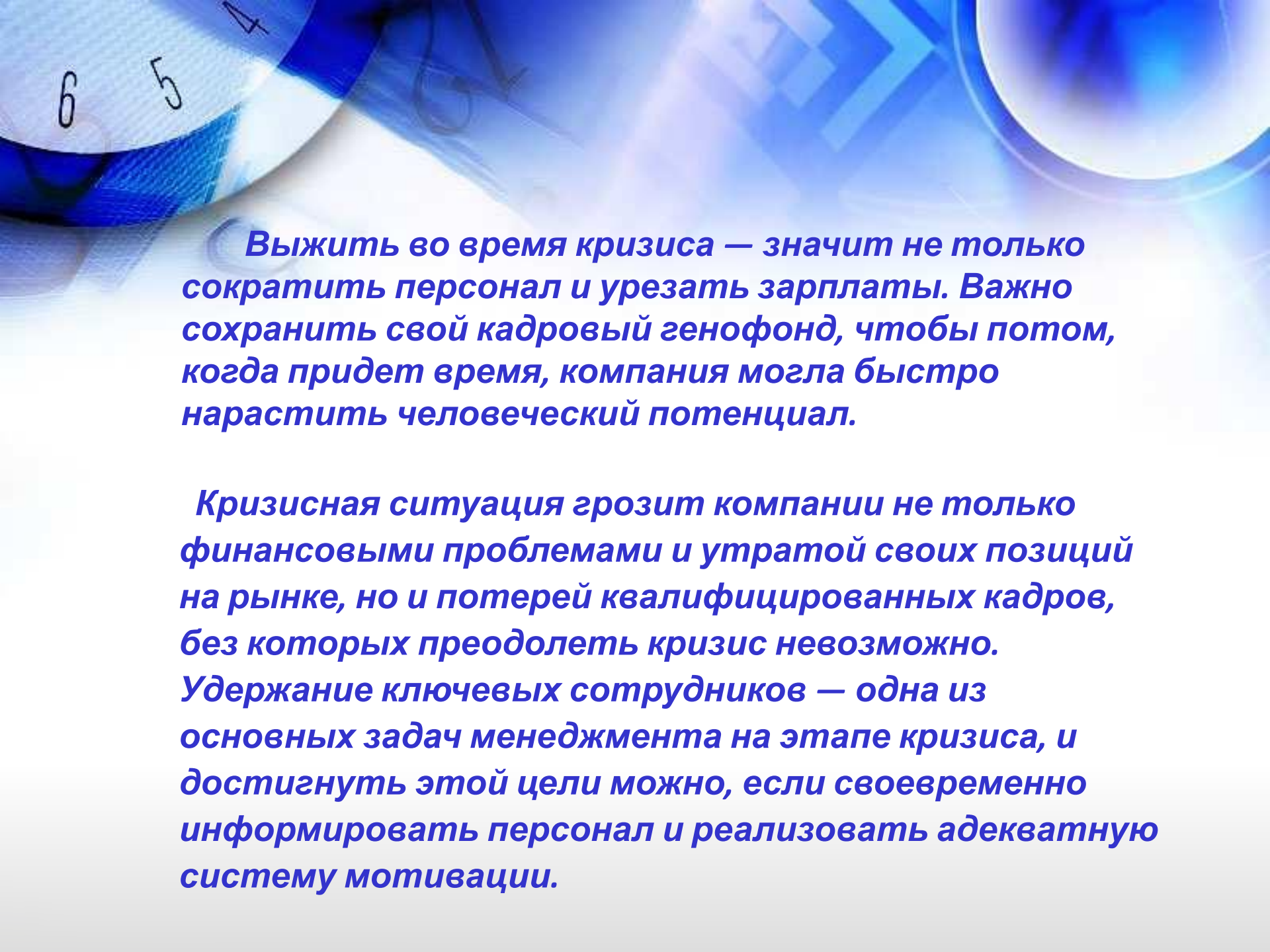


Методы организационного поведения в период кризиса на примере инвестиционной группы "Абсолют"

Выполнили:




Выжить во время кризиса — значит не только сократить персонал и урезать зарплаты. Важно сохранить свой кадровый генофонд, чтобы потом, когда придет время, компания могла быстро нарастить человеческий потенциал.

Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников — одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса, и достигнуть этой цели можно, если своевременно информировать персонал и реализовать адекватную систему мотивации.

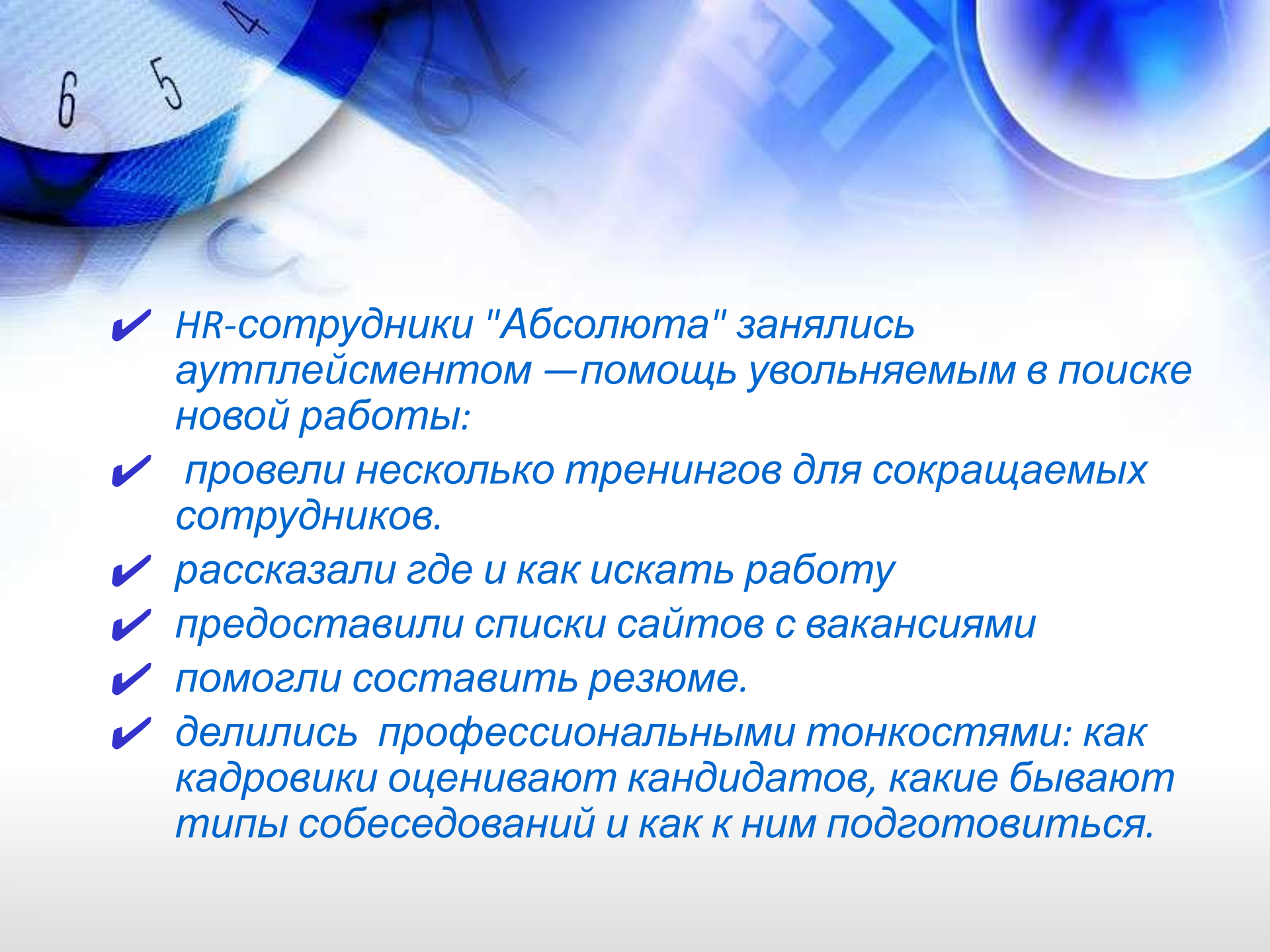
**Совсем без увольнений не обошлось:
Инвестиционная группа "Абсолют"
сократила 20 - 25% персонала;
заморозила несколько клиентских
проектов**

