трудные времена удерживайте важнейших сотрудников! 48](#_Toc13843122)

[Отставить панику: как справляться с коллективом в самых сложных ситуациях 49](#_Toc13843123)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Придется снижать зарплаты. Как сохранить лояльность персонала?

**Покажите, что все будет справедливо. Смягчите недовольство**

**Наталья ПРИЙМАЧЕНКО,**начальник отдела по работе с персоналом и делопроизводства «Кей энд Джи» («ЕВРОЦЕМЕНТ Груп»)

**С рынка ушли две крупные международные организации, которые являлись основными клиентами компании. Из-за этого ее продажи заметно упали, прибыль соответственно снизилась. На совещании у гендиректора, в котором принимали участие и собственники компании, приняли решение: найти способы восполнить потери (переориентироваться на других клиентов, выпускать новую продукцию), а сотрудникам понизить оклады на 15%. HR-директору поставили задачу – сохранить персонал.**

Как всегда, Директору по персоналу досталась самая противоречивая задача, суть которой: **сделать то, что неприятно, но так, чтобы все остались довольны. Или, по крайней мере, не сильно огорчились**. Конечно, нужно соблюсти и все требования трудового законодательства. Для специалистов по продажам решение появилось сразу – оклады сократить, а премиальную часть (проценты от продаж) изменить: снизить вес показателя за выполнение объема продаж и добавить показатель, который отвечает за количество новых клиентов. Ведь их нужно привлекать. Поэтому sales-менеджерам сказали: тот, кто поднапряжется, поработает на результат и заключит сделки с фирмами, которые ранее не числились в составе клиентов, получит приличные проценты. Возможно, даже сможет заработать больше, чем раньше.

Коммерческий директор и руководитель компании поддержали это предложение HR-директора, но все равно заметили: **негатива не избежать, так как люди в любом случае не обрадуются тому, что им снизят оклады**. Тем более не во всех подразделениях вознаграждение за работу состоит и из окладов, и из процентов, как в отделе продаж. А значит, не все сотрудники смогут компенсировать потери в зарплате за счет ее переменной части.

Конечно, Директор по персоналу не сомневался: надо все четко и правдиво рассказать сотрудникам, не юлить, не пытаться обманывать. Но все же **чем-то смягчить горечь потерь, не допустить, чтобы люди начали увольняться.** Возможно, целыми отделами.

**Анастасия ФИОНИНА,**

Директор по персоналу компании EKF Electrotechnica

**Попросите у сотрудников поддержки. Получите ее, если покажете, что ведете честную игру**

Обязательно давайте максимально развернутую информацию о том, почему и зачем понижаете зарплаты. Используйте для этого все каналы коммуникаций – почту, корпоративный сайт, совещания. Организуйте выступление гендиректора перед коллективом. Пусть расскажет о ситуации в экономике, на рынке и в компании. Чем больше информации, тем лучше. Попросите гендиректора рассказать обо всех достижениях компании, которые были в прошлом, отметить вклад конкретных сотрудников в ее развитие. Руководитель компании может подчеркнуть, что сотрудники и компания всегда были единым целым, и сейчас ей нужна их поддержка. Обязательно отметьте, что сложности временные и продлятся до определенного момента. Их нужно пережить, чтобы расти и развиваться дальше. Когда положение улучшится, верните прежний уровень зарплаты и поблагодарите за понимание и помощь.

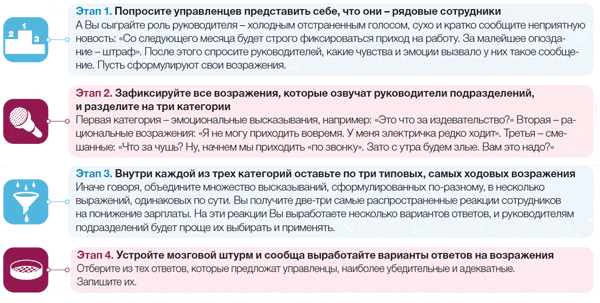
**Пусть первыми узнают новость руководители. Покажите им, как работать с возражениями подчиненных**

**Во-первых, руководителям самим надо осмыслить информацию**, так сказать, переварить ее, осознать, что непопулярная мера – вынужденная и неизбежная. Не позже, чем за два месяца до той даты, начиная с которой зарплата будет начисляться в меньшем размере, **соберите совещание руководителей среднего и высшего звена и расскажите о том, на сколько снижается зарплата и почему**. Упирайте на то, что такая непопулярная мера вызвана исключительно бизнес-реалиями, а не корыстными интересами руководства, что это необходимость, способ сэкономить и улучшить финансовое положение компании.

**Во-вторых, руководителей подразделений надо морально подготовить к тому, что сотрудники будут выражать недовольство**, просить не понижать зарплату, ссылаясь на особые обстоятельства: «Я взял кредит на автомобиль и теперь не смогу его выплачивать», «Я плачу за образование, а теперь меня отчислят за неуплату», «У меня пожилые больные родители». Научите руководителей **правильно реагировать на возмущение и недовольство сотрудников**, так сказать, работать с возражениями.

Но сначала выявите, какие в принципе возражения могут быть у персонала, систематизируйте их. Для этого **прямо на совещании с управленцами проведите ролевую игру** (либо отдельно не со всеми управленцами, а лишь с частью из них). Ее можно условно назвать «Объявляем подчиненным о том, что условия их работы станут хуже». Эта игра проводится в четыре этапа (см. схему ниже).

**Схема 1. 4 этапа ролевой игры, с помощью которой Вы выявите возможные варианты возражений сотрудников**



**Пример**

HR-директор инициировал собрание руководителей среднего и высшего звена, включая гендиректора, и сообщил собравшимся о том, что в связи с негативной ситуацией в финансах будет сокращен соцпакет и снижена премиальная часть зарплаты. Затем HR-директор предложил управленцам представить себя рядовыми сотрудниками и предположить, как сокращение выглядит с их точки зрения, какие эмоции вызывает, что они могут сказать. Пожилая начальница финансовой службы вдруг покраснела. Ее спросили, в чем дело. Она призналась: «Мой главный бухгалтер, женщина прямая и откровенная, использовала бы нецензурные выражения. Смысл их можно передать так: «Вы что, офонарели? С чего это вдруг, да еще после стольких лет работы?!» Директор по персоналу сказал, что такие высказывания тоже надо фиксировать и отрабатывать. Они отражают то, какими могут быть настроения у сотрудников, как они смогут реагировать. А значит, можно выработать правильный ответ на подобные эмоциональные выпады.

**Убедительный аргумент: если не урежем зарплаты, нужно сокращать штат**

Озвучивая такой аргумент, Вы покажете, что избрали из двух зол меньшее, а также поступили лояльно по отношению к работникам. Ведь если бы решили сокращать штат, то под сокращение мог попасть каждый. Для отдельных сотрудников это было бы болезненнее, чем потеря 5–7% от зарплаты.

**Сделайте для руководителей шпаргалку с вариантами ответов на претензии сотрудников. Пропишите, как себя вести**

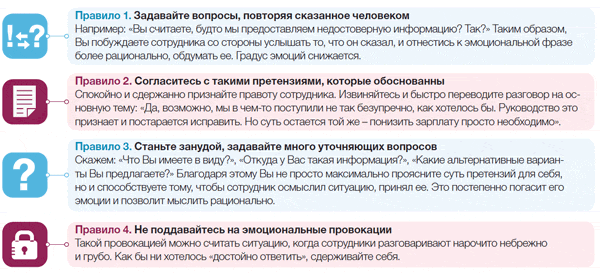
Все, что Вы выработали во время ролевой игры с руководителями, систематизируйте, обдумайте и хорошо сформулируйте. Составьте шпаргалку, размножьте ее и раздайте каждому руководителю подразделения в помощь (образец такой шпаргалки см. в таблице ниже).

**Таблица 1. Как можно прописать в шпаргалке для руководителя варианты ответов на типичные возражения сотрудников**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возражение недовольного сотрудника** | **Вариант ответа руководителя подразделения** |
| «Не верю, что в компании так плохи дела, что надо снижать зарплаты. Просто руководство хочет обмануть нас и отложить больше денег в закрома!» | «Я понимаю, что такое решение руководства кажется Вам вопиюще несправедливым. Я бы и сам так подумал на Вашем месте. Но я так не думаю. Знаете, почему? Потому, что у меня есть информация, которой нет у Вас. Но я готов ей поделиться, если Вы дадите мне сказать» |
| «С какой стати я должен работать за такие гроши?» | «Мы понимаем, что снижение зарплаты создает Вам трудности. Однако, поверьте, руководство компании сделало все возможное, чтобы как можно сильнее смягчить это, снизить зарплату на минимальную сумму. Кроме того, для тех, кто окажется в сложной ситуации, разработаны меры поддержки. О них говорил гендиректор, можно спросить о них и в HR-службе» |
| «Я не могу позволить себе иметь такой заработок. У меня кредит» | «Ваши трудности понятны. Но лучше получать меньше, чем попасть под сокращение и не получать ничего. Такой сценарий возможен, если не снижать зарплаты. Больше экономьте. А если ситуация будет очень тяжелой для Вас, обратитесь в HR-cлужбу или сообщите мне. Мы постараемся решить проблему, скажем, позволив Вам подработать» |
| «Вы подписываете себе приговор таким отношением к сотрудникам. Все разбегутся» | «Мы понимаем, что идем на риск. Но снижение зарплаты – вынужденная мера, продиктованная экономическими причинами. Или мы выплачиваем зарплату полностью и закрываемся, или сейчас затянем на время пояса и выживем, зато будем работать еще долго» |

Кроме того, **в такую шпаргалку внесите и советы, как себя вести, если сотрудники выражают недовольство очень эмоционально**. Скажем, начальник отдела объявил подчиненным о сокращении компенсаций и льгот, а в ответ услышал: «Да хватит уже врать!» Для руководителя это может быть полной неожиданностью, так как он, возможно, привык общаться в рамках делового этикета и обсуждать проблемы в рациональном ключе. А значит, управленец от неожиданности может растеряться. Пропишите в шпаргалке, как реагировать на различные выходки подчиненных, недовольных тем, что руководство хочет ухудшить их условия труда (пример, как можно сформулировать рекомендации по поведению руководителя, см. в схеме ниже). Главное – погасить эмоции собеседника и перевести дискуссию в рациональное русло.

**Схема 2. Как вести себя, если сотрудники высказываются резко, нелицеприятно и эмоционально. 4 главных правила**



**Сообщить неприятную новость сотрудникам должен именно гендиректор**

Пусть руководитель выступит перед сотрудниками, так сказать, вживую. Не записывайте выступление на видео, не рассылайте на электронную почту письмо от имени руководителя компании. **Когда принимаются непопулярные решения, гендиректору лучше сообщить об этом прямо и открыто, глядя в глаза сотрудникам.** Тогда они не смогут говорить, что руководство компании прячется от подчиненных, и оснований для слухов, что все обман и хитрые игры руководства, будет меньше.

Если компания большая и **собрать всех сотрудников сразу в одном месте невозможно, разделите их на группы, и пусть гендиректор выступит перед каждой** по очереди.

**Постоянно информируйте сотрудников о том, как идут дела в компании после понижения зарплаты. 4 способа**

Это необходимо делать, чтобы приободрить людей, показать, что ситуация под контролем, а руководство заботится о сотрудниках. Словом, создать ощущение «доброго и сочувственного присутствия».  
**Способ 1.** «Ура-доклады». Руководители компании или топ-менеджеры бодро и доходчиво рассказывают на корпоративном сайте о проблемах, которые решены или успешно решаются.  
**Способ 2.** Статистика. Отбирайте те показатели, которые свидетельствуют: после понижения зарплаты ситуация улучшается. Например, увеличивается прибыль компании, снижаются издержки, появляются средства на выплату материальной помощи.  
**Способ 3.** Публичная благодарность. Объявляйте ее конкретным подразделениям и сотрудникам, внесшим заметный вклад в борьбу с кризисной ситуацией.  
**Способ 4.** Истории успеха. Публикуйте на корпоративном портале и в СМИ рассказы о том, как конкретные сотрудники смогли вернуть прежний уровень зарплаты или даже повысить ее.

**Пусть гендиректор приведет расчеты: сколько зарабатывает компания и сколько тратит**

В компании «Роберт Бош», к примеру, в конце года **каждому сотруднику дают распечатку, в которой показывают, сколько он стоит для компании**. В распечатке указываются налоги, расходы на обучение, размер льгот, затраты на поддержание рабочего места в нужном состоянии. Получается внушительная сумма, и многие сотрудники начинают иначе смотреть на то, что получают от компании.

Посоветуйте и гендиректору приводить в своем выступлении реальные цифры, убедительные расчеты, показывающие, что снизить зарплату необходимо. Попросите показать, сколько зарабатывает компания, сколько тратит на зарплату сотрудников (и на другие выплаты), что остается после этого. Пусть расскажет, **какую гигантскую экономию для компании даст хотя бы незначительное сокращение зарплаты сотрудников**. Скажем, на 5%.

**Пример**

Выступая перед сотрудниками, гендиректор привел цифры, наглядно показывающие, что снижение переменной части зарплаты – необходимость. Без этого бизнес обречен на увядание и остановку. Сначала руководитель компании привел, сколько тратит компания в среднем на одного сотрудника. В качестве такого среднего сотрудника был выбран менеджер по продажам. Его зарплата – 50 тыс. рублей. С учетом взносов во внебюджетные государственные фонды (Пенсфонд, ФФОМС, ФСС) – 30%, страхования от несчастных случаев на производстве – 0,2% (минимальный тариф) получается 65,1 тыс. рублей (50 тыс. руб. + (50 тыс. руб. х 30,2%)). Если всю годовую стоимость соцпакета, включая ДМС (12 тыс. рублей), разделить на 12 месяцев, получится еще дополнительно 1 тыс. рублей. Итого на одного сотрудника приходится в среднем 66,1 тыс. рублей в месяц (65,1 тыс. руб. + 1 тыс. руб.).

Всего в компании 2000 сотрудников. Следовательно, общие затраты на всех работников – 132,2 млн рублей (66,1 тыс. руб./чел. х 2000 чел.). Выручка компании – порядка 160 млн рублей в месяц. Ежемесячные расходы на содержание офисных помещений (включая аренду, обслуживание, расходные материалы и коммунальные платежи) – 23 млн рублей.

Таким образом, ежемесячная прибыль компании до налогообложения – 4,8 млн рублей (160 млн руб. – 132,2 млн руб. – 23 млн руб.). С этой суммы надо еще заплатить налог на прибыль (20%) – 0,96 млн рублей (4,8 млн руб. х 20%). В итоге чистая прибыль компании составляет всего 3,84 млн рублей (4,8 млн руб. – 0,96 млн руб.). Этого недостаточно, чтобы поддерживать материально-техическую базу компании в рабочем состоянии, проводить маркетинговые и PR-акции и продвигать продукцию на рынке, привлекать клиентов и набирать новых сотрудников. Со временем средств будет не хватать.

Но если снизить зарплату хотя бы на 7%, то получится, что ежемесячные затраты на ФОТ составят 122,946 млн рублей (132,2 млн руб. – 7%), а прибыль компании за минусом налога в 20% – 11,2432 млн рублей ((160 млн руб. – 122,946 млн руб. – 23 млн руб.) – 20%). Таким образом, уменьшив зарплаты всего лишь на 7%, удастся увеличить чистую прибыль почти в три раза. Это улучшит финансовое состояние компании, позволит ей чувствовать себя увереннее на рынке, привлечь новых клиентов и постепенно вернуть прежний уровень зарплат.

Прослушав такое выступление гендиректора, сотрудники почти не выражали недовольства по поводу снижения заработной платы.

**Гендиректор не хочет выступать перед сотрудниками. Как убедить его это сделать?**

Напомните простую истину: находясь в стрессе, люди начинают думать только о плохом, видеть повсюду опасности, происки врагов и недоброжелателей. Это с одной стороны. С другой – ищут «сильную личность», которая «всем поможет и всех спасет». Если такую личность не удается найти в компании – сотрудники начинают массово увольняться. И именно генеральный директор, как носитель высшей власти, может стать для сотрудников «сильной личностью». Для этого ему нужно выступить лично, рассказать о состоянии дел, вдохновить, нарисовать перспективы. И заменить его в этой роли не сможет никто

**Отнимая одно, постарайтесь дать другое: бонус за дополнительную работу, один-два дня – сокращенные**

Попытайтесь компенсировать потерю в деньгах. Скажем, разрешите женщинам, у которых есть несовершеннолетние дети, и людям предпенсионного возраста уходить пораньше с работы на 30 минут. Один или два раза в неделю. Подчеркните: **получая чуть меньше, чем раньше, они могут теперь больше времени уделять себе и семье**.

Другим сотрудникам, проявляющим активность, можно установить **премию за участие в реализации важных для компании проектов либо доплату за выполнение дополнительных поручений**, которые не являются служебными обязанностями того или иного конкретного работника.

**Пример**

Когда в строительной компании сократились объемы строительства, руководство решило сократить зарплаты. Узнав это, ведущий сотрудник службы маркетинга собрался увольняться, так как не хотел мириться со снижением зарплаты. Тогда HR-директор по просьбе руководителя службы побеседовал с сотрудником и предложил ему выполнять часть работы за специалиста отдела рекламы. В отделе как раз была вакансия. За эту работу назначили доплату, с учетом которой доход сотрудника был даже чуть больше, чем прежде. Маркетолог согласился. И стал работать даже лучше, чем прежде. А компания сэкономила – не понадобилось нанимать еще одного сотрудника в отдел рекламы и платить ему полную зарплату.

