

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Каатчылык учурунда персоналды башкаруу жаатындагы ишмердүүлүктүн олуттуу багыттары долуп биринчиден персоналды мотивациялоо, экинчиден аларды окутуу болуп эсептеленет.

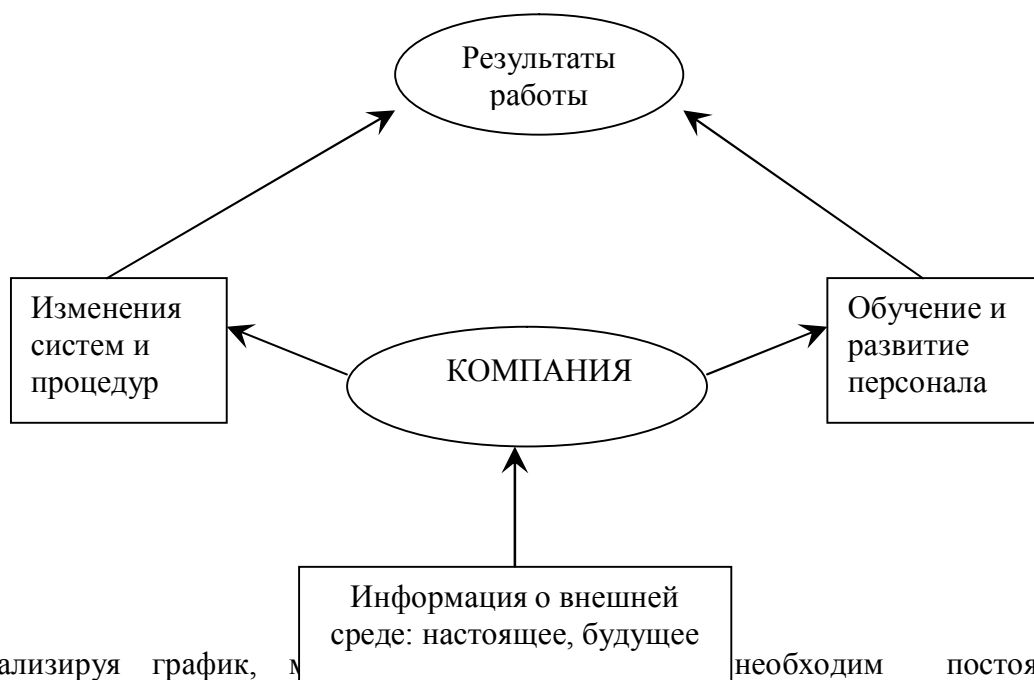
Важнейшими направлениями деятельности в области управления персоналом в период кризиса являются, во-первых, мотивация персонала, а во-вторых - обучение.

The major directions of activity in the field of management of the personnel during crisis are in the first, motivation of the personnel, in the second training.

В условиях мирового финансового кризиса (krisis – с греческого «решение, поворотный пункт»), чтобы выжить, предприятию нужно работать по-новому.

Что это для всех означает? А означает это очень простую вещь, нужно меняться, и меняться очень серьезно.

Успешные компании грамотно распознают сигналы внешней среды и очень быстро перестраивают свою работу, неуспешные этого не делают. Графически это можно представить так:



Анализируя график, необходимо постоянный мониторинг текущей ситуации, причем не только мониторинг, но еще и сценарное планирование, устремленное в будущее. И на основании проведенного анализа оперативные действия, во-первых, по изменению структур, систем и процедур, а во-вторых, по обучению (и переобучению) персонала более адекватным способам производственного поведения. Это, собственно, и есть наиболее важная деятельность в период кризиса на уровне компании.

Что делать в системе управления персоналом? Персонал нужно готовить к переменам, **мотивировать**. Самая плохая, что может предложить компания своим сотрудникам в период кризиса (а чаще всего так и бывает) – это *информационный вакуум*. Это демотивирует сотрудников, держит их в состоянии постоянного напряжения и психологически истощает. В этой связи руководителям всех уровней, в особенности же

руководителям высшего звена, следует как можно чаще встречаться с людьми и выступать в корпоративных СМИ, стараясь утолить их информационный голод, и обязательно рисовать перспективу на будущее.