**"Мы расставались не
с балластом,
а с профессионалами", —
сожалеет HR-директор
"Абсолюта" Татьяна
Климентьева.**





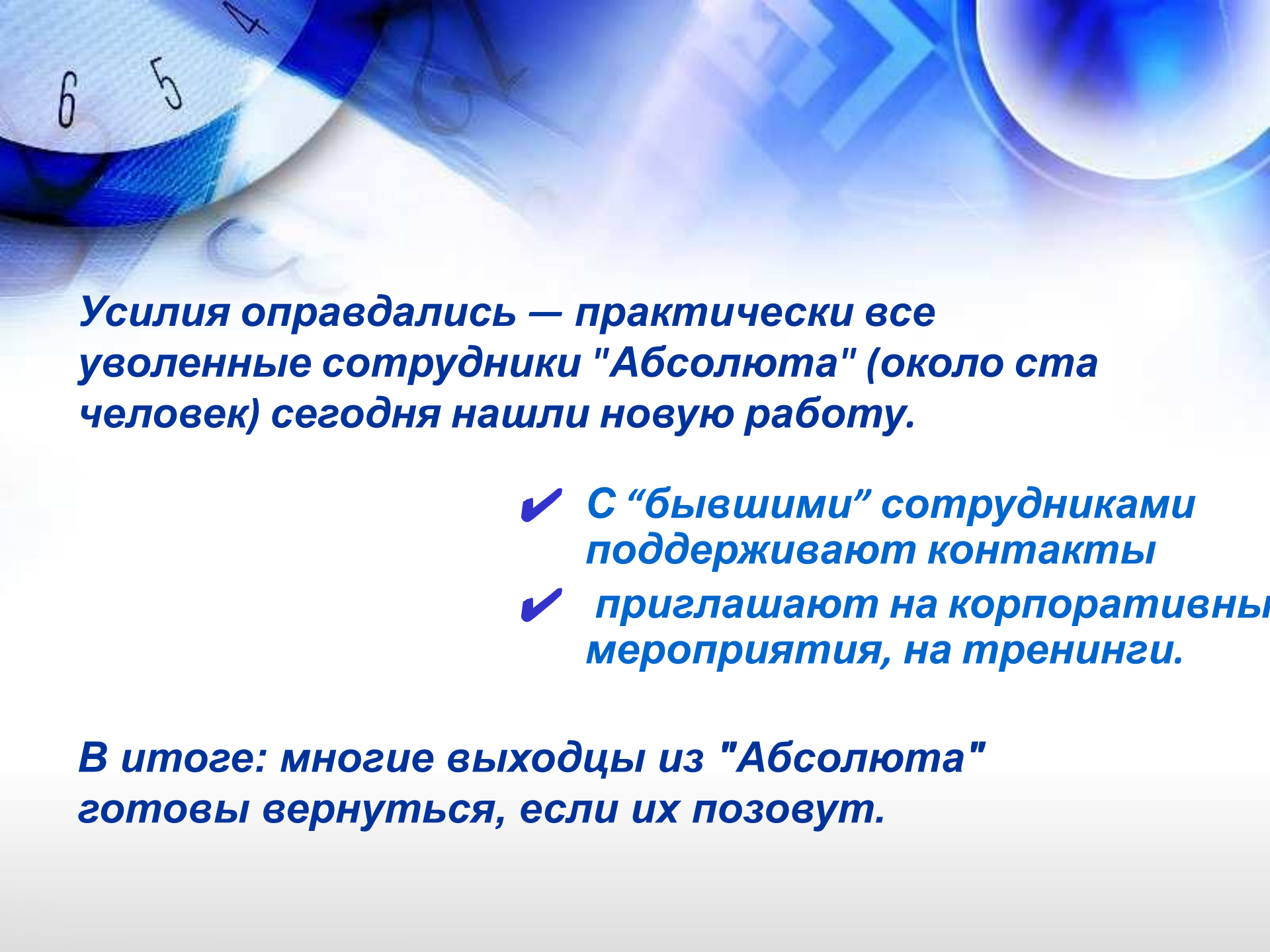
***Но если нет возможности оставить
опытных людей,
почему бы не сохранить с ними
хорошие отношения и шансы на
сотрудничество в будущем?***

- 
- ✓ *HR-сотрудники "Абсолюта" занялись аутплейсментом — помощь увольняемым в поиске новой работы:*
 - ✓ *провели несколько тренингов для сокращаемых сотрудников.*
 - ✓ *рассказали где и как искать работу*
 - ✓ *предоставили списки сайтов с вакансиями*
 - ✓ *помогли составить резюме.*
 - ✓ *делились профессиональными тонкостями: как кадровики оценивают кандидатов, какие бывают типы собеседований и как к ним подготовиться.*

HR-менеджеры и сами искали работу для уходящих людей рассылали их резюме другим компаниям со своими рекомендациями!