**Елена ЛУРЬЕ,**

заместитель генерального директора по работе с персоналом компании «РЕСО-Гарантия»

**Назначьте конкретного человека, к которому сотрудники смогут прийти с проблемами. Информируйте, как дела в компании**

Поддержите сотрудников после того, как снизили размер их вознаграждения за работу. Например, организуйте специальный ящик, в который работники смогут опускать листочки со своими жалобами, предложениями, репликами. Назначьте конкретного человека, к которому работники смогут прийти со своими проблемами, регулярно выпускайте информационный бюллетень, в котором рассказывайте, что меняется в компании к лучшему после снижения зарплаты, когда тяжелый период может закончиться. Убеждайте людей: снижение зарплаты коснулось всей компании, включая руководство, и для этого есть объективные причины. Разъясняйте это в материалах, размещаемых на корпоративном сайте компании и в корпоративной газете, отметьте в видеообращении гендиректора, в рассылках на электронную почту сотрудников.

**Если снизились объемы работ, объясняйте именно этим снижение зарплат**

Ведь деньги на то, чтобы их выплачивать, поступают компании от выполненных заказов. Если их меньше, то **почему зарплаты должны остаться прежними**? Откуда взяться деньгам на то, чтобы их выплачивать?

**Пример**

Выступая перед сотрудниками, HR-директор заводского комплекса по производству стройматериалов отметил, что прибыль заводов упала еще в прошлом году. Причины: рецессия в экономике (нет развития и роста активности), негативная конъюнктура на рынке и падение в отрасли. Как следствие, снизилось количество заказов. Тем не менее годовые премии (13-я зарплата, если говорить на языке времен социализма) компания все равно выплатила сотрудникам. Это окончательно подкосило ее благосостояние. Заказов стало меньше, доходы компании снижаются. Если выплачивать зарплату как прежде, это значит проесть то, что заводы заработали раньше, и остановить производство. Поэтому зарплаты должны быть снижены. Но HR-директор объяснил, что они будут снижаться не целиком, а частично: оклады останутся на прежнем уровне, а премиальная часть уменьшится на 40%. Если дела пойдут лучше, то эта часть возрастет, если хуже – понизится еще. Но в любом случае на прежние зарплаты компания больше не зарабатывает. Недовольство среди сотрудников было, но не сильное. Люди поняли, что такое снижение справедливо, и не возмущались. Уволились всего 4,6% от общей численности персонала.

**Зафиксируйте договоренность о возвращении прежних зарплат документально**

Люди часто думают: «Руководство компании привыкнет платить мало и не поднимет зарплаты, даже если прибыль вырастет в разы». Чтобы избежать недоверия и гарантировать, что обещание поднять зарплаты будет выполнено, составьте Меморандум или Пакт о намерениях. Укажите, при каких условиях зарплаты будут приведены к прежнему уровню. Скажем, когда чистая прибыль составит 300 миллионов рублей или когда доходы компании вырастут на 56%. Попросите генерального директора поставить подпись под документом и разместите его копию на корпоративном портале, в СМИ, на информационных досках компании

**Дотируйте питание в столовой, выплачивайте материальную помощь**

Затраты на это в общем итоге не такие уж высокие: **если бы сохранили зарплаты на прежнем уровне, потеряли бы гораздо больше**. Поэтому если есть возможность потратить некую сумму (из сэкономленных средств за счет снижения зарплат) на компенсацию питания и на финансовую поддержку сотрудников в особых случаях, сделайте это. Например, **выплачивайте материальную помощь. Какую именно, читайте в примере**ниже.

**Пример**

В логистической компании Краснодарского края наступили тяжелые времена: из-за плохого урожая перевозки овощей и фруктов сократились. Количество заказов резко упало, складские помещения – наполовину пусты. Правда, есть надежда, что в ближайшие месяцы возрастут перевозки импортной продукции. Руководство объявило сотрудникам, что на ближайшие три–пять месяцев сокращает зарплаты на 15%. Разумеется, это вызвало недовольство. Но генеральный директор и HR-директор, выступая на собрании коллектива компании, заверили: сотрудники, у которых пройдет свадьба либо родится ребенок, не останутся без поддержки (как и те, у кого скончается родственник) – они получат материальную помощь. Кроме того, небольшая премия будет выплачиваться и ко дню рождения каждому работнику. Кроме того, компания будет компенсировать питание в производственной столовой – платить 50% от стоимости. HR-директор заверил: компания делает все, чтобы помочь сотрудникам пережить нелегкие времена сейчас и чтобы быстрее выправить ситуацию и вернуть зарплаты на прежний уровень. Такие меры сработали: никто из прежнего состава сотрудников не уволился.

**Валерия КОВАЛЕНКО,**

Директор по персоналу компании «Пионерстрой Инвест»

**Выявите возможные последствия и разберите с сотрудниками каждое. Создайте рабочую группу, которая устранит последствия**

Сообщив сотрудникам максимально полную информацию о том, почему именно принято такое решение, что оно даст, позвольте им высказать свои предположения о последствиях. Зафиксируйте их и потом открыто обсудите каждое последствие, дайте людям выплеснуть эмоции. Если нужно, создайте рабочую группу, которая будет искать решения проблем. Скажем, выявит, кому из работников давать подработки. В лице рабочей группы Вы приобретете потенциальных сторонников и проводников найденных решений в жизнь. Но затем твердо следуйте своему плану. Таким новшествам люди сопротивляются всегда, и полностью исключить это невозможно.

**Сделайте расчеты и покажите, что потери не так уж велики**

Часто сотрудники преувеличивают ущерб, связанный с уменьшением зарплаты. **Людям, переживающим эмоционально, что они будут получать меньше, проблема кажется более серьезной, чем она есть на самом деле.** Успокойте их, убедительно, с цифрами в руках покажите, что не так страшен черт, как его малюют. Рассчитайте зарплату, которую сотрудник сможет получать, если будет работать пусть не на пределе сил, но добросовестно[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=326202" \l "%D1%812). Пусть сотрудники увидят реальные цифры, убедятся: потери не будут очень критическими. И постепенно успокоятся.

**Пример**

В крупном промышленном холдинге упали продажи – из-за снижения платежеспособности потенциальных клиентов и задержки выплат со стороны заказчиков. Гендиректор обсудил проблему с руководителем службы продаж и с HR-директором. Они пришли к выводу, что менеджеры по продажам должны прилагать больше усилий, чтобы находить новых клиентов, и не допускать задержек с оплатой. Работать в размеренном режиме им больше нельзя. Чтобы стимулировать работников, было решено изменить принцип расчета премии по продажам: снизить вес показателя за выполнение объема продаж и добавить показатель «задержка выплат заказчиками». Разумеется, после такого нововведения люди стали увольняться.

Поговорив с сотрудниками – увольняющимися и остающимися, – проанализировав ответы, HR-директор понял ошибку. Нужно было разъяснить смысл изменений и показать, что если сотрудник будет добросовестно трудиться, потеряет не так уж и много. Тогда руководитель службы продаж сделал наглядные расчеты – сколько сможет в среднем получать sales-менеджер, если будет работать чуть динамичнее, чем прежде, и если зарплату рассчитают по новой схеме. Получилось, что потери составят всего лишь 4–8%. После того, как все расчеты показали сотрудникам, они перестали увольняться.

**Сэкономьте на соцпакете: замените лишние дорогие опции нужными, но дешевыми**

Объясняйте: Вы устраняете неэффективные затраты и заменяете их на более эффективные. Скажем, **если коллектив в целом молодой, то можно отказаться от добровольного медицинского страхования**– все равно им почти никто не пользуется. А взамен стоит предложить абонементы в бассейн или в недорогой спортивный клуб.

**Пример**

В рекламной фирме сотрудникам выдавали корпоративные мобильные телефоны с сим-картами и оплачивали им расходы. Лимита не было, и постепенно платежи за разговоры стали очень большими. Люди все чаще звонили по личным делам – даже по межгороду и в другие страны. Когда прибыль фирмы стала снижаться, сотрудникам, по предложению HR-директора, стали оплачивать только разговоры по работе с личных мобильных телефонов. Отследить такие звонки не составляло труда, так как номера рабочих контактов были известны. Сотрудники в конце месяца предоставляли отчет о звонках в служебных целях, указывая конкретные номера. Недовольства не было, так как в принципе оплата мобильной связи не отменялась. Компания по-прежнему оплачивала все производственные разговоры.

**Сотрудники легче переживут уменьшение зарплаты, если увидят, что руководители пострадали не меньше**

Во время экономического кризиса в 2009 году американская инвестиционная компания Change Found вынужденно уволила часть сотрудников, а оставшимся понизила зарплаты. На совещании управленцев финансовый директор представил расчеты. Из них следовало, что понижение должно составить минимум 10%. Это стабилизирует финансовое положение компании. Руководители среднего и высшего звена приняли решение: чтобы сохранить ценных специалистов и рядовых сотрудников, снизить зарплату им лишь на 7%, а у менеджеров среднего звена – на 15%, высшего – на 20%. По сути, руководители ограничили себя больше всех. О решении сообщили на общем собрании всем сотрудникам. Недовольств и возмущений не последовало. Все сотрудники остались, а эффективность работы даже повысилась

**Укажите, когда ситуация может улучшиться, и что для этого требуется от каждого**

Тогда люди поймут, что проблемы, начавшиеся в компании, – не бесконечны. **Дайте сотрудникам надежду на лучшее, и они будут более стойко переносить трудности**. Но объясните, что само по себе улучшение не наступит, нужно всем и каждому прилагать усилия. Попросите высшее руководство **указать каждому подразделению, что именно нужно сделать, чтобы поправить положение**.

**Пример**

Выступая перед сотрудниками холдинга по производству стройматериалов, генеральный директор рассказал, почему и на какой период (ориентировочно) снижается зарплата, и как потрудиться каждому подразделению, чтобы выйти на прежний уровень зарплат. Для отдела продаж желаемым показателем стали результаты 2012 года. Гендиректор в своей презентации привел цифры: общая сумма продаж за год, суммы продаж за каждый квартал. Потом привел показатели за 2013 год. Было видно, что продажи упали чуть ли не в два раза (см. таблицу ниже). Затем в таблице были приведены расчеты, которые показали, сколько стройматериалов надо продавать ежеквартально в 2014 году, чтобы выйти на нужный результат – как в 2012 году. Было ясно, что менеджерам по продажам нужно серьезно поработать. Руководитель отдела продаж составил план работы для каждого подчиненного, исходя из расчетов гендиректора.

**Таблица 2. Данные о продажах в 2012 и в 2013 годах, а также приблизительные расчеты, как надо поработать в 2014 году, чтобы исправить финансовое положение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | |
| Средний объем за квартал | Общий объем за год | Средний объем за квартал | Общий объем за год | объем за I квартал | объем за II квартал | объем за III квартал | объем за IV квартал | Средний объем за квартал | Общий объем за год |
| Уровень продаж | 13 млн руб. | 52 млн руб. | 8,5 млн руб. | 34 млн руб. | 10 млн руб. | 14 млн руб. | 16 млн руб. | 12 млн руб. | 13 млн руб. | 52 млн руб. |
| Чистый доход | 5,2 млн руб. | 20,8 млн руб. | 3,4 млн руб. | 13,6 млн руб. | 4 млн руб. | 5,6 млн руб. | 6,4 млн руб. | 4,8 млн руб. | 5,2 млн руб. | 20,8 млн руб. |

[**\***](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=326202#%D1%811)Как понять, добросовестно ли сотрудник выполняет свою работу, читайте в статье "Нужны сотрудники, которые относятся к работе добросовестно  
Даже без постоянного контроля. Как выявить именно таких?"

# Как уберечь сотрудников от уныния и негатива в кризис.

**Вовлеките их в борьбу с трудностями, общайтесь открыто, покажите, что цените их работу**

Татьяна СТАРИКОВА, руководитель отдела персонала интернет-агентства RealWeb

«В последнее время все сложнее добиваться от сотрудников качественной работы, дожидаться конструктивных предложений и идей. Люди вроде бы и боятся потерять работу, но как-то отстраненно относятся ко всему, как будто только и ждут, когда можно будет уйти домой», – все чаще отмечают управленцы разных уровней. Почему так происходит, руководители подразделений объясняют легко: в компании проводилась оптимизация численности персонала, снижены зарплаты. Все это угнетающе действует на людей. Да еще **постоянные разговоры о кризисе** в обществе, хотя в последнее время и наметилась тенденция к укреплению рубля.

Директор по персоналу понаблюдал за сотрудниками, спросил у своих подчиненных, какой настрой у людей, и понял, что все дело в унынии. Люди как будто потеряли веру в лучшее, **не видят смысла в том, чтобы работать «с огоньком»**, проявлять инициативу. HR-директор обсудил ситуацию с гендиректором и заметил: в том, что она сформировалась, есть вина и управленческого корпуса. Руководители служб не налаживают плотные коммуникации с подчиненными и не создают такую атмосферу в коллективе, когда сотрудники стремятся улучшить показатели компании. Решили, что Директор по персоналу разработает правила, соблюдая которые управленцы смогут вывести сотрудников из состояния уныния, вовлечь их в работу.

Евгения ЧЕРНЫШЕВА,

эксперт по управлению персоналом компании «Европейская Юридическая Служба»

**Поднимаем настроение и сплачиваем коллектив, обучая сотрудников с помощью игр. Получается что-то вроде творческих мастерских**

С управленцами высшего и среднего звена мы проводим мини-игры. Например: один участник по жребию становится Ильей МУРОМЦЕМ, остальные – стрелками. Каждый стрелок должен убедить богатыря пойти к нему, хотя есть опасности: «направо пойдешь – голову потеряешь», «налево пойдешь – коня лишишься». Когда потом разбираем, кто и какие аргументы приводил, все смеются. Получается, мы и обучаем (коммуникативным навыкам, способности принимать решения), и развлекаем, и сплачиваем коллектив. Занятие проходит еженедельно, все выделяют на него два часа.

**Введите правило для руководителей: больше хвалить сотрудников, на ошибках не зацикливаться**

Сначала поговорите с руководителем компании и постарайтесь убедить его, что в кризис, когда у людей не самое лучшее настроение, нужно поддерживать в коллективе позитив. Если же только указывать сотрудникам на ошибки, то можно окончательно убить у них желание работать. Наиболее ценные профессионалы могут покинуть компанию.

Скорее всего, шеф с Вами согласится. Поясните, к чему Вы все это говорите. Предложите формально установить (приказом гендиректора или прописать в регламенте), что управленцы должны **сосредоточиться не на недостатках подчиненных, а на их сильных сторонах**. Пусть руководители разных уровней помогают сотрудникам лучше задействовать свои способности, побуждают радоваться даже малейшим успехам, а не муссировать проблемы. Достаточно просто упомянуть о них – сотрудники сделают выводы.

Если гендиректор поддержит Вас, оформляйте все документально и доводите требование до всех управленцев.

**ПРИМЕР**

Гендиректор попросил издать необычный приказ, который бы запрещал руководителям подразделений говорить о слабых сторонах сотрудников чаще двух раз в месяц, а самим сотрудникам – в письменных отчетах упоминать о своих недостатках личностного характера. Когда правилу начали следовать, управленцы с недоумением обнаружили: люди так привыкли, что их все время ругают, что чувствовали себя не в своей тарелке, когда слышали похвалу со стороны руководителя. Думали, что в этом есть какой-то подвох.

**Попросите управленцев рассылать сотрудникам электронные открытки с похвалами**

Так поступили в PwC: HR-ы попросили руководителей служб раз в месяц рассылать на корпоративную почту сотрудников электронные открытки. В них нужно было указывать, что хорошее сделал человек в последнее время, благодарить за достижения (как масштабные, так и мелкие), хвалить за позитивные поступки. Так удалось **показать сотрудникам, что их ценят в компании**, хотя и делают замечания. Уже через три месяца после того, как люди начали получать такие открытки, эффективность работы повысилась.

Наталья НОВИКОВА,

заместитель директора по административным и кадровым вопросам компании «Стрим»

**Субботник в Ясной Поляне + экскурсия. Организовываем мероприятия с социальным звучанием, это привносит позитив**

В этом году мы планируем самостоятельно устроить несколько субботников. Ближайший проведем в офисе и сэкономим на услугах клининговой компании. А позже организуем выездной субботник в музее-усадьбе Льва ТОЛСТОГО Ясная Поляна. Музей обещает обеспечить фронт работ (его территория огромна), а затем предоставить гидов, которые проведут для наших сотрудников экскурсию по усадьбе – покажут дом, старую школу и пруд, место, где зарыта знаменитая зеленая палочка с секретом счастья. Для людей это – перемена деятельности и самый настоящий тимбилдинг, познавательное приключение на природе.

**Обучите руководителей давать работникам упреждающую обратную связь**

Суть в том, что в ходе обратной связи руководитель **не разбирает ошибки**, а просит подчиненного высказать свои соображения о том, как он может улучшить результаты работы. Так, и никак иначе! Благодаря этому обратная связь становится не только полезной, но и привлекательной.