Грамотная информационная политика поможет предотвратить панические настроения, которые неизбежно охватывают персонал перед грядущими изменениями. В этой связи очень важно поведение первых лиц компании, все глаза устремлены на них. Поэтому как бы трудно ни складывалась ситуация, руководитель обязан всем своим видом излучать уверенность и лично обращаться к людям на общих собраниях и в СМИ с обрисовкой перспективы, даже если она и окажется в последствии ошибочной.

Несколько слов о слухах. Как всегда в период кризиса, «земля полнится слухами». Если оставить этот процесс без внимания, он может сыграть серьезную дестабилизирующую роль. Можно ли этим процессом управлять? Можно и нужно. Но чтобы управлять, нужно четко понимать, что происходит. Для этого нужно опять-таки встречаться и разговаривать с людьми, получать от них обратную связь. Способы сбора информации могут быть самые разные: от опросников до специально выделенных для этой цели сотрудников, которые слушают и наблюдают. Когда понятно, что происходит, становится понятно, что нужно делать. В компании всегда есть сотрудники, которым, если сегодня вечером вы донесете совершенно секретную информацию, завтра о ней будет знать вся компания. Вот и доносите, но именно такую, которая окажет позитивное влияние на настроение людей.

Многие компании в периоды серьезных изменений применяют так называемый *принцип открытых дверей*, это означает, что любой сотрудник либо в любое, либо в строго отведенное для этой цели время может подойти к начальнику по личным вопросам. Если проводится сокращение, люди должны знать, кого увольняют и почему, необходимо определить и довести до персонала критерии отбора, сделав этот процесс настолько справедливым и прозрачным, насколько это вообще возможно. Необходимо предпринять меры для того, чтобы процесс увольнения прошел как можно мягче, обязательно с выражением признательности увольняемому за проделанную работу. Ведь кризис не вечен...

Итак, мотивация в период кризиса становится преимущественно *нематериальной*, но *материальную мотивацию* при этом также никто не отменял, хотя расходы на денежное содержание персонала, конечно же, сокращаются. Каким образом? И как это сокращение сделать наименее болезненным для людей и компании? Нам кажется, необходимо уменьшать вознаграждение менеджеров высшего и среднего звена, а вознаграждение рядовых сотрудников оставлять без изменений. Данный подход нам кажется весьма логичным. *Дело в том, что лояльность нижнего персонала, как правило, ниже, чем верхнего, и мотиваторы у них в большей степени материальные, в то время как у верхнего может быть много других.* И еще, если оплата труда становится меньше реального прожиточного минимума, человеку волей не волей приходится думать о других вариантах.

Следующий момент: персонал нужно **обучать новым методам и способам работы**. Возможно (и, скорее всего), речь идет о новом бизнесе и новых профессиональных компетенциях, и на обучение придется раскошелиться. Но это еще не все, помимо профессиональных компетенций, потребуются и новые управленческие компетенции, более актуальные в период кризиса, а именно:

- умение вдохновлять людей;
- умение мотивировать;
- умение грамотно увольнять;
- умение быстро учиться и перестраиваться;
- навыки ведения переговоров и управления конфликтом;
- навыки быстрого обучения людей на рабочем месте;
- умение работать и быстро достигать результатов в ситуации неопределенности;

- навыки управления стрессом.

Возможно, в связи с открытием новых направлений деятельности компании вы привлечете на работу новых сотрудников, сразу же вмените им в обязанность функцию обучения. В целом в период кризиса обучение переориентируется с внешнего на внутреннее, главными учителями становятся менеджеры и *наставники*. Но это внутреннее обучение должно быть грамотнейшим образом организовано, а внутренние преподаватели должны быть непременно обучены, как быстро и эффективно обучать персонал на рабочем месте.

В кризисе поневоле компании приходится заниматься **оптимизацией кадрового состава**.