Информация оказалась очень полезной", — вспоминает Андрей Белов, который раньше возглавлял в девелоперской компании группы "Абсолют" одно из управлений, а теперь руководит департаментом в "Стройтехинвесте".





Усилия оправдались — практически все уволенные сотрудники "Абсолюта" (около ста человек) сегодня нашли новую работу.

- ✓ **С "бывшими" сотрудниками поддерживают контакты**
- ✓ **приглашают на корпоративные мероприятия, на тренинги.**

В итоге: многие выходцы из "Абсолюта" готовы вернуться, если их позовут.



Мотивация без денег

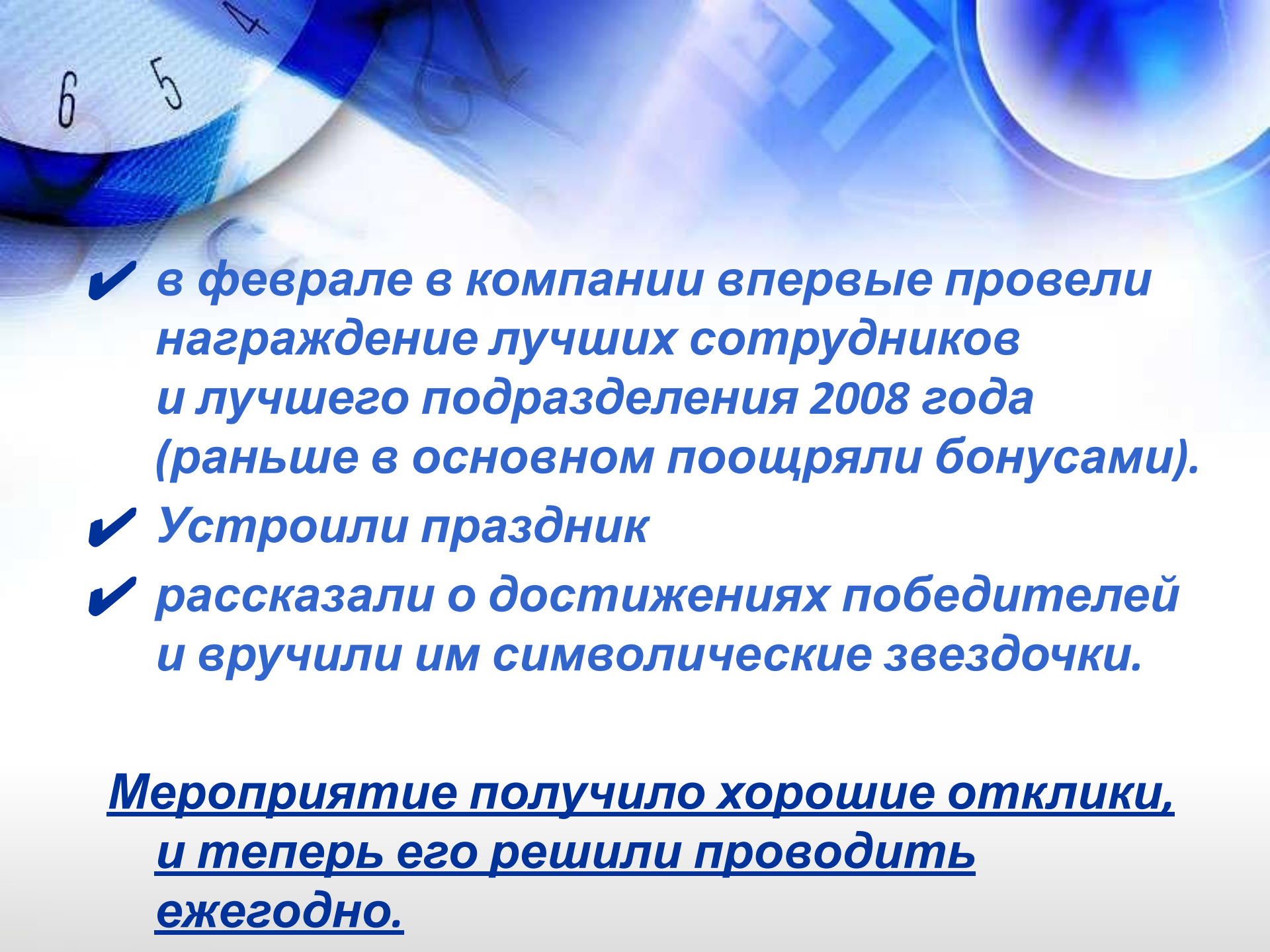
- ✓ группа "Абсолют" снизила расходы по всем статьям работы с персоналом
- ✓ однако зарплаты сотрудников решили не урезать.
- ✓ часть подразделений перевели на неполную рабочую неделю (при сохранении пятидневного режима работы компании).
- ✓ Это позволило сократить 20% бюджета фонда оплаты труда и не вызвать недовольства персонала. важно подчеркивать значимость оставшихся сотрудников, информировать их о стратегии компании, о ее планах по поводу конкретных проектов .