**ПРИМЕР**

В IT-компании VMware гендиректор издал приказ, обязывающий руководителей подразделений не реже раза в неделю давать упреждающую обратную связь каждому подчиненному. Предписано делать так, чтобы предложения по улучшению своей работы выдвигал сам подчиненный. Управленцам официально запрещено делать оценочные суждения по поводу креативности предложений, в присутствии подчиненного сравнивать его предложения с идеями других работников, высказывать явно негативные мнения о том, что предлагается. Руководителям предписывается с помощью вопросов подводить подчиненного к пониманию, какие недостатки есть в предложении, как их можно устранить.

**Честно рассказывайте, каково положение дел в компании, озвучьте антикризисный план**

Напоминайте гендиректору и топ-менеджерам: нет ничего хуже молчания в напряженный период. Убедите первое лицо компании выступить перед коллективом (или можно записать видеообращение гендиректора), рассказать, каковы бизнес-показатели, какие есть резервы и ресурсы, какие проблемы существуют и как их можно преодолеть. Наверняка у руководства есть хотя бы приблизительное видение того, как нужно действовать. Если рассказать людям об этом, удастся их **успокоить, устранить депрессивные настроения**, вызванные отсутствием информации.

Порекомендуйте шефу заметить в своем выступлении, что никто не застрахован от неожиданных сценариев, так как в кризис невозможно ничего прогнозировать на 100%. Руководство тоже живет в ситуации неопределенности. Будьте честны с людьми. Но бывает, что первые лица компаний действуют от противного и **объявляют, что не признают кризиса**.

**ПРИМЕР**

Наталья БАЖАНОВА, Директор по персоналу Kalinka Group, рассказала, что в компании, где она работала в 2008 году, руководство провозгласило принцип: «Для нас не существует кризиса, мы работаем все с теми же клиентами, с тем же товаром, ничего не изменилось». В итоге у сотрудников ушло ненужное напряжение, боевой дух повысился, и уже через два месяца они вошли в свой стандартный ритм работы. От уныния не осталось и следа.

Ольга СЛИНКИНА,

руководитель департамента управления персоналом компании «ФинЭкспертиза»

**Проведите День рождения компании своими силами так, чтобы он доставил позитивные эмоции и запомнился**

На моей предыдущей работе в кризис невозможно было арендовать приличную площадку, чтобы отметить День рождения компании. Я опросила сотрудников и получила от них много идей, как организовать праздник. Мы арендовали площадку в 65 километрах от Москвы. Люди взяли из дома мячи, бадминтон, фрисби. Обошлись без кейтеринговой компании – команда снабженцев сделала закупки в универсаме. За городом провели командообразующий тренинг, потом кто-то играл в пейнтбол, кто-то жарил шашлык. Командный дух окреп, появилось желание вместе преодолевать сложности.

**Проводите стратегические сессии или мозговые штурмы, чтобы у сотрудников не было чувства отстраненности и невостребованности**

О том, как организовать фасилитацию, смотрите в вебинаре **«Необычные формы обучения»** по ссылке [help.HR-director.ru/ video/Action/Index/14303](http://help.hr-director.ru/%20video/Action/Index/14303).

На сессии приглашаются все сотрудники и коллективно, под руководством модератора, генерируют идеи: как выйти из сложных ситуаций, сложившихся в работе, либо **сформировать планы и цели на будущее, выработать антикризисные меры**. Такие стратегические сессии (фасилитации) проводят, например, в компаниях Kalinka Group, UNIWEB**\***.

Опыт организации этих сессий есть и у директора HRдепартамента компании «ТФН» Олега МАНУКОВСКОГО. Он считает, что подобные мероприятия, во-первых, сплачивают коллектив, во-вторых, вовлекают в процесс выработки антикризисных мер, в-третьих, пробуждают креатив.

Кроме того, HR-служба получает возможность увидеть, есть ли проблемы в коммуникациях, кто обладает лидерскими качествами. С помощью стратегических сессий устраняется главный фактор, по вине которого у людей появляется уныние, – отстраненность от дел и ощущение ненужности.

**ПРИМЕР**

В компании UNIWEB, разрабатывающей электронные курсы, решили изменить формат продукта. Для этого организовали мозговой штурм. Это была не одна сессия, а целая серия встреч всего коллектива для решения задачи – как сократить издержки. Директор компании Александр ОГАНОВ рассказал, что получил большое удовольствие от сессий. Сотрудники с интересом рассказывали, какие форматы обучающих лекций они видели, предлагали, что можно перенять, а от чего отказаться. В условиях нехватки ресурсов у персонала включается творческое мышление, появляется азарт. Результаты очень позитивные – скоро их увидят заказчики курсов.

**Применяйте геймификацию: привносите в работу элементы игры. Это поднимает настроение**

Рекомендуйте руководителям подразделений преподносить сотрудникам серьезные задачи как игру. В основе игры должно быть соревнование. Управленец обязательно должен пообещать приз победителям, но не нужно делать его дорогим (что в кризис актуально). Наградой станет, к примеру, высокая позиция в рейтинге, который руководитель составит по итогам конкурса, либо ценная канцелярка с символикой компании, почетный бейдж с указанием ФИО победителя.

Подавая задачу как игру, руководитель вызовет у сотрудников интерес к работе, а самое главное – вызовет **оживление в коллективе, отвлечет людей от мрачных мыслей**. Геймификация помогает решать разные HR-задачи, например, повышать мотивацию, улучшать процесс обучения работников.

**ПРИМЕР**

В RealWeb организовали тотализатор «300 сотрудников». В тот день, когда в компанию, у которой есть подразделения в Петербурге, Москве и Риге, приняли 290-го сотрудника, HR-отдел объявил конкурс «Отгадай, на какую должность, в какое подразделение и в какую дату будет принят трехсотый сотрудник!». Слоган конкурса: «This is Sparta!». На внутреннем портале в режиме реального времени работает счетчик численности персонала по офисам, и сотрудники могут это видеть. Интрига еще сохраняется, так как уже пришел 298-ой специалист. Затраты минимальны: призовой фонд – 5000 рублей. В конкурсе участвуют представители всех трех офисов, свои версии выдвинули более 150 человек.

Ирина КЛИНИЦКАЯ,

Директор по персоналу Международного центра интернетторговли Allbiz

**Делаем акцент на развитии персонала, показываем, что смотрим в будущее, и сотрудники легче переносят сложности**

Другие компании урезают бюджеты на обучение, а мы считаем развитие персонала приоритетным направлением. Сотрудники понимают, что, получая новые знания, они увеличивают свою стоимость на рынке труда. Поэтому активно вовлекаются в обучение. А компания надолго мотивирует и сплачивает коллектив. Кроме того, сейчас спрос на услуги тренинговых компаний падает, и мы договариваемся о цене, которая на 30–40% ниже, чем до кризиса. Когда экономика страны начнет стабилизироваться, другие компании будут тратить время на подбор и обучение персонала, а у нас уже есть команда сильных специалистов.

**Выезжайте летом всей компанией на природу, корпоративы проводите собственными силами. Но не банально!**

Не обязательно оплачивать богатое угощение или снимать шатры и скутеры, когда выезжаете всем коллективом за город. Главная цель корпоративов – **подарить эмоции, создать настроение**. Это можно сделать и при небольших затратах, если проявить творческий подход. Скажем, организовать выступление талантов из числа сотрудников либо пригласить чьих-то знакомых, которые только на пути к звездной карьере. Какие-то блюда сотрудники могут приготовить самостоятельно, а что-то закупите в супермаркете.

**ПРИМЕР**

В компании «ТФН» не было возможности пышно встретить Новый год в конце 2014 года, и HR-служба придумала празднично провести так называемую предновогоднюю неделю. Каждый день был тематически организован. Например, один из дней был мандариновым. Сотрудники пришли на работу в одежде оранжевого цвета, украшали офис мандаринами. Ведь с детства этот фрукт – символ Нового года. Люди вспоминали свое детство. Позже они утверждали, что такая семейная форма корпоратива оказалась им даже ближе, чем большое мероприятие с артистами и шикарно накрытыми столами, оставила глубокий след в душе.

**Находите повод для праздника, устраивайте его**

Это не корпоративы, но такие праздники, которые настраивают сотрудников на позитивную волну. Например, в компании Welhome организовали **выставку детских фото сотрудников** и устроили викторину «Кто угадает больше коллег?». HR-менеджер компании Анна МАКАРОВА отметила, что фактически никаких вложений это не потребовало. А на 23 февраля и 8 Марта работники подготовили корпоративные газеты, в которых разместили **фото коллег в образах супергероев**. Единственное, что для этого понадобилось, – знание фотошопа. В компании RealWeb 17 февраля провели **День спонтанного проявления доброты**: на пробковую доску у кофе-зоны (самого посещаемого места) сотрудники закрепляли разноцветные стикеры, на которых писали благодарности коллегам. Затраты нулевые, а настроение поднимает. Приз победителям – билеты в кино или на концерт.

А чуть позже в организации провели **мероприятие «5555-баннер»**, посвященное выпуску дизайнерами компании 5555-го рекламного баннера. В рамках мероприятия организовали конкурс «Нарисуй свою 5»: в течение недели на большой доске сотрудники маркером делали рисунки, в пятницу провели творческие поединки авторов, определили голосованием авторов-победителей (прямо на доску на рисунки крепили стикеры с голосами) и наградили их.

**Создайте условия для досуга в компании (недорого!). Но ставьте людям сложные задачи**

В кризис у людей меньше денег, а потому часто ходить в кино и кафе возможности нет. Компания может стать тем местом, где можно развлечься после работы. Создайте зону для занятий спортом. Закупать дорогостоящие тренажеры и выделять много места не нужно. Например, в офисе компании «Стрим» **установили скалолазную стенку и дартс**. Сотрудники могут в течение дня разминаться. А в офисе UNIWEB установили **настольный теннис и футбол, создали библиотеку**.

Отдых отдыхом, но не забывайте о работе. Советуйте руководителям подразделений ставить подчиненным **сложные и интересные задачи**. Люди воспринимают это как проявление доверия к себе, как веру в их профессионализм. Кроме того, это сплачивает коллектив, отвлекает сотрудников от мрачных мыслей. И не забывайте развивать работников. Скажем, организовывайте **лекции опытных специалистов** для сотрудников, договаривайтесь о бартере с обучающими организациями. Поощряйте лучших работников. К примеру, в Kalinka Group специалистам, достигшим наивысших результатов по KPI, вручают символ компании – изящную статуэтку лошади. Мелочь, а приятно.

**Важные выводы**

1. Призывайте управленцев реже указывать подчиненным на ошибки, чаще хвалить. Словом, не источать негатив.
2. Чтобы у людей не было ощущения, что они не могут повлиять на работу компании в кризис, вовлекайте сотрудников в выработку идей – проводите стратегические сессии, мозговые штурмы.
3. Привносите в работу элементы игры, чтобы сложные задачи решались с азартом, находите поводы для праздников, организовывайте корпоративы своими силами. Настроение у сотрудников повысится!

# Случился аврал, и сотрудники не успевают выполнять работу.

**Не спешите учить их тайм-менеджменту! Решение – в другом**

Региональная сотовая компания перед праздниками провела акцию: «Купи сим-карту за треть стоимости, и 50% от этой суммы поступит тебе на счет». Продажи карт резко возросли до 10–15 тыс. штук в день. Но активируется карта только после того, как данные о покупателе, которые он указал в анкете при покупке, занесут в биллинговую систему. Сотрудники успевали обработать только 6 тыс. анкет. Итог: анкеты накапливаются, карты не активируются, клиенты недовольны.

У руководства компании такое положение дел вызвало раздражение: недовольство клиентов может привести в будущем к провалам в продажах. Сотрудникам сказали: «Если не решите проблему, **будете оштрафованы или уволены**». Исправить ситуацию, запугивая работников, не удалось. Положение казалось безвыходным. Руководство компании срочно пригласило меня провести для сотрудников тренинг по тайм-менеджменту. Задача: **обучить людей организовывать свое время** и справляться с объемом своих обязанностей. Но пообщавшись с управленцами и рядовыми сотрудниками компании, я понял, что нужно не проводить тренинг по тайм-менеджменту, а выявить истинные причины, из-за которых возникла проблема.

**Признаем реальность: ресурсы ограничены, сотрудники не знают, как справиться с объемом работы**

**Четыре способа испортить мозговой штурм**

Если используете их, не получите дельных идей.  
**1.** Как только прозвучала идея, сразу думайте, как ее претворить. Тогда упустите из виду другие идеи.  
**2.** Оценивайте и комментируйте предложения, высказываемые сотрудниками. Из-за критики поток идей прекратится.  
**3.** Выражайте беспокойство о последствиях от реализации идей. Страх блокирует творчество, креатива не получите.  
**4.** Уходите в сторону от темы. Тогда идеи затеряются в разговорах. Подправляйте предложения, высказываемые участниками. Тогда левое полушарие, отвечающее за редактирование, активируете. Правое полушарие, в котором рождаются идеи, заблокируете.

В компании есть определенное количество компьютеров, за которыми может работать только определенное количество сотрудников. И это и есть ограничение ресурсов. Кроме того, существует разумная скорость, с которой можно обрабатывать анкеты. Да, можно купить еще компьютеров и нанять дополнительных работников, но их просто негде будет разместить. Для этого нужно более просторное помещение. Но его нет. Это тоже ограниченный ресурс.

Но задачу нужно решать: **помочь управленцам и сотрудникам найти выход** из сложной ситуации. Для этого требуется проанализировать рабочий процесс и сократить время, за которое вносятся данные абонентов в систему. Сделать это можно, внедрив новые методы обработки анкет.

**Чтобы выработать новые методы обработки анкет, создаем творческие группы и проводим мозговой штурм**

Творческие группы необходимы, чтобы создать особую творческую обстановку. Нужно выбить людей из привычной колеи, чтобы они посмотрели на проблему со стороны и **выработали решения, которые не лежат на поверхности** и которые раньше казались неочевидными.

Мы создали из управленцев несколько творческих групп. В каждой по пять человек. Провели мозговой штурм. Роль модератора выполняет тренер (в данной ситуации это был автор статьи) или HR-директор. Он, как и тренер, не погружен в ситуацию полностью, а потому способен объективно оценить ее и выйти за привычные для сотрудников рамки мышления. (Как проводить мозговой штурм, чтобы найти действенное решение проблемы, читайте в статье «[Как проблемное совещание превратить в позитивное. Прорабатываем сценарии, вооружаемся способами борьбы с эмоциями](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=277580)»)

Сначала в каждой группе мы **проговорили основные задачи:** определить, в чем проблема, выявить неоправданные потери ресурсов и скрытый потенциал, позволяющий найти выход из ситуации. Затем стали сообща вырабатывать решения.

**Обозначаем проблемы и для каждой находим решения**

Выделили три проблемы. О них мы косвенно говорили выше: недостаток компьютеров, ограниченность рабочего времени, нехватка людей. В ходе мозгового штурма каждая творческая группа предложила свои варианты решения каждой проблемы. Всего **набралось 37 вариантов**.

Затем все группы вместе обсудили предложенные идеи и выбрали пять лучших, которые можно сразу реализовать.

**ПРИМЕР**

Для каждой конкретной проблемы в ходе мозгового штурма усилиями творческих групп удалось выработать свое решение/решения. Итак, проблема 1 – нехватка компьютеров (производственных мощностей). Решение: использовать компьютеры поставщиков, с которыми заключены эксклюзивные договоры, или работать за своими компьютерами в несколько смен.

Проблема 2 – ограниченность рабочего времени. Для нее нашли три решения. Первое: работать сверхурочно, в том числе и ночью. Второе решение: найти людей, которые помогут сэкономить время на расшифровке анкет. Эти люди будут заранее разбирать анкеты, заполненные непонятным почерком, чтобы потом быстрее заносить данные в систему. Третье решение: заменить анкеты со строками, на которых покупатели пишут ответы на вопросы, анкетами с пустыми клетками. Люди будут писать каждую букву в отдельной клетке, а значит, аккуратнее и понятнее. Кроме того, данные можно будет считать при помощи сканера.

Проблема 3 – нехватка людей. Решение: привлечь студентов, которые выполнят монотонную работу за небольшие деньги. Они же могут и заранее расшифровывать анкеты, переписывать данные понятным почерком.

**3 правила: как активизировать обратную связь от сотрудников и быстро решать сложности в работе**

Благодаря обратной связи Вы получите от персонала самые разные идеи, как решить производственную проблему, и выберите наиболее адекватную и действенную.  
**1.** Руководство компании должно поддерживать тесную связь с коллективом, а не отгораживаться от него. Убеждайте управленцев в том, что это необходимо. Особенно в кризисные времена. (Почему HR-директору в кризис нужно плотнее общаться со своими подчиненными, читайте [здесь](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=475061)).  
**2.** Если возникают трудности в работе, собирайте группы сотрудников, сообща обсуждайте эти трудности, вырабатывайте новые идеи и внедряйте их.  
**3.** Никогда не опускайте руки. Если проявить грамотный и трезвый подход, мудро перераспределить задачи, удастся решить любую проблему.

**Получилось два вида анкет. Проблему решили за три дня**

Первый вид – те, что **уже накопились в офисе**. В них покупатели писали ответы на линиях, обозначающих строки. Чтобы перенести данные из этих анкет в биллинговую систему, ввели ночные смены, привлекли студентов. Буквально за три дня все накопившиеся анкеты удалось обработать, а сим-карты клиентов активизировать.

Второй вид анкет – **новые бланки, в которых есть квадратики для букв**, и каждая буква вносится в отдельный квадратик. Эти анкеты быстро оцифровали, данные оказались в системе. Кризисную ситуацию компания преодолела.