Ваша задача - сохранить ядро коллектива, всех самых ценных руководителей и сотрудников. Подходить тщательно к каждому решению, ведь высказывание «кадры - это наше все»: становится весьма актуальным. Если потеряете ключевых людей, бизнес может обрушиться. Ошибка крупных компаний, когда высшее руководство дает команду по всем подразделениям "сократить столько-то процентов персонала". У них за время работы складываются дружеские отношения со своими подчиненными. В результате сокращаются не самые неэффективные, а просто новые сотрудники. Поэтому для того, чтобы грамотно провести оптимизацию кадрового состава, нужно, во-первых, четко прописать критерии отбора, завязанные, прежде всего, на эффективность и потенциал сотрудников в соответствии со стратегическими целями компании. Во-вторых, выстроить такую процедуру оценки, которая сможет по этим критериям провести объективную оценку. Сохраняя ценных людей, вы сохраняете еще и знания, *ноу-хау* компании, многие из них есть только в головах сотрудников. Потеряв их, потеряете саму суть бизнеса.

Поэтому необходимо тщательно подходить к каждому решению, если потеряете ключевых людей, бизнес может обрушиться.

В этой связи наиболее подходящим инструментом оценки является **аттестационная комиссия**, поскольку именно она позволяет легитимизировать принятые решения с точки зрения трудового законодательства. Однако для того, что провести объективную оценку персонала и результатов его работы, одной аттестационной комиссии будет явно не достаточно. Те люди, которые профессионально занимаются оценкой персонала, знают, что аттестационная комиссия – не самый лучший оценочный инструмент, более того, она совсем не оценочный инструмент, а предназначена именно для легитимизации принятых решений, и еще для контроля за объективностью оценочных процедур. А какими же могут быть собственно оценочные процедуры?

Один из наиболее объективных способов оценки - это оценка по результатам работы за длительное время (от года и более). Рассматриваются результаты работы сотрудника в сравнении с плановыми за это время и его главные достижения, что именно он сделал. С этой целью должны рассматриваться отчеты о проделанной работе, могут быть также рассмотрены отзывы о его работе руководителя, коллег, клиентов (как внешних, так и внутренних) и поставщиков. Это, пожалуй, самый эффективный и объективный способ оценки, требующий, однако, значительных усилий и объективности от членов аттестационных комиссий.

В оценочных процедурах в преддверии грядущего сокращения часто используются автоматизированные системы профессионального тестирования. Если тесты составлены грамотно, этот инструмент может быть очень полезен для быстрой оценки профессиональных знаний. При этом необходимо помнить, что надежность оценки даже с помощью самых лучших профессиональных тестов не превышает 0,7. Погрешность всегда составляет 30 % и более. Поэтому было бы предосудительно принимать решение об увольнении исключительно по результатам тестирования, ведущую роль в принятии решения должна сыграть оценка результатов работы.

Также следует учесть, что в период кризиса оценка проводится не только и не столько как инструмент оптимизации численности. Сама по себе грядущая процедура

оценки явится мощнейшим мотиватором, стимулирующим сотрудников к более эффективному труду. А если вы заложите в качестве одного из критериев оценки количество и качество предложений по улучшению работы, от предложений скоро некуда будет деваться. Поскольку люди очень заинтересованы в сохранении своего рабочего места, их мыслительная деятельность в период кризиса невероятно обостряется.

В момент кризиса стоит думать не только о сокращении. Кризис предоставляет руководителю компании уникальную возможность приобрести на рынке высококвалифицированных специалистов, не особенно переплачивая. В этой связи целесообразно вести мониторинг высококвалифицированных специалистов по вашему профилю работы.

Подводя итог, необходимо отметить, что важнейшие направления работы по управлению персоналом в период кризиса – это *обучение* и *мотивация* персонала. Кризис – это шанс выйти на новый уровень зрелости компании, обновить и значительно улучшить кадровый состав. Если уже сейчас не думать о будущем, оно может не наступить.

Список литературы

1. Управление персоналом /Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 638 с.
2. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
3. Фрайленгер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
4. www.krisis.ru