"Такая мера справедлива,— убеждена Татьяна Климентьева.— С одной стороны, уменьшение доходов. С другой, люди получают компенсацию — лишний день отдыха, который можно потратить на себя, на семью, на подработку".

"Основная масса руководителей пребывает в иллюзии, что на фоне сокращений люди будут держаться за свои места и начнут лучше работать.

Но такого не происходит — депрессия заражает всех. В этот момент очень важно поддерживать работоспособность персонала",— рассуждает Климентьева.



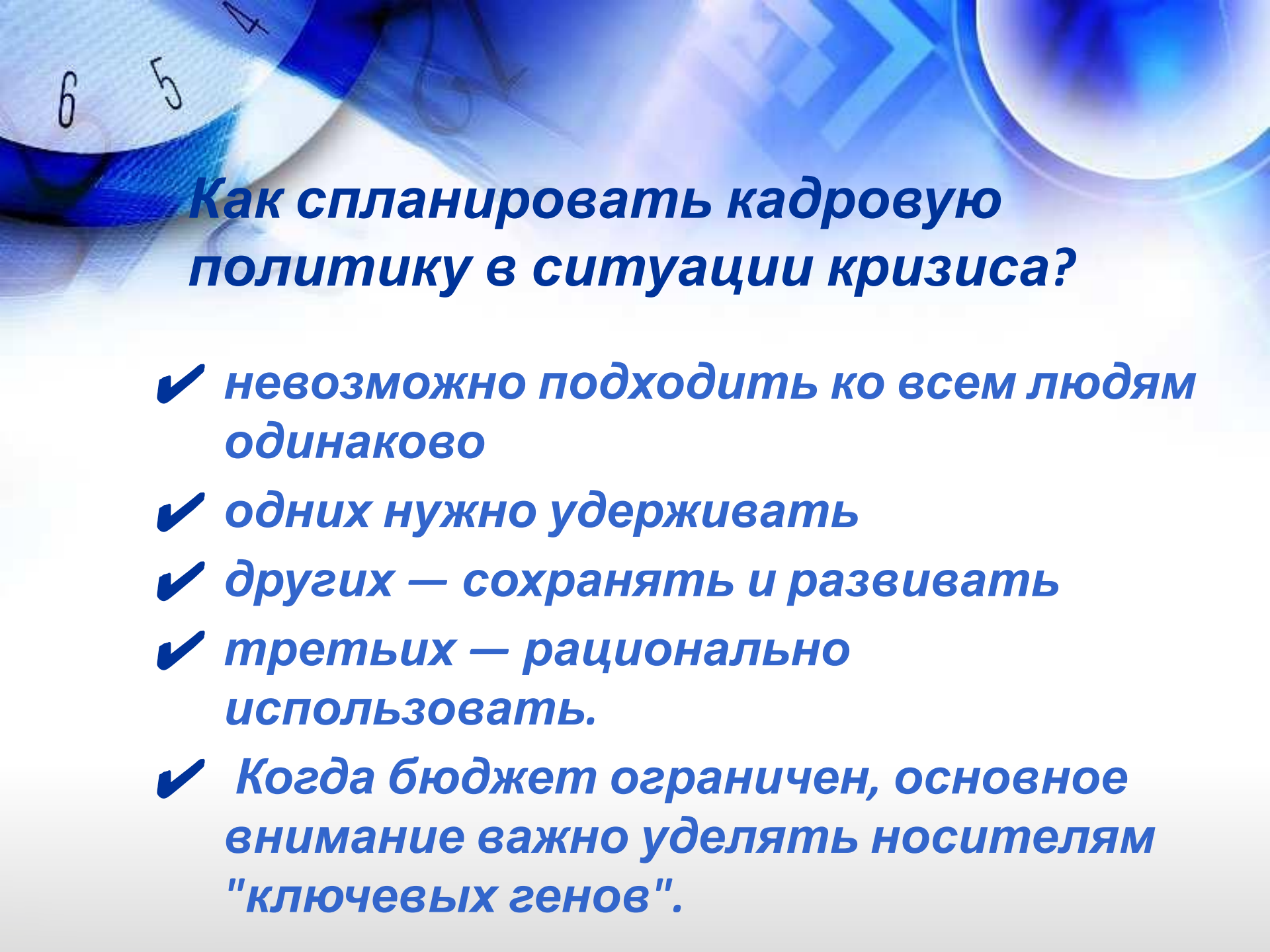
- 
- ✓ *в феврале в компании впервые провели награждение лучших сотрудников и лучшего подразделения 2008 года (раньше в основном поощряли бонусами).*
 - ✓ *Устроили праздник*
 - ✓ *рассказали о достижениях победителей и вручили им символические звездочки.*