**Вывод: причина аврала в том, что не работают механизмы обратной связи**

Руководство полагало: проблема образовалась из-за того, что сотрудники недостаточно мотивированы и неверно распределяют свое рабочее время. Но причина в другом. Во-первых, в производственных ограничениях, во-вторых, в том, что в компании не использовали обратную связь. **Руководство самоустранилось** и не знало о трудностях в коллективе, а группа среднего менеджмента сама не справилась.

Но стоило задействовать обратную связь, выход тут же нашелся. Инструмент простой – мозговой штурм с сотрудниками компании. Совместными усилиями удалось понять, как повысить производительность и внедрить выработанные способы в работу компании. Не забывайте: модератором мозгового штурма должен быть человек, который не вовлечен в проблемную ситуацию, а смотрит на нее со стороны.

# В кризис возникают нестандартные задачи, сотрудники теряются.

**Внедрите ситуационное управление, чтобы быстро находить решения**

Алина МАЛЫШЕВА, Директор по персоналу компании «Солта-Инвест»

В этой статье читайте:

* [почему при ситуационном управлении важно разбить цель на задачи, а задачи – на более мелкие действия](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482844#a1);
* [какими двумя компетенциями должны обладать сотрудники, которым стоит поручать нестандартные задачи](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482844#a2);
* [как понять, сможет ли подчиненный справиться с необычной рабочей проблемой и что такое «круги способности»](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482844#a3);
* [какой из четырех стилей ситуационного управления выбрать руководителю и как применять два вида воздействия на работников](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=482844#a4).

Часть заказчиков производственно-торгового холдинга сообщили, что из-за кризиса не смогут исполнить ранее заключенные договоры – отказываются от закупки и вывоза продукции. Но холдинг уже выпустил продукцию для этих заказчиков. Получается, сырье и производственные мощности потрачены впустую, холдинг понесет большие убытки. Количество продукции, от которой отказались, составляет 20% от общего объема. Коммерческий директор провел срочное совещание с сотрудниками службы продаж и попросил **принять меры, чтобы максимально снизить потери**и найти покупателей продукции, от которой отказались. Через неделю коммерческий директор поговорил с начальником службы продаж и понял, что результатов нет.

Руководитель коммерческого департамента обратился за советом к HR-директору: «Нужно срочно решать задачу, а мои подчиненные не чешутся. Возможно, они не мотивированы поработать больше, чем обычно?». Директор по персоналу усомнился, что причина в этом. Ведь с дополнительных 20% продаж sales-менеджеры получат свой процент. Значит, дело не в мотивации. HR спросил, как именно коммерческий директор ставил задачу сотрудникам на совещании. Тот ответил: «Как обычно: **сказал, что нужно сделать, обозначил сроки**. Остальное – дело начальника службы продаж и подчиненных. Они должны разобраться, что случилось, составить план действий. Моя задача – контроль».

Директор по персоналу уточнил: «Задача, которую Вы поставили подчиненным, традиционная, стандартная?». Оказалось, нет, и решать ее надо быстро. HR понял, в чем дело и что надо предпринять: «Вы действовали, как обычно, используя метод “Управление по целям”: поставили подчиненным задачу, обозначили срок и ждете, когда они ее решат. Но ситуация нестандартная. Значит, **действовать, как раньше, нельзя**. Ведь сотрудники не знают, что предпринять в незнакомых обстоятельствах. Некоторые растеряны, кто-то – в состоянии ступора. Даже самым смелым нужно время, чтобы принять ситуацию и успокоиться, начать думать, как из нее выйти. А времени нет. Используйте методы ситуационного управления». Коммерческий директор попросил объяснить, в чем особенность этого метода и как его применять. HR разработал подробную схему действий в шесть шагов.

Олеся КАВЧИНСКАЯ,

руководитель отдела персонала компании «Ультроника»

**Какой стиль управления сотрудником использовать, выбирайте так, чтобы выполнить три требования**

**Первое:** не навредить сотруднику. **Второе:** не навредить задаче. **Третье:** сэкономить время. Если шеф выберет правильный стиль управления, то сотрудник вырастет профессионально и психологически, возрастет его мотивация. Скажем, в отделе есть стажер. Он амбициозен, но ему не хватает знаний и опыта. Посоветуйте его шефу, чтобы он сначала управлял сотрудником директивно: давал четкие инструкции, плотно контролировал, приучал к дисциплине. Когда новичок приобретет знания и навыки, станет дисциплинированным, можно давать ему меньше указаний, предоставлять больше свободы и оказывать поддержку.

**Шаг 1. Руководитель формулирует не только цель, но и задачи, которые нужно решить подчиненным, чтобы ее достичь**

Ведь опробованные алгоритмы работы в этом случае не подходят. Если руководитель сам заранее продумает, какие задачи надо решить, чтобы достичь результата, он **выведет сотрудников из состояния растерянности**. Форс-мажор удастся преодолеть быстрее. Также, озвучив задачи, управленец переключит внимание сотрудников с мыслей о том, как плохо, что случилось непредвиденное, на размышления, что нужно делать сейчас. Психологически он уже вовлечет их в работу, так как подчиненные, услышав задачи, станут прикидывать, как их выполнить, легче справятся с ситуацией.

**ПРИМЕР**

Коммерческий директор встретился с сотрудниками службы продаж еще раз и четко озвучил цель – увеличить продажи в квартале на 20%. Затем сказал, что нужно решить четыре задачи, чтобы достичь цели. Первая – выявить новые, еще не охваченные сегменты рынка (не менее пяти). Вторая задача – связаться с партнерами и крупными клиентами и через них наладить продажи в новых сегментах. Третья – разработать и предложить существующим клиентам эксклюзивные пакеты услуг (не менее семи), чтобы они купили больше продукции. Четвертая задача – связаться с потерянными клиентами, которые раньше пользовались услугами компании, и предложить особые условия для сделок. Словом, возобновить сотрудничество. С этими клиентами надо заключить не менее 10 контрактов. Сотрудники уходили с совещания, живо что-то обсуждая. Было видно, что они поняли, как действовать. Хотя в начале совещания выглядели подавленными, были молчаливыми.

**Сотрудник отказывается выполнить задачу, так как нет настроя или потому что не хочет подчиняться? Второе лучше**

Если у сотрудника нет настроя, он будет возражать спокойно, даже вяло: «Да зачем это нужно? Это нереально». Если же он не желает подчиняться, то среагирует на задачу агрессивно. Например, будет жестко критиковать и саму задачу, и того, кто ее ставит. Как ни странно, лучше, если дело лишь в том, что сотрудник не хочет подчиняться. С этим справиться проще. Нужно напомнить человеку, кто главный в подразделении, и приструнить подчиненного. Затем спокойно сказать, какие санкции грозят за неподчинение. Скажем, бунтовщик не получит премии. После этого он, скорее всего, начнет выполнять задание. Но если у работника нет настроя решать нестандартную задачу, быстро и легко это не исправить.

**Шаг 2. Управленец вместе с подчиненными намечает, какие действия совершить, чтобы выполнить задачи**

Этот шаг продолжает движение **от общего к частному**: сначала начальник разбивает цель на задачи, потом задачи – на конкретные действия, которые надо сделать, чтобы справиться с ситуацией. Опускаясь на более низкий уровень методики, мы все детальнее прописываем свои шаги. Благодаря этому сотрудники выйдут из ситуации быстрее.

**ПРИМЕР**

Для каждой из четырех задач, которые озвучил коммерческий директор (см. в предыдущем примере), сотрудники отдела продаж вместе со своим руководителем наметили план действий. Так, для последней задачи – возобновить сотрудничество с потерянными клиентами и заключить с ними 10 контрактов – sales-менеджеры составили такой алгоритм. Поднять базу потерянных клиентов и выбрать 300 из них. Затем 200 клиентов обзвонить, сделать индивидуальные предложения, провести переговоры, заключить контракты.

Но прежде чем звонить, требуется выполнить еще несколько действий: по возможности выяснить, как складывались отношения компании с бывшими клиентами, какую продукцию они раньше заказывали. Для этого сотрудник изучит архив контрактов, просмотрит переписку со старыми клиентами, спросит коллег, не помнит ли кто-то из них, как складывались отношения с этими клиентами. После этого, учитывая их запросы, sales-менеджер сформирует эксклюзивные предложения и пропишет преимущества. Затем составит шпаргалку со схемой телефонных переговоров и ключевых слов. Шпаргалка будет лежать перед глазами менеджера, когда он станет связываться с потерянными клиентами.

Решили, что сразу клиентам предлагать заключать сделки не надо. Сначала sales-менеджер поинтересуется, как у них дела, поговорит о погоде и кризисе, выяснит, не требуются ли новые услуги. Нужно добиться приглашения на переговоры о сотрудничестве. И только в конце переговоров предлагать подписать контракт.

Вероника ПОБЕДЁННАЯ,

региональный HR-бизнес-партнер компании GEFCO

**Применяйте участвующее руководство, спрашивайте сотрудников: «Как, по Вашему мнению, эффективнее всего выполнить задачу?»**

В результате руководитель получит намного больше, чем просто ответ на вопрос. К примеру, сотрудники предложат альтернативные решения. Возможно, даже лучше, чем мог бы разработать сам управленец. Проявят себя талантливые сотрудники с высоким потенциалом (HiPo). Подчиненные заметят, что Вы интересуетесь их мнением. Это повысит их мотивацию и эффективность работы, а также авторитет руководителя. Такая разновидность ситуативного управления называется «Участвующее руководство». Его суть: учитывать мнения сотрудников, вместе искать способы, как преодолеть препятствия.

**Шаг 3. Начальник службы спрашивает у подчиненных: «Кому когда-то приходилось выполнять подобное задание?»**

Если найдется такой сотрудник, пусть начальник поручит ему выполнять нестандартную задачу или курировать работу над ней. Это позволит опять же ускорить выход из непредсказуемой ситуации.

Тому, кто не решал подобных задач, все придется делать с нуля методом проб и ошибок. А это лишние ресурсы и дополнительное время. Обучать сотрудников некогда.

В то же время нужно проверить слова работника, который заявил, что решал аналогичную задачу. Посоветуйте руководителю подразделения задать подчиненному уточняющие вопросы, **расспросить, с какими сложностями он сталкивался** и что предпринимал, какие непредвиденные обстоятельства возникали и как их удалось нивелировать.

Пусть шеф наблюдает, уверенно ли и четко ли отвечает сотрудник, не плавает ли он в ключевых вопросах. Будет понятно, есть ли у человека знания, в том числе теоретические, позволяющие достичь цели. Если с этим все в порядке, считайте, что нашли человека, который будет курировать работу по выходу из неожиданной ситуации.

И еще: порекомендуйте начальнику службы **сравнить ситуацию**, которая возникла сейчас, с той, в которой побывал сотрудник. Ведь похожие ситуации могут сильно отличаться.

**ПРИМЕР**

Начальник отдела продаж узнал, что на прошлом месте работы один из sales-менеджеров устанавливал контакты с 200 новыми потенциальными клиентами и заключал с ними по 10 и более контрактов. Получалось, что именно ему надо поручить четвертую задачу – обзвон 200 прежних клиентов и заключение 10 контрактов. Задача казалась даже более простой – надо связываться не с новыми клиентами, как на прошлой работе, а с теми, которые раньше уже сотрудничали с компанией. Начальник отдела решил все же вникнуть в то, что уже приходилось делать подчиненному ранее, и понаблюдать за ним. Оказалось, сотрудник принадлежит к типу менеджеров по продажам, которые умеют продавливать даже несговорчивых клиентов и добиваться, чтобы была заключена сделка. Он действует очень уверенно и напористо, легко перехватывает инициативу в любом разговоре, ведет себя как лидер. Но как правило, за первой сделкой больше ничего не следует. А если с клиентом, уже заключившим контракт, возникала конфликтная ситуация и требовалось провести с ним тонкие дипломатические переговоры, сотрудник не мог этого делать. Он слишком прямолинеен и не умеет, как он сам говорит, «плести словесные кружева», а потому нередко заваливает переговоры. Следовательно, для новой задачи менеджер по продажам не подходит. Ведь для общения с потерянными клиентами нужны именно дипломатия и умение вести «светские беседы», вспоминать «все хорошее», что было между компаниями в прошлом, снимать возможные претензии, выяснять, как у клиента обстоят дела. Таких качеств у сотрудника нет. Поэтому его кандидатуру на роль антикризисного специалиста пришлось отклонить.

Если человек скажет, что занимался подобной задачей, но потерпел неудачу, это не так плохо. Пусть руководитель поговорит с сотрудником и выяснит, понял ли он, в чем причина плохого результата, что надо было сделать по-другому. Если понял, можно привлекать сотрудника к решению задачи. Негативный опыт – лучше, чем никакого опыта.

Если не найдется работника, который бывал в ситуации, аналогичной возникшей, то пусть руководитель поручает искать выход из нее подчиненным по своему усмотрению. Тем, кто, по его мнению, обладает опытом, знаниями и потенциалом, позволяющим решить нестандартную новую задачу.

Ирина ЗАЛОЗНЫХ,

HR-generalist компании Econophysica

**Применяя ситуационное управление, можно использовать разные шаги и в разной последовательности**

Скажем, шеф опытней сотрудников. Управляет директивно. Если нужно решить нестандартную проблему, он ограничится такими шагами: проблему разделит на задачи, задачи на действия, а действия распределит между работниками и проконтролирует их. Если же есть и сильные, и слабые сотрудники, а руководитель – демократ, он использует другие шаги: найдет сотрудников с подходящим опытом, определит, хотят ли они выполнить задание, выберет для каждого свой стиль управления. Когда люди приступят к работе, шеф станет наблюдать за ними. Того, кто начнет отлынивать, он будет строго контролировать. То есть управлять директивно.

**Шаг 4. Шеф намекает сотруднику, что поручит ему решить задачу, и смотрит на его настрой**

Это позволит понять, интересна ли подчиненному задача, настроен ли он ее выполнить. Советуйте руководителю смотреть, как сотрудник среагирует на намек, что, возможно, ему поручат решить проблему. Если он сразу начнет уточнять детали, чтобы получить больше информации, станет прикидывать, что и когда можно сделать, проявит энтузиазм, скорее всего, ему нравится задача. Он хочет заняться ей.

Учтите: **не все люди эмоциональны**. Особенно интроверты. И если сотрудник не проявит бурной радости, это не значит, что он не настроен выполнить задание. Рекомендуйте управленцу расспросить подчиненного, что он думает о поручении. Рассуждая, человек не только расскажет о своих соображениях, но и лучше осознает суть поручения, начнет думать, как его можно выполнить, проникнется им и, возможно, охотнее возьмется за него.

Если же сотрудник совсем не проявляет энтузиазма, говорит о поручении неуверенно, объясняет, что потребуется помощь сторонних специалистов, намекает, что лучше задачей заняться кому-то другому, лучше не поручать ее ему.

Встречаются также **сотрудники, которые нарушают обещания**. Говорят, что выполнят задачу, и сами верят в это. Но проходит время, а дело не двигается с места. Напомните руководителю о таких людях и попросите его в первое время следить, как идет работа над задачей. Если почти никак, ее лучше перепоручить другому сотруднику.

О том, как можно эффективно и надолго замотивировать сотрудника на работу со сложной, нестандартной задачей, расскажет **Марина МИРОНОВА** в видеосеминаре «[Индивидуальная мотивация сотрудников](https://hr-director.ru/article/66116-w2016-strategicheskoe-upravlenie-personalom)».

**ПРИМЕР**

Руководитель службы продаж нашел специалиста, который проявил интерес к задаче и согласился обзванивать старых клиентов. Что конкретно делать и в какой последовательности, сколько именно клиентов обзвонить, уже определили (см. предыдущие примеры). Договорились, что через два дня он приступит к делу, а пока закончит другие срочные задачи. Через три дня руководитель встретил сотрудника в курилке и спросил, как идет обзвон. «Да пока никак! Только вчера я закончил работу над предыдущим заданием, а сейчас надо настроиться на следующее. Вот, докурю и буду собираться с силами». Руководитель был разочарован. Ведь он говорил сотруднику, что новое задание срочное и важное, медлить нельзя. А тот ведет себя так, будто намеревается выполнять поручение как бы между делом, нехотя. Управленец допустил, что подчиненный еще раз подумал над его предложением, взвесил все «за» и «против» и передумал, но пока не осмелился об этом сказать. В конце рабочего дня начальник пригласил сотрудника к себе и прямо спросил: «Мое задание Вас больше не вдохновляет? Вы уже не хотите им заниматься?». Сотрудник смущенно помолчал, а потом кивнул. Руководитель освободил его от участия в поиске решения в нестандартной ситуации.

**Шаг 5. Начальник определяет, способен ли сотрудник достичь цели. 4 варианта – 4 круга**

Не путайте настрой сотрудника со способностью. Он может хотеть сделать, но не суметь. Способность – это сочетание опыта, знаний человека и его настроя. Есть четыре варианта комбинации этих качеств. Их называют кругами способности. От того, в какой из них попадет человек, зависит, стоит ли поручать ему задание. Давайте рассмотрим каждый круг.