Мероприятие получило хорошие отклики, и теперь его решили проводить ежегодно.

Весной сотрудникам предложили оказать помощь детям из детских домов. Они охотно откликнулись на призыв HR-службы, собрали деньги и вещи, сейчас планируют провести для детей спортивный праздник.

"Это лучший тимбилдинг,— говорит директор по персоналу группы "Абсолют".— Люди отвлекаются от своих проблем и помогают тем, кому еще хуже. Это переворачивает картину мира".





Как спланировать кадровую политику в ситуации кризиса?

- ✓ **невозможно подходить ко всем людям одинаково**
- ✓ **одних нужно удерживать**
- ✓ **других — сохранять и развивать**
- ✓ **третьих — рационально использовать.**
- ✓ **Когда бюджет ограничен, основное внимание важно уделять носителям "ключевых генов".**



Группа «Абсолют» выявила ключевых сотрудников, используя факторный анализ.


В качестве основных взяли факторы :

- ✓ **корпоративность,**
- ✓ **профессионализм**
- ✓ **результативность**
- ✓ **универсальность (способность сотрудника выполнять смежные функции)**
- ✓ **заменяемость (возможность быстрой и адекватной замены специалиста)**
- ✓ **уникальность (единоличное обладание уникальной информацией, которую компания не хотела бы потерять).**
- ✓ **Члены совета директоров группы "Абсолют" могли скорректировать итоговый балл каждого сотрудника с помощью специального коэффициента ценности.**

В итоге HR-менеджеры получили пять категорий персонала и разработали стратегию действий в отношении каждой из них


КТО ЕСТЬ КТО В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ГРУППЕ «АБСОЛЮТ»





В Группу А попали несколько десятков человек (9,1% персонала) — ядро компании, носители ее "генома", специалисты редкой квалификации и опыта.

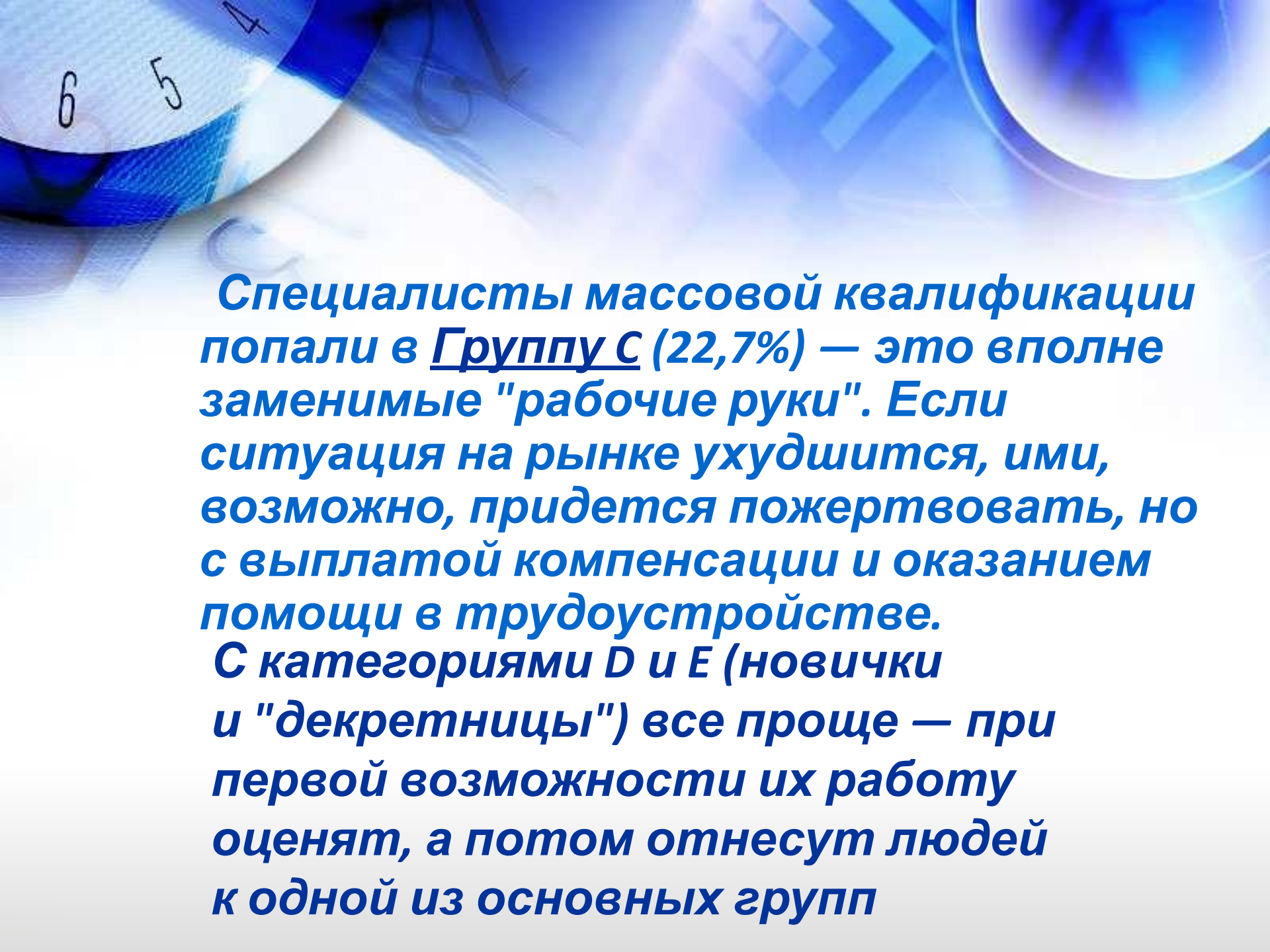
Чтобы удержать этих людей, с ними заключают индивидуальные контракты с фиксированными условиями, вплоть до "золотых парашютов".



Группа В оказалось самой многочисленной (43,3%) — сюда вошли опытные профессионалы.