**Если по одной задаче сотрудник относится к одному кругу способности, это не значит, что будет так же по другой**

Ведь задачи меняются, а значит, и способность выполнить ее тоже. Предположим, чтобы решить предыдущую задачу, сотруднику не хватало знаний и навыков. Он был в черном или зеленом круге способности. Но для новой задачи опыта и знаний вполне достаточно. Значит, сотрудника надо включить в белый или красный круг. Возможна другая ситуация. Начальнику отдела кажется, что задание аналогично тому, которое специалист уже с радостью выполнял. Следовательно, был в красном круге способности. Но от новой задачи специалист отказался. Значит, перешел в белый круг (не хочет решать задачу). Просите, чтобы управленец для каждой задачи заново определял, в какой круг способности включить подчиненного.

**Черный круг способности.** Человек из этого круга **не хочет реализовать задачу и не обладает нужными знаниями** и опытом. Его характерная реакция на Ваше предложение: «Я не умею! Никогда этого не делал. Не надо мне это поручать!» Чаще всего такой человек не уверен в своих силах и не скрывает этого. Разумеется, он не сможет решить нестандартную задачу, и поручать ее ему не стоит. А времени на то, чтобы и вызвать у него интерес к работе, и обучить, нет.

**Зеленый круг.**В нем должны оказаться сотрудники, у которых **есть желание и настрой решить задачу, но не достает опыта и знаний**. Это руководитель сразу поймет, если попросит подчиненного составить подробный план действий. Сотрудник активно примется за дело, будет подходить, чтобы уточнять важные детали, потом скажет, что разработал отличный план. Но план окажется нереалистичным.

**Как работать с сотрудником:** хвалить за инициативу, но подводить к осознанию, что ему не хватает знаний и опыта. Например, задавая наводящие вопросы, подбрасывая факты и статистику, опровергающие доводы специалиста.

**Белый круг.**У человека, которого надо отнести к этому кругу, **есть опыт и знания**, чтобы выполнить задачу, **но нет желания** и настроя. Он может прямо сказать об этом либо попробует убедить руководителя, что задачу решать рано. Например, не время обзванивать старых клиентов.

**Как работать с сотрудником:**убедить, что он должен выполнить задание и это в его же интересах. Скажем, он пополнит базу активных клиентов, больше заработает.

**ПРИМЕР**

Коммерческий директор спросил опытного sales-менеджера, почему он уверен, что обеспечить дополнительно 20% продаж можно, не возобновляя сотрудничество с потерянными клиентами. На чем основано это предположение? Подчиненный ответил: «В прошлом году в такой же временной период мы перевыполнили план, хотя к потерянным клиентам не обращались». Тогда руководитель службы привел ему другие факты: в позапрошлом году отдел едва выполнил план продаж, а два года назад – недовыполнил. И это было до кризиса. Значит, говорить, что всегда можно выполнять планы за счет новых клиентов, нельзя. После этого управленец спросил сотрудника: «Ты можешь гарантировать, что за счет новых клиентов мы сумеем обеспечить дополнительные 20% продаж?». Подчиненный сказал, что нет, и обещал еще раз подумать. Через два дня он пришел и заявил, что возьмется за обзвон старых клиентов.

Если успешный работник, в отличие от шефа, не уверен, что справится с задачей, пусть начальник поработает с несмелым подчиненным. Скажем, выяснит, с чем специалист боится не справиться, пообещает дать в помощь сотрудников, которые смогут справиться с мелкой задачей. Либо выделит **временного наставника из более опытных коллег**, будет проводить личный инструктаж. Посоветуйте управленцу подбадривать подчиненного, напоминать ему о его предыдущих успехах, говорить: «Ты прекрасно общаешься с разными клиентами. У тебя все получится». Возможно, вера в себя у работника возрастет, и он смелее возьмется за дело.

**4 основных принципа ситуационного управления**

**1.**Не существует универсальных управленческих решений.  
**2.**Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.  
**3.**Результаты одних и тех же управленческих решений могут отличаться друг от друга.  
**4.** Существует более одного пути для достижения конкретной цели.

**Красный круг.** Туда попадают работники, которые **и настроены выполнить задачу, и обладают необходимыми знаниями**. Возможно, такой сотрудник сам работает со старыми клиентами, ведет базу, регулярно им звонит.

**Как работать с сотрудником:** пусть управленец дружеским тоном сообщит подчиненному, что «надо бы» выполнить нестандартную задачу, и спросит, может ли он сделать это. Получив подтверждение, еще раз уточнит, точно ли сотрудник понял задачу, ознакомился ли с перечнем необходимых действий. После этого предоставит ему свободу и лишь изредка – скажем, раз в неделю – интересуется, как идут дела.

**Шаг 6. Шеф выбирает стиль управления и тип воздействия на сотрудника. 4 стиля и 2 типа**

Расскажите управленцу о двух видах воздействия на сотрудников при ситуационном управлении. Суть направляющего воздействия в том, чтобы **как можно точнее поставить задачу** подчиненному и добиться, чтобы он правильно ее понял и выполнил. А побуждающее воздействие призвано **мотивировать и поддерживать сотрудника**, приободрять его.

Руководитель должен использовать оба вида воздействия, так как они дополняют друг друга. Только в некоторых ситуациях важно более активно использовать один, а другой – менее активно. В таких случаях говорят о сильном и слабом воздействии. Иначе говоря, начальник делает так, чтобы направляющее воздействие было, к примеру, сильным, а побуждающее – слабым. Такое сочетание больше подходит для мужских коллективов. А для женских подразделений лучше, если и направляющее, и побуждающее воздействие – сильные (как управлять женским коллективом, читайте в статье «[В подразделении чисто женский коллектив](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=475268)», № 7, 2016). Описание каждого вида воздействия и пояснение, когда оно становится сильным или слабым, смотрите в таблице 1.

**Таблица 1. Что такое направляющий и побуждающий стили воздействия, когда они воспринимаются как сильное или слабое**

| Тип воздействия | В чем выражается | Когда становится сильным или слабым |
| --- | --- | --- |
| Направляющее | Конкретизация. Руководитель четко дает понять сотруднику: Что тот должен сделать, чтобы выполнить конечную задачу Где Когда Как Каким способом В какой последовательности | ***Сильное*** Руководитель дает подчиненному три и более четких ориентира  ***Слабое*** Управленец дает сотруднику один, максимум два ориентира (чаще всего, Что и Когда нужно сделать) |
| Побуждающее | Ободрение. Управленец говорит сотруднику: «Ты отлично ведешь телефонные переговоры, это отмечают твои коллеги и некоторые клиенты» | ***Сильное*** Начальник подразделения использует два и более приемов  ***Слабое*** Руководитель применяет один прием |
| Ненавязчивое предложение помощи. Руководитель говорит сотруднику мимоходом: «Если что, я тебе всегда помогу. Мой телефон ты знаешь». Но при этом не настаивает, чтобы к нему приходили за советом |
| Прояснение рабочей ситуации. Управленец задает наводящие вопросы, чтобы сотрудник заметил свои ошибки, дает ему подсказки, ненавязчивые советы, как лучше поступить, подбрасывает важную информацию |
| Выслушивание. Руководитель слушает сотрудника, иногда уточняет: «Почему Вы так решили, в связи с чем пришла в голову эта мысль?» |

Какое именно воздействие должно быть сильным, а какое слабым при ситуационном управлении, зависит еще от одного фактора. От того, какой стиль управления выбран. Всего стилей четыре: **предписывающий, обучающий, поддерживающий и делегирующий** (каждому из них свойственно свое сочетание сильных и слабых воздействий). Пусть руководитель подразделения решит, какой именно стиль применять в управлении конкретным специалистом, решающим нестандартную задачу. Это зависит от его личных качеств.

К примеру, если у сотрудника есть и необходимый опыт, и знания, а также он ответственный и соблюдает сроки, то можно использовать делегирующий стиль управления. Если знания и опыт есть, но человека надо иногда направлять, помогать сориентироваться в сроках, то управленец применяет поддерживающий стиль. Подробности, какими по силе должны быть виды воздействия на работника в зависимости от стиля управления, смотрите в таблице 2.

**Таблица 2. Стили управления сотрудниками и соответствующее каждому сочетание двух видов воздействия по силе/слабости**

| Стиль управления | Как проявляется | Направляющее воздействие | Побуждающее воздействие |
| --- | --- | --- | --- |
| Предписывающий | Руководитель дает много указаний, что нужно делать. Изредка ободряет или выслушивает, но не более того | Сильное | Слабое |
| Обучающий | Управленец дает четкие инструкции: что и как нужно делать. Просит задавать уточняющие вопросы и отвечает на них. Ободряет сотрудников, а если видит, что кто-то не уверен в себе, например плохо владеет необходимыми приемами и технологиями, предлагает помощь: «Давай я расскажу, как строить разговор с клиентами» | Сильное | Сильное |
| Поддерживающий | Руководитель дает возможность сотруднику самостоятельно решать, как он будет справляться с поставленными задачами, что делать. Начальник только задает уточняющие вопросы, чтобы понять, правильно ли сотрудник воспринял задачи, иногда подбадривает его: «У тебя все получается отлично» | Слабое | Сильное |
| Делегирующий | Управленец дает задание и спрашивает, когда сотрудник сможет его выполнить, фиксирует ответ. Периодически интересуется, как идет работа. Если сотрудник сам хочет обсудить возникшую проблему, начальник слушает его, помогает найти решение, но старается не давать советов (применяет активное слушание) | Слабое | Слабое |

**Важные выводы**

1. Шеф должен помочь сотрудникам преодолеть страх перед нестандартной целью и вовлечь в размышления над тем, как ее достичь. Пусть сам разобьет цель на задачи. А их – на действия.
2. Насколько сильно контролировать сотрудника, зависит от того, есть ли у него знания для выполнения задачи, хочет ли он с ней справиться. Выбирайте один из четырех стилей управления.
3. Сотрудника, которому хотите поручить нестандартное задание, отнесите к одному из четырех кругов способности. Будет ясно, как лучше его поддерживать: учить, направлять или ободрять.

# Выясняем, какие настроения царят в коллективе в сложное время.

**Нет ли психологического напряжения? Не уйдут ли ценные кадры?**

Айгюн КУРБАНОВА, HR-директор «Московского аэропорта Домодедово (DME)»

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* как за 10 минут и с помощью восьми вопросов выяснить, нет ли проблем во взаимоотношениях сотрудников, каков климат в коллективе;
* какой тест поможет выявить именно ту причину, по которой в вашей компании царит напряженная атмосфера;
* о чем говорит тот факт, что сотрудники начинают активно вести себя в Интернете, в СМИ, публикуя посты на профессиональные темы;
* зачем «расселять» отделы, где много сотрудников со стажем 5–7 лет, и зачем просить людей написать эссе «Мои жизненные цели».

«У меня – когнитивный диссонанс, – поделился знакомый Директор по персоналу. – Провели в компании сокращения, оставили самых лучших. Нагрузка на них увеличилась, поэтому немного подняли им зарплату. Казалось бы, радуйтесь, что вас оставили, и работайте. Но **показатели работы не улучшились, а где-то даже ухудшились**, двое ценных сотрудников написали заявления об увольнении. И это в кризис, когда, кажется, нет хороших мест работы!»

Я и мой знакомый попытались разобраться, в чем может быть причина: проанализировали, как устроена в компании система мотивации, какие отношения выстраивают с подчиненными управленцы, что и как говорилось сотрудникам, когда проводились антикризисные мероприятия. В целом все было в порядке. Но мне показалось, что в компании проводилось одностороннее информирование (сотрудников – руководством), не было диалога. Ни HR-служба, ни руководство компании не стремились получить от сотрудников обратную связь. Скажем, о том, как организовать работу компании и подразделений в кризис, что можно улучшить в бизнес-процессах. Возможно, HR-специалистам и первым лицам компании кажется, что все идет как надо, а **сотрудников что-то серьезно смущает и гнетет**. Из-за этого в коллективе господствует уныние, сложилась напряженная психологическая атмосфера. А это не только не способствует повышению производительности труда, но и вынуждает людей покидать компанию.

91% работающих в России считают, что неблагоприятная обстановка в компании вполне может стать причиной увольнения, а 43% уже покидали компании по этой причине (результаты исследования SuperJob.ru). Значит, надо определить, какой психологический климат сейчас сложился в коллективе, настроены ли сотрудники работать лучше, или у них установка при первой же возможности покинуть компанию.

Анастасия МАШЕРО,

генеральный директор компании BUSINESS MENTOR GROUP

**Спросите нового сотрудника, как прошли первые дни. Получите свежие впечатления об атмосфере в коллективе. Еще один способ**

Я расспрашиваю новичка, как его встретил коллектив, как обращаются к нему коллеги, уважительно ли они отзываются друг о друге. Я не прошу сотрудника называть имена людей, поэтому получаю объективную информацию. Еще один способ – пройдитесь по офису, посмотрите на людей отвлеченным взглядом. Если Вы замечаете, что в компании есть уважение и доверие друг к другу, оптимистическая оценка, желание и умение увидеть лучшее в коллеге, значит, атмосфера в норме.

**Попросите сотрудников ответить на восемь вопросов теста МИХАЛЮКА-ШАЛЫТО. Оцените, каковы отношения в коллективе**

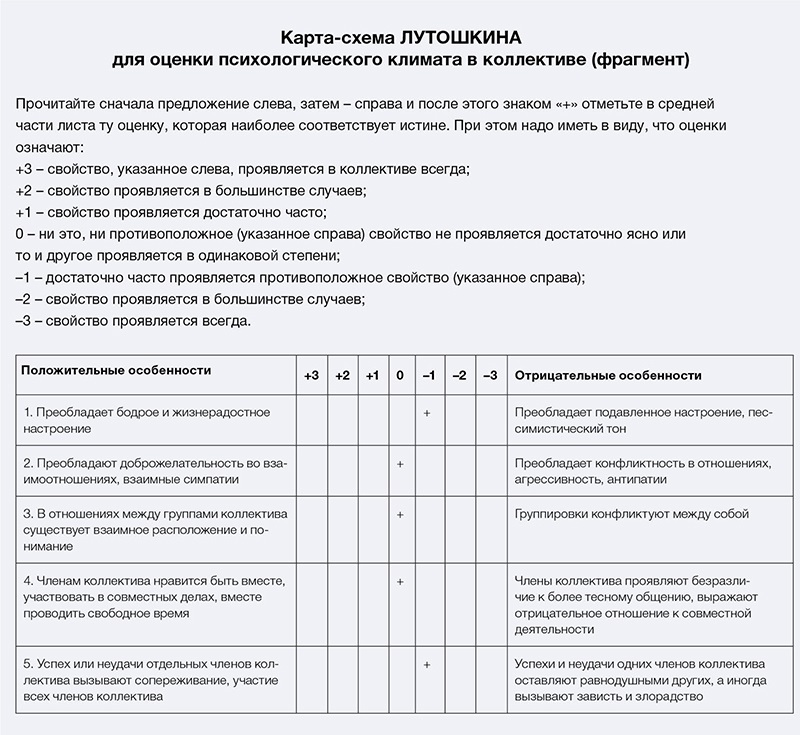
Не обязательно тестировать всех сотрудников, достаточно привлечь к этому несколько ключевых подразделений. Много времени, чтобы ответить на восемь вопросов теста, сотрудникам не понадобится – достаточно 10 минут. Тем более, к большинству вопросов уже даются варианты ответов, а по остальным требуется оценить тот или иной фактор по шкале от одного до девяти баллов.

После того как обработаете ответы, Вы поймете, **каков социально-психологический климат в коллективе**. Разработчики исходят из того, что этот климат складывается из трех компонентов – когнитивного, эмоционального и поведенческого. Например, по ответам на вопросы 1, 4 и 7 Вы составите представление о том, каков эмоциональный климат в коллективе – приятны ли люди друг другу. Изучив ответы еще, скажем, по утверждениям 2, 5 и 8, Вы узнаете, хотят ли люди работать в этом коллективе, есть ли у них желание общаться с коллегами после работы. А ответы на вопросы 3 и 6 покажут, насколько единодушны люди в рабочих вопросах.

**Психолог Анатолий ЛУТОШКИН выделил 14 причин, по которым возникает напряженная атмосфера. Какая из них – у Вас?**

Тест МИХАЛЮКА-ШАЛЫТО, карту-схему ЛУТОШКИНА и ключи к ним смотрите на сайте [HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/examples).

Определите это, используя карту-схему, разработанную психологом.**\*** Каждый вопрос в ней состоит из двух противоположных утверждений. Первое описывает благоприятную картину в коллективе, второе – наоборот, негативную. Утверждения расположены на листе так, что между ними, шкала с баллами от –3 до +3 (фрагмент карты-схемы см. ниже). Объясните сотруднику, что он должен сначала прочитать оба утверждения, а затем выбрать то, которое больше всего соответствует его мнению. Если большинство сотрудников оценит 14 утверждений приблизительно одинаково, Вы поймете не только то, **какая атмосфера царит в коллективе, но и почему она такая**.



Ирина ЛЯЛИНА,

тренер направления «Кадры» Центра компьютерного обучения «Специалист»

**Запрашивайте данные о настроениях у руководителей служб, если в компании нет строгой субординации. А если есть?**

Если руководители и подчиненные иногда общаются неформально, Вам не составит труда узнать, какая атмосфера в коллективе. Руководитель первым узнает, почему кто-то задумал уволиться. Подчиненный либо с сожалением укажет на причины ухода, либо предложит обсудить проблемы и затем примет решение, или попросит выделить ему новую зону ответственности. Если же в компании принято придерживаться субординации, HR-службе придется потрудиться, чтобы узнать о настроениях в коллективе. Например, посмотреть, не уменьшается ли число сотрудников, заполняющих опросник по вовлеченности.