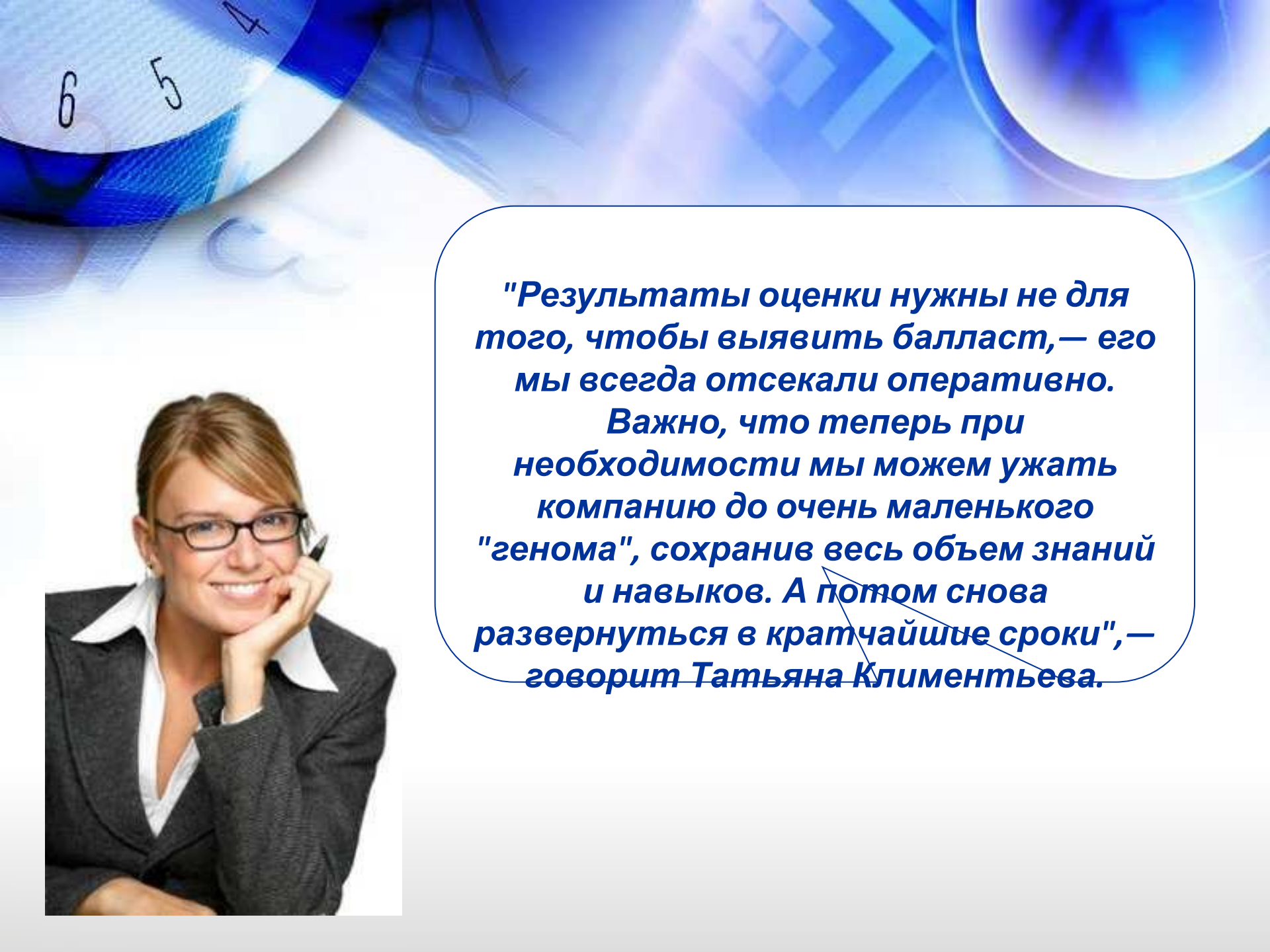
Именно на эту категорию компания нацелит основные программы по обучению и развитию.

Кроме того, им будут частично оплачивать внешние обучающие мероприятия. Наконец, в случае усиления интереса эти люди получат



Специалисты массовой квалификации попали в Группу С (22,7%) — это вполне заменимые "рабочие руки". Если ситуация на рынке ухудшится, ими, возможно, придется пожертвовать, но с выплатой компенсации и оказанием помощи в трудоустройстве.

С категориями D и E (новички и "декретницы") все проще — при первой возможности их работу оценят, а потом отнесут людей к одной из основных групп



"Результаты оценки нужны не для того, чтобы выявить балласт,— его мы всегда отсекали оперативно.

Важно, что теперь при необходимости мы можем ужать компанию до очень маленького "генома", сохранив весь объем знаний и навыков. А потом снова развернуться в кратчайшие сроки",— говорит Татьяна Климентьева.



Основные выводы:

Возможно, если компании научатся проводить подобную оценку не только в кризис, но и в мирное время, то вряд ли они столкнутся с перекосами в своей кадровой политике. Особенно при увольнениях.

В заключении стоит заметить: выбирая стратегию мотивации персонала, работодатель должен осознавать, что это не является раз и навсегда опробованным и принятым механизмом.

Грамотный менеджмент, улавливая новые тенденции на рынке, позволяет вовремя пересматривать способы поощрения, вводить новые и отказываться от неэффективных методик. Но самое главное – о них не забывать!