**На выходных интервью узнавайте, кому из тех, кто работает в компании, надо оказать внимание**

Во время беседы с теми, кто покидает компанию, скажите: «К сожалению, нам не удалось своевременно помочь Вам, и итогом явилось Ваше увольнение. Можете ли Вы напоследок помочь нам – подсказать, кому из тех, кто сейчас работает в компании, на Ваш взгляд, нужно наше внимание? Кому мы можем помочь решить проблемы на работе и, возможно, удержать от увольнения?». Во-первых, Вы узнаете, кто может уволиться. Во-вторых, в ходе беседы по ответу увольняющегося сотрудника **поймете, почему другие работники могут тоже покинуть компанию**, что их не устраивает. В-третьих, сможете удержать сотрудников. В-четвертых, поймете, почему атмосфера в компании такая напряженная.

**ПРИМЕР**

В гостинице работал очень ответственный и порядочный менеджер, который отвечал за работу одного из корпусов отеля и таун-хаусы, а также за функционирование ресторана и конференц-зала. Менеджер вышел на работу год назад и считался находкой. Но вдруг он принес заявление об увольнении. Удержать менеджера не получилось, и Директор по персоналу провел с ним выходное интервью. Сначала он выразил сожаление, что тот покидает компанию, и спросил: «Что Вас заставило уволиться и кто еще может последовать Вашему примеру?». На это сотрудник сказал: «Вы хотите, чтобы я выступил в роли доносчика?». HR-директор пояснил, что просит менеджера помочь ему разобраться, в чем дело, удержать других. Сотрудник стал более разговорчивым и заявил, что компанию могут покинуть еще один менеджер, отвечающий за работу другого корпуса гостиницы, и три горничные. Причины такие: горничных не хватает, а потому нагрузка у них высокая. При этом в гостинице нет даже помещения, где они могли бы передохнуть. Поэтому работницы могут отказаться убирать «лишние» номера, раньше уйти со смены. Из-за этого и менеджерам приходится несладко – они вынуждены постоянно упрашивать горничных выполнить работу до конца и качественно. Наконец, в компании постоянно сплетничают, а руководство это не пресекает.

После разговора Директор по персоналу выработал меры, с помощью которых можно улучшить психологическую атмосферу в коллективе: во-первых, увязать зарплату горничных с объемом работы, тогда уговаривать их не придется, во-вторых, сделать для них комнату отдыха, в-третьих, внести в корпоративный кодекс положение о том, что в компании запрещается распространять слухи. С документом ознакомили сотрудников под роспись и затем за отступление от этого правила наказывали как за нарушение правил трудового распорядка. Через полгода обстановка в коллективе наладилась, текучесть среди горничных и менеджеров снизилась в два раза.

**Не переутомляются ли сотрудники из-за высоких нагрузок? Выясните с помощью опросника САН**

Буквы этой аббревиатуры обозначают: самочувствие, активность, настроение. В тесте – 30 вопросов (опросник и ключ к нему смотрите на сайте [HR-director.ru/files](https://hr-director.ru/examples)). Нужно оценить каждую из трех составляющих по семибалльной шкале. Если после расчета выяснится, что баллы по каждой из них примерно одинаковы, значит, состояние сотрудников в норме. Если и сложилась плохая атмосфера, то не по этой причине.

**Если в курилке или в столовой распространяют добрые слухи, нет поводов для беспокойства**

К добрым слухам можно отнести разговоры о любовных похождениях, семейных радостях и курьезных случаях. Если именно об этом сотрудники судачат, то, по мнению Натальи СЕМИКОВОЙ, Директора по персоналу и корпоративному развитию компании «Логопром», атмосфера в коллективе спокойная. Насторожиться стоит только в том случае, если сотрудники **сплетничают в основном о зарплатах либо обсуждают действия начальства**, а также негативные тенденции в развитии компании. Такие разговоры порождают зависть и злость. Самое время принимать меры, так как назревает конфликт.

**Не повысился ли уровень абсентеизма во всех подразделениях?**

Выясните, как часто сотрудники отсутствовали на работе в последние 10 месяцев (период, когда стало ясно, что в стране – кризис). Сравните эти данные с аналогичным периодом предыдущего года (конец 2013 – начало 2014) и проследите динамику. Кроме того, посмотрите, как изменялись данные в последние 10 месяцев. Учитывайте и **количество больничных, и прогулы, и отсутствие на работе по другими причинам**.

Запросите у управленцев сведения о том, как часто сотрудники отпрашиваются. Делайте скидку на сезон. Например, зимой обычно возрастает количество больничных из-за ОРВИ и гриппа. Сравнивайте показатели последних зимних месяцев с такими же месяцами предыдущего года. Если Вы заметите, что налицо явный рост абсентеизма, значит, можно предполагать, что люди, во-первых, не хотят работать, во-вторых, под любыми предлогами норовят чаще отсутствовать на работе, чтобы подыскивать другого работодателя.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу крупной компании раз в квартал формирует запрос для CRM-cистемы и получает отчет об отсутствии сотрудников на рабочем месте. В отчете отдельными строками выдаются данные: «Количество дней заболеваемости на 100 человек», «Сведения по каждому подразделению», «Рейтинг по дням заболеваемости». HR-директор заметил, что показатель «Количество дней заболеваемости на 100 человек» постоянно увеличивается. Даже в зимние месяцы он был ниже, чем в марте и апреле. Руководитель службы персонала проверил другой показатель – «Сведения по каждому подразделению», чтобы понять, есть ли тенденция к увеличению абсентеизма во всех подразделениях или это бич лишь отдельных служб. Судя по данным, количество дней отсутствия увеличивалось равномерно во всех подразделениях. HR-директор посмотрел и на то, что происходит с показателем «Рейтинг по дням заболеваемости». Оказалось, пики отсутствия приходятся на пятницу и понедельник – вторник. Из всего это можно сделать вывод, что сотрудники, скорее всего, пользуются любой возможностью, чтобы отсутствовать на работе. Причина: в марте в компании ходили слухи, что грядет еще одна волна сокращений. Это повлияло на психологический климат в компании: люди окончательно потеряли интерес к работе, ждали возможных сокращений. Кроме того, многие пытались угадать, когда будут объявлять о сокращении, и в этот период брали больничный. HR-директор решил сообщить сотрудникам, что больше сокращений не намечается. В следующем квартале показатели абсентеизма снизились на 20%.

Наталья СЕМИКОВА,

Директор по персоналу и корпоративному развитию компании «Логопром»

**Если сотрудники вдруг начали дружно ратовать за нововведения, скорее всего, в коллективе – нерадужные настроения**

В моей практике был такой случай. В компании, где обычно сотрудники воспринимали изменения в штыки, коллектив вдруг дружно встретил одобрением проект руководства. Мы, HR-ы, были удивлены таким поведением и стали внимательно наблюдать за сотрудниками. Присмотревшись, сделали такой вывод: люди понимают, что изменения неизбежны, но сами технологии внедрения воспринимают негативно, так как они спускаются сверху. Мы организовали несколько семинаров, на которых сотрудники и освоили внедряемые технологии, и высказали свои рацпредложения. Коллектив стал работать слаженно.

**Если есть подразделения, где у большинства сотрудников стаж 5–7 лет, проведите ротацию**

Такие подразделения входят в группу риска. Иначе говоря, велика вероятность, что в них – не самая лучшая психологическая атмосфера, а кроме того, старожилы могут распространять негатив и «заражать» им других.

Это объясняется тем, что люди, которые проработали в компании приличное время, ко многому привыкают и **настраиваются скептически по отношению к компании**, распространяют деструктивные настроения (если не загружены и не развиваются профессионально). Например, говорят, что они не получили должного признания и то же самое будет со всеми другими. Кроме того, такие сотрудники часто сами себя демотивируют. Чтобы минимизировать их влияние, дистанцируйте старожилов друг от друга – часть людей переведите в другие подразделения либо просто рассадите.

**Наблюдайте: не активизируются ли сотрудники в Интернете и в частности в соцсетях, в СМИ**

Это может свидетельствовать о том, что специалист хочет привлечь к себе внимание профессионалов, работающих в других компаниях, а также стать заметным для рекрутеров и руководителей компаний. Цель – **получить предложение о работе**. Следовательно, сотруднику в компании стало некомфортно. Вероятно, эмоциональный климат изменился в худшую сторону. Особенно важно вовремя заметить это, если речь идет о ценных кадрах.

Поручите HR-менеджерам регулярно просматривать личные странички сотрудников в соцсетях – Facebook, LinkedIn, где в профиле указывается и служебная информация (должность, компания), и сайт компании, на котором можно создавать посты на профессиональные темы и который доступен и сторонним пользователям Интернета. Просите сообщать Вам, если таких постов в соцсетях и на сайтах у сотрудника вдруг стало значительно больше, чем прежде.

Кроме того, обращайте внимание, не повысилась ли активность специалистов в СМИ. Если вдруг сотрудник стал чаще появляться с публикациями на профессиональные темы, попытайтесь понять – это случайное стечение обстоятельств или устойчивая тенденция. Если окажется, что **человек сознательно стремится «светиться» в СМИ** чаще, не исключено, что он хочет уйти из компании.

**Проверьте, не увеличилась ли текучесть персонала, несмотря на кризис**

Это может говорить о том, что атмосфера в коллективе ухудшилась, люди недовольны работой и уходят из компании. Рассчитайте текучесть по такой формуле:

**Ктек = (Хсж + Хдпс) x 100 : S**, где:  
**Ктек** – коэффициент текучести персонала по подразделению;  
**Хсж** – число уволенных в подразделении по собственному желанию за отчетный период;  
**Хдпс** – число уволенных в подразделении по решению администрации за отчетный период;  
**S** – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Следите за динамикой текучести за последний год, сравнивайте показатели за текущий период с аналогичным периодом предыдущего года. Если нужно, **смотрите данные о текучести по подразделениям**. Тогда Вы поймете, в каких отделах люди увольняются чаще всего, и сможете выяснить почему.

**Попросите сотрудников написать эссе на тему «Мои жизненные цели и как я могу их достичь»**

Дайте такое задание не всем сотрудникам компании (иначе будет сложно обработать все работы), а лишь одному-двум из каждого подразделения. Объясните задачу: требуется описать, какие цели в жизни ставит человек (либо о чем он мечтает) и как планирует их достигать. Объем – не более одной страницы текста, набранного 12-м кеглем шрифта Times New Roman.

Получив эссе, изучите их и оцените, **как часто сотрудники упоминали в своих сочинениях компанию**, связывают ли они каким-либо образом достижение своих целей с ней. Если как минимум 35% авторов эссе хоть как-то упоминали компанию, это хороший знак. Скорее всего, атмосфера в компании позитивная. Если же компания упоминается реже, то, вероятно, эмоциональный климат в коллективе не самый лучший, так как для большинства сотрудников работа в компании, скорее всего, не очень ценна (поскольку в основном не связана с жизненными целями).

**Важные выводы**

1. Есть тесты и опросники, с помощью которых можно выяснить, какие настроения господствуют в коллективе. Но используйте не один тест, а несколько, чтобы получить объективную картину.
2. По текучести персонала и уровню абсентеизма можно судить о том, каков психологический климат. Берите данные минимум за два года и смотрите динамику.
3. Отдел, в котором большая часть сотрудников работает больше пяти лет, может быть источником негатива. Не позволяйте им работать в группе.

# Важнейшие сотрудники в кризис

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/)

21.09.2015

В кризис как никогда требуются профессионалы, способные повлиять на общий результат — я имею в виду тех незаменимых людей, которые в самые трудные времена прикладывают все усилия для спасения компании, тех, кто берет на себя дополнительные обязанности, если организация вынуждена сокращать штаты, чьи идеи помогают сберечь время, деньги и труд, людей с позитивным настроем, которые продолжают двигать бизнес вперед.

Но как удержать таких людей в компании? Ответ простой: управленцы должны руководить коллективом с таким же усердием, с каким они контролируют финансы компании. Конечно, в трудные времена это делать нелегко, но от этого зависит выживание организации.

Вот несколько мер, которые помогут компании сохранить тех специалистов, которые сегодня больше других вкладываются в ее успех, а завтра станут настоящими лидерами:

 Проявите уважение. Этот совет уже давно превратился в клише, и все же… Если сотрудники чувствуют искреннее к себе уважение, доброту, понимание, то они будут лояльны и по отношению к непосредственному руководителю, и к организации в целом. Можно пустить в ход угрозы и запугивание, но мало шансов, что вы такими способами удержите талантливых специалистов и вырастите из них будущих лидеров.

 Создайте благоприятную среду. Это опять-таки не так просто: какими-то уловками или модными программами развития лидерства вы не создадите атмосферу, в которой настоящие труженики захотят остаться и отдавать все свои силы общему делу. Им нужна среда, где они смогут учиться, развивать свои таланты, где, прислушиваясь и ведя диалог, руководитель выстраивает такие отношения, что каждый член коллектива может расцвести и принести пользу команде.

Читайте материал по теме: [Как руководить командой середнячков](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16135/)

 Предложите план непрерывного тренинга. Руководители, которые хотят удержать лучших из лучших, должны позаботиться о тренинге и непрерывном обучении, чтобы сотрудники могли 1) качественно выполнять свою работу и 2) совершенствовать действующую систему управления. Лучший способ сотрудничества отделов и филиалов — кросс-тренинг, при котором сотрудники получают возможность практиковаться в разных сферах деятельности компании и выполнять разные функции. Это станет для них существенным преимуществом, когда фирма будет вынуждена сокращать штаты: прошедшие такое обучение смогут по мере надобности переходить на другие должности в другие отделы.

 Обеспечьте коучинг. Если управленец становится для подчиненных коучем и готов работать с каждым из них, раскрывая их таланты и направляя развитие, согласовывая их навыки и действия, то он сам активно осуществляет перемены и повышает шансы компании на рыночный успех.

 Укрепляйте обратную связь. Нельзя довольствоваться только ежегодным отчетом: менеджеры могут помогать сотрудникам в конкретных задачах — например, в развитии сети контактов, выравнивании баланса между работой и личной жизнью, в приобретении нужных навыков. Для полноценной обратной связи отчетов раз в год или полгода мало. Это непрерывный процесс в форме менторства, групп поддержки, целевых групп и т. д.

Читайте материал по теме: [Мотивация: вдохновляем людей работать на результат](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p16306/)

 Деньги и принятие решений. Я не упомянул в качестве мотивации для сотрудников зарплату — это важный стимул, но недостаточный. Человеку важна возможность участвовать в принятии решений. Тот лидер, который предложит сотрудникам высказать свое мнение — например, о том, как повысить эффективность работы, — обеспечит лояльность коллектива и не только удержит в компании лучших специалистов, но и сможет воспользоваться их идеями.

Развитие кадров — это стратегия, повышающая ценность и сотрудников, и компании в целом. Нет ничего дороже, чем преданные компании компетентные специалисты. Они обогащают организацию, которая способствует развитию своих кадров и обеспечивает им возможности роста, привлекает лучших. Дальновидные руководители знают эту простую формулу и стараются создать среду, где она начнет действовать — и принесет успех!

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ

Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»

# Управление персоналом в условиях экономического спада

В нижней точке экономического цикла большинство компаний стремится сократить расходы на персонал. Но как это лучше сделать? И как избежать самых распространенных ошибок?

В первую очередь следует рассмотреть проблему в более широкой рамке:

На национальном (и международном) уровне экономические циклы, как правило, регулярно повторяются. Экономический рост колеблется по отношению к усредненному тренду, достигая пиковых показателей каждые пять-семь лет. Тем не менее, было несколько периодов, когда экономика резко сокращалась; наиболее заметный из них — Великая депрессия 1929–1930 годов. Говоря о рецессии, экономисты обычно имеют в виду падение ВВП в течение как минимум двух кварталов подряд. Но спад может быть вызван и другими причинами: сокращением налоговых поступлений или серьезными проблемами в одном из крупных секторов экономике (например, кризис доткомов 2000-х).

В рамках стандартного экономического цикла средняя продолжительность периода роста, как правило, в три-четыре раза выше, чем периода устойчивого спада: три-пять лет и 12–15 месяцев соответственно.

Особенности цикла «рост — падение» в каждой конкретной компании могут значительно отличаться от изменения деловой активности рынка в целом: здесь многое зависит от характера ее деятельности, потребностей клиентов, успешности решений руководства и пр. К примеру, производители оборудования одними из первых начинают ощущать на себе последствия общего экономического спада, в то время как сервисные компании, как правило, могут успешно развиваться и в период кризиса, поскольку их клиентам необходимо поддерживать эксплуатацию оборудования.

Отдельные компании также испытывают влияние сезонных колебаний активности (спроса), которые усложняют, а иногда и маскируют циклические тенденции. Например, в туристической отрасли трудно обнаружить начало спада сразу после периода летних отпусков.

Каждому периоду экономического цикла соответствуют определенные стратегии действия работодателей. Продолжительный подъем нередко усыпляет бдительность менеджеров и порождает чрезмерный оптимизм по поводу будущего компании, что приводит к неадекватному росту численности (особенно характерно это для последней стадии периода роста). Но даже с началом серьезного спада менеджерам требуется определенное время для того, чтобы скорректировать свою «картину мира» и перейти в режим жесткой экономии, поэтому нередко набор персонала в это время продолжается по инерции — даже несмотря на ухудшение показателей деятельности компании. Чем дольше длится период неправильного восприятия (интерпретации) происходящего, тем острее изменяется впоследствии поведение руководителей.

Точно так же, как длительный период роста бизнеса генерирует сверхоптимизм, резкий спад порождает чрезмерно пессимистическую реакцию. В период кризиса «внезапное» падение показателей оборота и рентабельности производит на менеджеров более сильное, чем обычно, впечатление. Проблему нередко обостряют спекуляции на фондовом рынке: трейдеры начинают играть на понижение, вызывая панику у частных инвесторов, в результате чего цены на акции падают ниже их реального уровня (реалистичного на данный момент). Все это приводит к тому, что во время спадов компании начинают массово увольнять персонал (особенно много высококвалифицированных сотрудников организации теряют в результате негибкого применения принципа «последним пришел — первым ушел»). Чтобы успокоить акционеров («бизнес сохранит рентабельность и прибыльность», «дивиденды будут оплачены»), руководители усиливают давление на рядовых сотрудников: без адекватной оплаты увеличивают рабочую нагрузку, часы работы и т. д. К сожалению, все эти меры только усугубляют ситуацию. Самое драматичное, что если бы менеджеры принимали во внимание циклический характер экономики, они увольняли бы гораздо меньше людей!

Рост расходов на уже ненужный наем и избыточный на данный момент персонал отвлекает ресурсы, которые могли бы быть направлены на решение более важных операционных вопросов, а также снижает прибыльность компании, заметно ухудшая ее перспективы на рост в будущем.

Логика сокращения

Любая компания должна периодически анализировать свои конкурентные преимущества и имеющиеся компетенции (знания и навыки работников), поэтому необходимость сокращения персонала можно рассматривать как ультимативное требование: оптимизировать продуктивность и «вернуться к основам». Тем не менее, каждые четыре-пять лет HR-менеджерам приходится заново осваивать необходимые для этого навыки (которые они приобретают, как правило, путем проб и ошибок, а не в результате формализованного обучения). Сокращение штатов — это явно не тот процесс, который руководители хотели бы с наслаждением созерцать, поэтому лучшие практики в этой области плохо аккумулируются внутри компаний и почти не обсуждаются вовне. Тем не менее, это необходимые знания: обобщение успешных стратегий поможет эйчарам справиться с этой сложной задачей.

Рекомендации практикам:

1. Решение просто передать задачу «к определенному сроку сократить расходы» линейным менеджерам очень редко приводит к успеху. Большинству из них потребуется помощь для того, чтобы оптимизировать выбор подлежащих сокращению должностей. Кроме того, практики, как правило, ориентируются на краткосрочные цели — часто в ущерб долгосрочным интересам организации, а также предпочитают использовать при принятии решений простые «формулы» (вроде уже упоминавшейся «последним пришел — первым ушел»).

Во многих странах (например, в Германии) законодательно установлено требование: при сокращении штатов использоватьобъективные критерии для отбора кандидатов на увольнение; например — размер семьи или возможность трудоустройства в дальнейшем (employability). При принятии подобных решений работодатели также обязаны обеспечить соблюдение гарантированных законодательством прав работников: не допускать дискриминации по признаку возраста, пола, семейного положения, инвалидности, сексуальной ориентации, расы, этнического происхождения, национальности, религии и пр. (Справедливости ради стоит отметить, что права работников-инвалидов и работников предпенсионного возраста в отношении гарантий трудоустройства/ сохранения места работы, как правило, более защищены, чем права других групп сотрудников.)

2. Некоторая экономия может быть достигнута путем сокращения расходов на использование временных или заемных работников (отказ от аутсорсинга персонала).

3. Если для максимизации экономии руководство поощряет линейных менеджеров к снижению расходов путем сокращения персонала, премии за это должны выплачиваться не ранее чем через 12 месяцев после того, как были проведены сокращения. При этом обязательно следует учитывать, не привели ли впоследствии их решения к дополнительным затратам — в результате корректировки численности (повторного набора). Такой подход помогает а) не допустить применение «драконовских» мер при сокращении персонала, а также б) удержать менеджеров на определенное время в компании, чтобы оценить результативность проведенных ими изменений.

4. Отправной точкой при любом сокращении персонала должен стать пересмотр (оптимизация) действующей организационной структуры — конечно, в рамках законодательных ограничений. В первую очередь нужно рассматривать это как возможность усовершенствовать организационную иерархию и найти решение для накопившихся в системе управления проблем (дублирование функций, избыток подчиненных у одного руководителя и т. п.). Кроме того, анализ оргструктуры позволяет:

Удалить ненужные должности: например, созданные из соображений «симметрии» или «подобия» (у «них» в отделе есть, поэтому «нам» тоже такая нужна). Сюда также можно отнести все должности, созданные для того, чтобы продемонстрировать статусный уровень начальника: заместители, личные секретари/ референты/ помощники по особым поручениям и т. п.

Выделить функции, которые легко могут быть а) переданы на аутсорсинг или б) предоставлены внешним провайдером «по требованию» (при необходимости). Это поможет сократить должности, прежде связанные с функционированием данного направления.

Выявить задачи, для выполнения которых экономически более эффективным решением будет введение должностей с неполным рабочим днем. Это также поможет высвободить часть постоянных работников. (Государственные служащие в такой ситуации сокращению не подлежат, поэтому их разумнее перевести на другую должность/ в другую организацию.)

Среди задач, выполняемых сотрудниками на постоянной основе, выбрать те, которые можно рассматривать в качестве отдельных проектов. Этих работников вполне можно перевести на срочный контракт.

Найти должности, которые все еще сохраняются после слияния компаний, но к настоящему времени уже свободны от ограничений (гарантий занятости при слияниях и поглощениях).

Выявить и устранить функциональные барьеры, которые снижают эффективность деятельности. Например, в отделе продаж могут работать сотрудники, которые отвечают за организацию технической поддержки клиентов, в то время как более эффективно эти задачи выполнит инженер цеха или руководитель производства.

5. В транснациональных компаниях можно рассмотреть возможности сократить операции в тех странах, где законодательные ограничения на занятость стали слишком обременительными для работодателя.

К примеру, такая ситуация сложилась во Франции, где очень трудно уволить сотрудника; строго ограничено рабочее время; рабочие требуют не облагать налогом оплату сверхурочных часов и пр. В результате бизнес в этой стране столкнулся с существенным ростом затрат на персонал и значительным сокращением операционной гибкости.

В таких случаях особенно важно строжайше следовать букве закона (особенно при проведении консультаций с рабочими советами/ профсоюзами), а также учитывать все возможные последствия для репутации работодателя. При организации грамотной PR-кампании может оказаться целесообразным сосредоточить внимание на а) улучшении условий для привлечения долгосрочных инвестиций и б) пользе, которую может принести компании сокращение штатов.

Например, если реорганизация коснется менеджеров по продажам, можно рассмотреть перспективы организации программ краткосрочных визитов в соседние страны (на основе временных краткосрочных контрактов) или развертывания временного офиса продаж в одной из соседних стран.

Чья ответственность?

Во многих компаниях при проведении массовых сокращений персонала роль эйчара/ корпоративного юриста ограничена. Чаще всего эти специалисты:

консультируют руководителей среднего звена и/или

администрируют процесс увольнения — после того, как решение уже принято.

Стремление топ-менеджеров передать принятие столь важных решений на усмотрение линейных менеджеров может привести к серьезным проблемам, поскольку они:

склонны к фаворитизму (заводят «любимчиков»);

не задумываясь, игнорируют условия договора;

нередко пытаются нарушить законодательство.

Кроме того, находясь в центре конфликтов, они не всегда могут адекватно оценивать ситуацию и своевременно принимать решения (например, о необходимости задействовать внутренних/ приглашенных консультантов или посредников для ведения переговоров). В результате происходит эскалация конфликта, что закономерно ведет к судебным разбирательствам и дополнительным издержкам — совершенно ненужным в столь трудное для бизнеса время.

Мудрый подход при массовых сокращениях персонала — объединить всех задействованных в процессе увольнения сотрудников при сохранении центральной роли за эйчаром (консультантом по персоналу) и/или корпоративным юристом. Такое, на первый взгляд чисто организационное решение, ведет к тому, что менеджеры будут:

более ответственно относиться к принятию решений об увольнении;

более гуманно и ответственно проводить «выходные» интервью;

тщательнее соблюдать требования национального законодательства и положения действующих коллективных соглашений (договоров);

консультировать увольняемых сотрудников по спорным/ сложным вопросам;

своевременно уведомлять всех подлежащих увольнению сотрудников об их законных правах, изменениях существенных условий труда и пр.;

заблаговременно разрабатывать и на постоянной основе выполнять корпоративные HR-политики в отношении увольнения персонала, которые позволяют избегать дорогостоящих ошибок (дискриминация, нарушение требований законодательства и пр.);

оказывать поддержку и помощь увольняемым сотрудникам в сложный период (например, дать рекомендации, предоставить гарантии первоочередного принятия на работу в случае открытия вакансий в будущем и пр.);

не «растягивать» во времени процесс увольнения намеченных сотрудников, чтобы не подрывать текущие проекты.

При ответственном подходе даже массовое сокращение персонала оказывает минимальное негативное воздействие на трудовые отношения и климат в коллективе, не разрушая общий моральный дух в компании.

P.S. С изменением экономической ситуации неизбежно возникают новые бизнес-задачи, для решения которых каждый раз приходится искать новые ответы на тот же вопрос: куда эффективнее инвестировать — в капитал (технологии, материальные ресурсы и пр.) или в людей?

Исследования аналитиков многократно доказали, что прямые финансовые инвестиции создают в четыре раза больше добавленной стоимости, чем инвестиции «в людей». В итоге, чем более «капиталоемкой» становится компания, тем в большей степени линейные менеджеры склонны преуменьшать вклад человеческого труда — считать его менее ценным, требующим больших временных затрат. В то же время в реальности — все наоборот:

Для успеха бизнеса важнее мотивировать сотрудников к решению задач, которые могут быть эффективно решены только с их помощью. В результате со временем будет расти и уровень квалификации этих людей.

Слишком большие инвестиции (высокая доступность капитала) снижают возможности бизнеса с помощью краткосрочного найма или программ сокращения штатов решать проблемы, связанные с регулярными изменениями бизнес-циклов.

В большинстве коммунальных и коммерческих предприятий обрабатывающих отраслей затраты на оплату труда составляют относительно небольшую долю от общего числа корпоративных расходов. Автоматизация сервисных функций и увеличение операций самообслуживания в большинстве розничных сетей скоро сделает эту ситуацию нормой для всех работодателей в развитых странах мира.

Поэтому очень важно, чтобы менеджеры научились жить «в ритме» бизнес-циклов и оценивать корпоративные расходы с точки зрения долгосрочных стратегий — с акцентом на управлении поставками и оптимизации основных фондов.

# Нет денег на зарплату. Как сказать, чтобы сохранить сотрудников?

Чем поможет статья: разработать антикризисные меры, контролировать ситуацию при жалобах в трудовую инспекцию, удержать самых ценных сотрудников.

Вадим Кулубеков, Владелец группы компаний «Ависта Модуль Инжиниринг», Новосибирск

27 декабря 2013 года я получил известие от бухгалтерии: «У нас нет денег на зарплату». Это была пятница, еженедельный день выплаты зарплаты, 150 человек ожидали ее получения. Мне было непросто собраться с мыслями перед разговором с персоналом: я чувствовал себя так, будто готовлюсь зайти в клетку к тиграм. Думаю, увидев меня, рабочие уже поняли: что‑то не так.

В конце 2013 года наша компания при доходе в 450 млн руб. не смогла выплатить более 70 млн руб. поставщикам и кредиторам и свыше 10 млн руб. собственным сотрудникам. Причиной этому послужило безграмотное управление финансами, что впоследствии привело к кассовому разрыву. Мы подписывали невыгодные, как выяснилось позже, контракты, в которых предоплата могла составлять 30%, а оставшуюся часть договора финансировали за свой счет. При этом мы не закладывали в бюджет проценты на обслуживание заемных средств, которые съедали нашу прибыль и загоняли компанию в минус. Чтобы удержаться на плаву, мы закрывали финансовые дыры за счет авансов из следующих контрактов.

41% россиян предполагают, что их коснется задержка зарплаты в 2017 году

Это была моя первая предбанкротная ситуация, и я медлил сокращать расходы в надежде на быстрый возврат дебиторской задолженности, с помощью которой мог бы выплатить часть долгов. Поэтому первое время инициаторами встреч с руководством выступали сами сотрудники, которые саботировали работу из‑за задержек выплаты зарплаты. Тогда я ездил на производство и рассказывал о ситуации в компании. Кто‑то верил мне и продолжал работать, кто‑то разворачивался и уходил. После нескольких остановок производства и самовольного оставления рабочих мест персоналом я понял, что пора перехватывать инициативу.

Объяснил текущую ситуацию

Недовольные были всегда, иногда приходилось вызывать полицию. За 10 месяцев кризиса штат сократился с 300 до 50 человек, а в момент дна на производстве оставалось пять человек

Прямо в производственном цеху я собирал 150 человек и рассказывал о текущей ситуации: какие заказы заводим, по каким ожидаем оплаты, какие необходимо доделать, чтобы получить окончательные платежи, с помощью которых мы сможем закрыть долги по зарплате. Это ненадолго сдерживало недовольство рабочих, и они продолжали трудиться какое‑то время, до нового акта саботажа.

В день, когда денег на зарплату совсем не было, я объяснил ситуацию «как есть»: мы недополучили оплату от покупателей, но сделаем все возможное, чтобы работники ушли на праздники с деньгами. Конечно, никто не накинулся на меня с кулаками после столь печального для всех известия, но люди были возмущены, разочарованы и растеряны. Я понимал, что из‑за меня сотни семей остались без праздника. 30 и 31 декабря мы все‑таки выплатили часть зарплаты, но настроение у сотрудников было уже далеко не радостное. После праздников мы потеряли часть коллектива, да и объемы работы значительно сократились.

Изменил схемы выплат

Чтобы хоть как‑то снизить текучесть рабочего персонала, мы перешли на еженедельную выплату зарплаты. Конечно, мы всегда оставались немного должны, но лучших поддерживали в первую очередь. Дали право руководителям расставлять приоритеты в пользу сильно нуждающихся. За день до выплаты называли сумму на каждый отдел, чтобы руководители распределили ее по своему усмотрению. С особо ценными сотрудниками вместе составляли индивидуальные графики выплат, обговаривали необходимые еженедельные суммы. Для выполнения этих обязательств мне приходилось закладывать личное имущество в банк и получать потребительские кредиты на себя как на физическое лицо.

Уволил всех желающих

Я понимал, что из-за меня сотни семей остались без праздника

Недовольные были всегда, иногда приходилось даже вызывать полицию. За 10 месяцев кризиса штат компании сократился с 300 до 50 человек, а в момент достижения дна на производстве оставалось всего-навсего пять человек. На всех собраниях я говорил, что в первую очередь выплачиваем долги тем, кто работает, а уволившимся — 2—5 тыс. руб. в неделю в порядке общей очереди. Часть персонала это на какое‑то время удерживало от ухода. На уволенных мы еженедельно выделяли не более 100 тыс. руб., чтобы они не шли с жалобами в трудовую инспекцию. Для тех же, кто писал жалобы, составляли график выплат задолженности: просто платили им еженедельно, а не с перерывами, как другим уволенным. В трудовую инспекцию меня вызывали, но больших проблем не было: видимо, добивать лежачего им было неинтересно. Очень много негативных отзывов мы получали в интернете, что сильно мешало восполнять недостающие трудовые ресурсы.

Рассылал мотивирующие письма

С руководителями я проводил стратегические сессии по поиску причин и путей выхода из кризиса. Одним из решений было отказаться от контрактов без предоплат. Это делало компанию меньше, но в разы стабильнее. Всем сотрудникам два раза в месяц рассылал письма, в которых рассказывал о положении дел и перспективах развития, дабы исключить домыслы и поднять их боевой дух.

Лично участвовал в продажах

35% В стольких случаях задержи- вают выплату рабочим строи- тельных компаний

Из семи маркетологов остался только стажер, отдел продаж в трех филиалах полностью сократили, а в головном офисе менеджеры находили множество причин, почему они не выполняют план. Из трех попыток «вживить» в оставшийся отдел продаж новых бойцов ни одна не увенчалась успехом. Единственный выход заключался в сокращении «контуженных» проблемами компании продавцов и в наборе «свежих» людей. В итоге я сам принимал звонки и общался с клиентами, пока мы заново формировали отдел продаж. Мое личное участие помогло увеличить продажи: я нашел пути удешевления продукта.

Провел игру для руководителей

Переломным моментом кризиса стала игра для руководителей. Цель — произвести и продать рекордный для докризисных времен объем продукции всего за месяц. При достижении запланированного результата руководители получали поездку на горнолыжный курорт. Приз они выбирали сами. В итоге план продаж был досрочно перевыполнен в полтора раза. Заключили выгодные контракты с одной из крупнейших сетей АЗС в России. Тогда мы с облегчением выдохнули, поняв, что дно кризиса пройдено.

Результат

За 2015 год мы полностью рассчитались по всем долгам, в том числе и по зарплате. Некоторые уволенные даже через два-три года обращались и получали остатки. Я отошел от оперативного управления, оставив вместо себя исполнительного директора. Количество человек в компании в два раза меньше, чем было до кризиса, а объем производства при этом удвоился. Кризис научил нас работать эффективнее: черная полоса иногда бывает взлетной.

Пример. Снижение зарплаты без скандалов

В 2009 году, в разгар кризиса, перед одним из моих клиентов акционеры поставили труднейшую задачу – уменьшить фонд оплаты труда. Сделать это можно несколькими путями, самые очевидные из которых – либо сократить персонал, либо снизить зарплаты, зато сохранить весь штат. Почему-то многие работодатели в нашей стране идут по первому пути, хотя сокращение работников требует значительных затрат, а по окончании кризиса – набора новых сотрудников, который оборачивается новыми расходами (например, обучение принятых специалистов требует известных издержек, которые, однако, мало кто рассчитывает). Кроме того, при сокращениях весьма вероятны трудовые споры. Поэтому второй путь во всех отношениях лучше. Именно его и выбрал наш клиент.

Он собрал всех работников компании и прямо описал им сложившуюся ситуацию. Сотрудникам было предложено выбрать из двух вариантов: или снижение каждому из них зарплаты на 50%, или сокращение штата на 50%. Если бы такой вопрос задавали людям один на один, возможно, ответы были бы разными, но при всех сказать «проводите сокращение – выкиньте 50% наших коллег на улицу» никто не смог. Так руководителю удалось с согласия работников снизить всем должностные оклады на 50%, избежав жалоб в инспекцию, а уж тем более – обращений в суд. Замечу, кстати, что через полгода предприятие преодолело последствия кризиса, и размеры зарплат вернулись на прежний уровень. И работали там те же люди, что и раньше, – сотрудники не только квалифицированные, но и, как убедился директор, лояльные к компании.

Источник: по данным Валентины Митрофановой

Задерживаете выплаты сотрудникам? Готовьтесь к суду

Анастасия Брайчева

Адвокат, Москва

При любой задержке выплаты зарплаты сотрудник может обратиться:

в трудовую инспекцию с жалобой;

в трудовую комиссию и в суд за взысканием задолженности.

Начиная с шестнадцатого дня задержки выплаты зарплаты сотрудник может осуществить самозащиту своих трудовых прав, то есть отказаться выполнять работу, письменно известив об этом работодателя. При этом средний заработок он сохраняет. Можно не ходить на работу до того момента, пока работодатель не известит сотрудника о готовности выплатить задолженность по зарплате.

Правило о самозащите трудовых прав при задержке выплаты зарплаты не касается тех случаев, когда это может быть неоправданно опасно и способно навредить другим лицам. В частности, самозащита не допускается на вредных производствах, в военных и государственных организациях, в отношении работ, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения. Например, сотрудник скорой помощи не может таким образом самозащитить свои права. Это будет прямым нарушением закона. То же самое правило, когда самозащита не действует, распространяется на государственных служащих.

Чем угрожает директору невыплата зарплаты сотрудникам

Ответственность директора зависит от срока задержки выплаты зарплаты и причин, почему она не выплачивается. Уголовная ответственность в отношении руководителя организации или работодателя — физического лица за частичную невыплату зарплаты (максимальное наказание — лишение свободы сроком на пять лет) наступает, если:

более трех месяцев работнику платят меньше половины его заработка;

более двух месяцев работнику не платят совсем;

более двух месяцев работнику платят меньше МРОТ (с 1 июля 2017 года МРОТ составляет 7800 руб.).

Также читайте

«Дайте слово сотрудникам и посмотрите, что из этого выйдет»

Но самое главное в причинах. Привлечь руководителя к уголовной ответственности можно только в том случае, если невыплата зарплаты произошла вследствие корыстной или иной личной заинтересованности.

Пример

Например, директор выплатил себе крупную премию, а на зарплату сотрудникам средств уже не хватило. Или в условиях ограниченных средств руководитель выплатил крупную сумму аффилированному с ним контрагенту, предвидя последующее длительное отсутствие средств на зарплату сотрудникам. Подобных причин может быть масса, и во многих можно усмотреть личный мотив.

Если невыплата зарплаты «недотягивает» до уголовно наказуемого деяния, предусмотрена административная ответственность. Директора оштрафуют на 10—20 тыс. руб., если задержка произошла впервые, и на 20—30 тыс. руб., если он уже привлекался за подобное правонарушение. Административная ответственность возможна с первого дня просрочки выплаты зарплаты.

Если невыплата зарплаты предшествовала банкротству компании, а директор к этому причастен, то ему придется покрывать долги предприятия из своего кармана. Если директор привлекался к ответственности за задержку выплаты зарплаты и долг по зарплате у обанкротившегося предприятия составляет больше половины всех его долгов, руководителя привлекут к субсидиарной ответственности. Это значит, что Вы из своего кармана выплатите и зарплатные, и иные долги фирмы.

20 тыс. руб. может достигать сумма штрафа для директора, если он не выплатил зарплату в первый раз

Источник: КоАП РФ

Что делать, если сотрудники обратились в инспекцию

Даже если Вы договоритесь с сотрудниками, трудовая инспекция может устроить плановую проверку и по собственной инициативе, если обнаружит задержку выплаты зарплаты. При этом сроки давности зависят от вида допущенного правонарушения: от двух месяцев по административному правонарушению и до шести лет по уголовному преступлению, если невыплата зарплаты повлекла тяжкие последствия. Плановые проверки, по моему опыту, проводятся чаще всего на крупных предприятиях.

Как директору защитить себя

Если Вы предвидите ситуацию с задержкой или невыплатой зарплаты, сократите число работников до необходимого минимума, уменьшите зарплату или отправьте часть персонала в отпуск без сохранения зарплаты. Последние два пункта — только с согласия сотрудников. Избежать суда можно лишь при договоренности с работниками и демонстрации готовности решать возникшую проблему: поиске средств, частичном погашении долгов. Если никто из работников не будет писать жалобы, есть шанс, что руководителя не привлекут к ответственности.

# В трудные времена удерживайте важнейших сотрудников!

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/)

21.09.2015

В кризис как никогда требуются профессионалы, способные повлиять на общий результат — я имею в виду тех незаменимых людей, которые в самые трудные времена прикладывают все усилия для спасения компании, тех, кто берет на себя дополнительные обязанности, если организация вынуждена сокращать штаты, чьи идеи помогают сберечь время, деньги и труд, людей с позитивным настроем, которые продолжают двигать бизнес вперед.

Но как удержать таких людей в компании? Ответ простой: управленцы должны руководить коллективом с таким же усердием, с каким они контролируют финансы компании. Конечно, в трудные времена это делать нелегко, но от этого зависит выживание организации.

Вот несколько мер, которые помогут компании сохранить тех специалистов, которые сегодня больше других вкладываются в ее успех, а завтра станут настоящими лидерами:

 Проявите уважение. Этот совет уже давно превратился в клише, и все же… Если сотрудники чувствуют искреннее к себе уважение, доброту, понимание, то они будут лояльны и по отношению к непосредственному руководителю, и к организации в целом. Можно пустить в ход угрозы и запугивание, но мало шансов, что вы такими способами удержите талантливых специалистов и вырастите из них будущих лидеров.

 Создайте благоприятную среду. Это опять-таки не так просто: какими-то уловками или модными программами развития лидерства вы не создадите атмосферу, в которой настоящие труженики захотят остаться и отдавать все свои силы общему делу. Им нужна среда, где они смогут учиться, развивать свои таланты, где, прислушиваясь и ведя диалог, руководитель выстраивает такие отношения, что каждый член коллектива может расцвести и принести пользу команде.

Читайте материал по теме: [Как руководить командой середнячков](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16135/)

 Предложите план непрерывного тренинга. Руководители, которые хотят удержать лучших из лучших, должны позаботиться о тренинге и непрерывном обучении, чтобы сотрудники могли 1) качественно выполнять свою работу и 2) совершенствовать действующую систему управления. Лучший способ сотрудничества отделов и филиалов — кросс-тренинг, при котором сотрудники получают возможность практиковаться в разных сферах деятельности компании и выполнять разные функции. Это станет для них существенным преимуществом, когда фирма будет вынуждена сокращать штаты: прошедшие такое обучение смогут по мере надобности переходить на другие должности в другие отделы.

 Обеспечьте коучинг. Если управленец становится для подчиненных коучем и готов работать с каждым из них, раскрывая их таланты и направляя развитие, согласовывая их навыки и действия, то он сам активно осуществляет перемены и повышает шансы компании на рыночный успех.

 Укрепляйте обратную связь. Нельзя довольствоваться только ежегодным отчетом: менеджеры могут помогать сотрудникам в конкретных задачах — например, в развитии сети контактов, выравнивании баланса между работой и личной жизнью, в приобретении нужных навыков. Для полноценной обратной связи отчетов раз в год или полгода мало. Это непрерывный процесс в форме менторства, групп поддержки, целевых групп и т. д.

Читайте материал по теме: [Мотивация: вдохновляем людей работать на результат](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p16306/)

 Деньги и принятие решений. Я не упомянул в качестве мотивации для сотрудников зарплату — это важный стимул, но недостаточный. Человеку важна возможность участвовать в принятии решений. Тот лидер, который предложит сотрудникам высказать свое мнение — например, о том, как повысить эффективность работы, — обеспечит лояльность коллектива и не только удержит в компании лучших специалистов, но и сможет воспользоваться их идеями.

Развитие кадров — это стратегия, повышающая ценность и сотрудников, и компании в целом. Нет ничего дороже, чем преданные компании компетентные специалисты. Они обогащают организацию, которая способствует развитию своих кадров и обеспечивает им возможности роста, привлекает лучших. Дальновидные руководители знают эту простую формулу и стараются создать среду, где она начнет действовать — и принесет успех!

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ

Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»

# Отставить панику: как справляться с коллективом в самых сложных ситуациях

Настоящий лидер должен уметь управлять не только своими эмоциями, но и эмоциями подчиненных. Для этого приходится мобилизовать все внутренние ресурсы — вплоть до мимики

Хороший руководитель умеет трансформировать негативные события внешней среды в позитивную активность внутри организации. В этом и заключается одна из форм проявления управленческой смелости, о которой сегодня говорят на самых передовых предприятиях.

В 2017 году сильно вырос спрос на управление коммуникациями в условиях изменений. Причина в том, что в условиях кризиса компаниям нужно максимально использовать компетенции своих сотрудников для того, чтобы конкурировать на рынке, а значит — растить лидеров на всех уровнях. Это возможно только с тем начальником, который умеет справляться с эмоциями в сложных ситуациях.

**Ситуация 1: Всеобщая паника из-за неопределенного будущего компании**

Когда компания попадает в условия неопределенности (например, под реструктуризацию, банкротство, перекупку), лидеру тяжело не поддаться всеобщей панике. Если лидер, который по факту является носителем корпоративного стандарта, жалуется подчиненным и ищет поддержки, он декларирует слабость. Когда лидер не принимает изменения, испытывает враждебность по отношению к новым порядкам, он бессознательно передает тревогу сотрудникам. В итоге отделы и функции будут проявлять серьезное сопротивление потому, что люди получают такой посыл сверху. В таком случае начальник превращается в пассивно-агрессивного персонажа, который тормозит процесс и заражает коллектив негативными эмоциями. Настоящий лидер несет ответственность за тех, кто ему верит. Он должен помочь подчиненным адаптироваться, а не нагнетать тревогу.

В компании, где работал один из моих клиентов, появились новые собственники, и все, в том числе и сам руководитель, начали ждать от них каких-то негативных новшеств. Его задачей было справиться с тревогой в коллективе и сообщать людям новости об изменениях. Несмотря на внутреннее сопротивление происходящему, он тренировал положительный настрой для того, чтобы успокоить коллектив. Работать пришлось над всем, вплоть до мимики. Он научился поднимать уголки губ вверх в конце речи, а не опускать вниз — что выдавало его истинное отношение к ситуации, но было недопустимо для коммуникации с подчиненными.

**Ситуация 2. В ходе кадровых перестановок сокращают вас и ваших сотрудников**

В ситуации, когда лидер теряет статус и власть, легко впасть в апатию и замкнуться в себе. Такое случается при внезапных кадровых перестановках. Еще вчера человек имел влияние в компании, он отдавался делу, перерабатывал, а теперь его понизили в должности и он досиживает последние дни на прежнем месте. Хочется все бросить и уйти. Если человек проявляет  управленческое мужество и продолжает нести ответственность за свою команду, такое лидерское поведение формирует не только уважение, но и профессиональное доверие со стороны высшего руководства.

Топ-менеджера одной международной корпорации сократили, потому что на управляющую позицию необходимо было поставить иностранца. Ему было тяжело находиться в компании еще три месяца и передавать дела. Однако вместо того, чтобы расстраиваться при передаче дел, он пошел по другому пути — проявлял дружелюбие, поддерживал нового человека, который приехал из другой страны на его место. Приемник был очень удивлен, ожидал он совсем другого контакта. Благодаря правильной линии поведения топ-менеджер повысил свою репутацию в глазах высшего руководства.

Первым делом надо стабилизировать свое эмоциональное состояние. Говорят: хочешь лишить человека успеха — лиши его равновесия. Как только мы теряем спокойствие и эмоциональную устойчивость, мы становимся реактивны, то есть не сами совершаем действия, а реагируем эмоционально на поступки других людей. Такие действия часто могут быть неэффективны с точки зрения построения процесса и отношений.

**Ситуация 3. Новый подчиненный — ваш старый заклятый враг**

Если в новой команде лидера оказывается человек, с которым уже есть не очень хорошая история взаимодействия, это неизбежно будет влиять на рабочий процесс. Недомолвки и невысказанные претензии, попытки перетащить прошлый сценарий отношений на новое место повлекут за собой домыслы и враждебность. Сотрудник может саботировать работу. Ситуация противостояния тянет из людей ресурс, который должен расходоваться на развитие бизнеса.

Один мой клиент пришел на повышение в новое место, а там работал человек, с которым у него были конфликты на прошлом месте работы, где он занимал более низкую позицию. Как следствие, его роль руководителя не принималась. Сотрудник предпочитал видеть в нем того же простачка, который ездил с бумагами с одного места на другое, и рассказывал всем подряд, что это назначение — случайность. Начальник пробовал хвалить, вдохновлять сотрудника, но тот только раздражался. Тогда он пригласил его на разговор и сказал: «Я могу решить проблему, опираясь на свой формальный статус, но давай обсудим, что тебя не устраивает. Для того чтобы мы могли развиваться, нам надо договориться. Ты можешь не принимать мои решения, я могу не принимать твою работу, это вряд ли поможет общему делу». В разговоре выяснилось: сотрудник считал, что его недооценивают, но вместо того, чтобы проявлять себя, саботировал достижения других. Лидер предложил ему новый функционал, и ситуацию решили.

Лидер в этом случае должен преодолеть свое личное отношение, как бы «подняться» над ним. С одной стороны, нужно помочь сотруднику взглянуть на ситуацию системно, с другой — дать ему возможность сохранить лицо.

**Ситуация 4. Управление в ручном режиме привело компанию в тупик**

Лидер сегодня — не только тот, кто проявляет свои способности, он в первую очередь тот, кто способен создавать новых лидеров. Хуже нет, когда начальник говорит, что все должны развиваться и делать продажи, но не терпит ни одного человека, который с ним не согласен и выдает интересные идеи. Если начальник хочет, чтобы подчиненные подтверждали идею о его величии, он получит себе в команду людей-руководителей, не лидеров, которые будут опираться на то, чтобы он был доволен, а не принимать самостоятельные решения. Этим грешит управление по домашнему типу: руководитель подбирает людей, которые удобны ему. И все компании замыкается на боссе, которому не так просто тянуть на себе весь груз ответственности.

В крупных компаниях это происходит на уровне отделов, когда руководители ведут себя местечково и боятся, что их подчиненных заметят вышестоящие и будут общаться в обход их. Получается, что если подчиненные проявляют себя, их одергивают. В таких компаниях затруднено развитие лидеров, потому что ресурс людей тратится на выживание, а не развитие бизнеса.

Первое, что должен настоящий лидер сформировать в компании, чтобы переломить ситуацию, — это создать для людей психологическую безопасность. Они должны четко понимать, что можно, что нет. Они должны чувствовать, что если стараются и соответствуют, то защищены от эмоциональных взрывов руководства. Лидер поощряет, когда люди в корректной форме проявляют себя, потому что в этом развитие. Часто проще начинать менять поведение не с работы, а с личной жизни, так как в семье мы повторяем свои поведенческие паттерны.

**Ситуация 5. Приоритетный проект оказался провальным**

Многим управленцам крайне тяжело признать, что они что-то делают не так. Бывает, проект задумывался замечательно, но со временем стало видно, что он не дает желаемого результата. Руководитель не может признать, что проект неудачный, и начинает обвинять сотрудников в том, что они плохо работают. Он меняет людей в поиске «волшебника», который спасет ситуацию. В каждого нового человека он сначала влюбляется, потом, не получая результата, начинает срывать раздражение на всех остальных. В итоге один неудачный проект, который он не может закрыть, становится источником напряжения для всей компании.

Лидер должен рисковать и пробовать новое, но обладать мужеством, чтобы вовремя остановиться. Важно быть честным перед самим собой и задать себе вопрос: «Какое количество усилий я трачу, чтобы поддержать свои амбиции?» Помните: лидер выбирает из всех возможных действий самый короткий путь к цели. Если видит, что цель выбрана неверно, ему необходимо признать это и быстро изменить курс. Каждое действие должно быть целесообразно, а цели должны быть осмысленны.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |