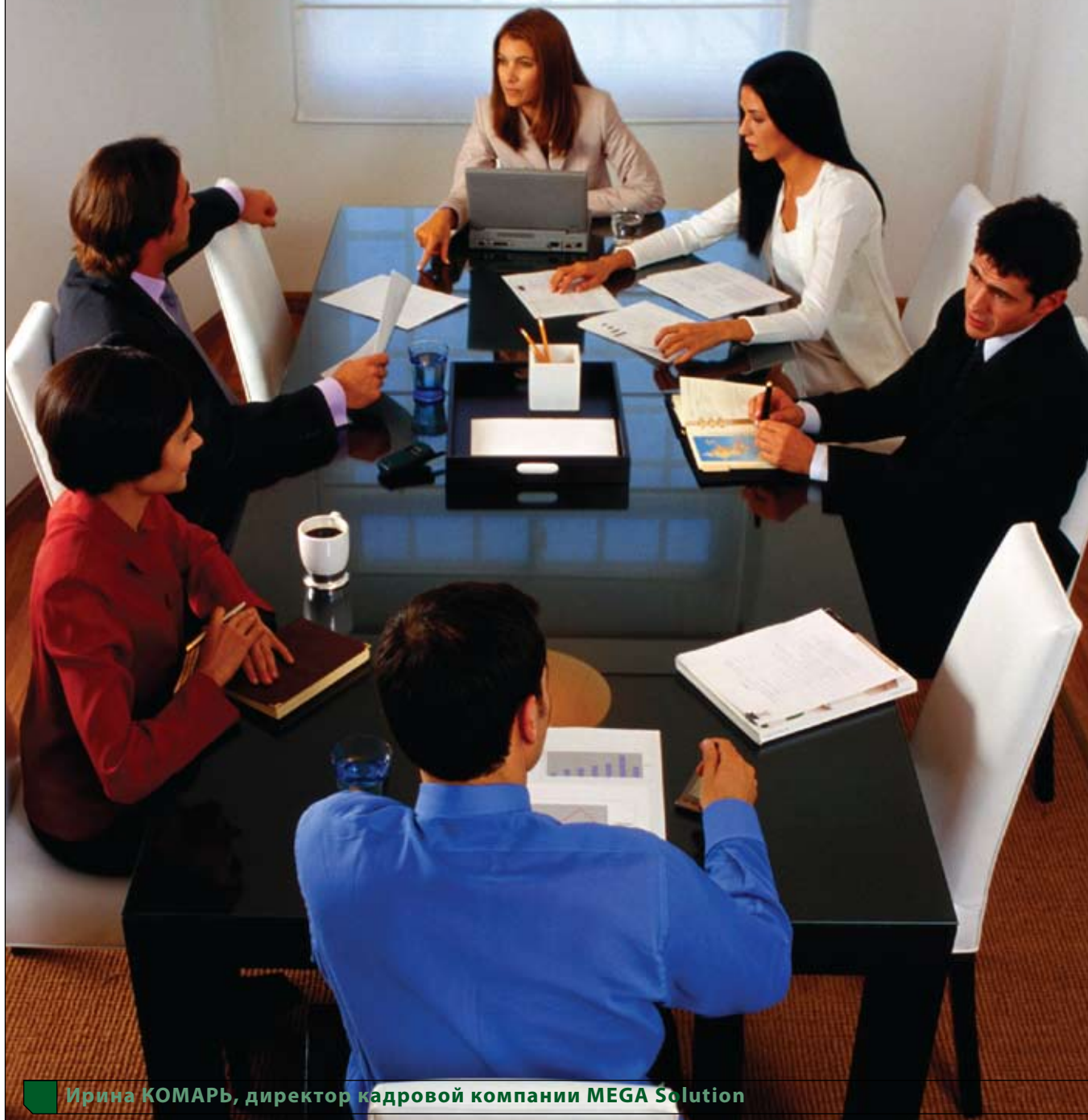


КАК СОБРАТЬ КОМАНДУ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА



Ирина КОМАРЬ, директор кадровой компании MEGA Solution

Критерии формирования команды во все времена – благополучные и кризисные – одинаковые: руководитель хочет видеть в организации людей, способствующих росту конкурентоспособности компании. Просто еще недавно многие стремились заполнить вакансии, реализуя принцип – не принять худшего кандидата, о лучшем не мечтали. Сейчас мы подходим к подбору персонала более внимательно и осторожно. Лучше отказаться от человека, который вызывает малейшие сомнения, чем впоследствии терпеть убытки.



ГДЕ ВЗЯТЬ ЛУЧШИХ

Эксперты уверены в полномасштабном экономическом спаде, и даже если их прогнозы не оправдаются, в последующие несколько лет будет наблюдаться снижение темпов роста экономики, поэтому такие понятия, как мотивация персонала и его сохранение, приобретут совершенно новые значения. Пока на рынке положительных примеров не так уж много, сейчас компании больше озабочены сокращением издержек, а не формированием команды.

Компании, работающие в бурно меняющемся мире, когда будущее трудно предвидеть и невозможно строить точные прогнозы, часто полагаются на краткосрочные перспективы. И активно сокращают сотрудников, которые иногда представляют ценность для компании, но с ними все равно решили расстаться, не задумываясь о том времени, когда ситуация стабилизируется. Ведь кризис не вечен, и многие специалисты могут понадобиться вновь, но найти их будет уже сложнее.

Мне часто звонят мои клиенты и друзья с таким вопросом: правда ли, что в условиях новой реальности я смогу выбрать лучшего?

А как определить, что он лучший? Ведь наличие у человека определенного диплома или стажа работы не означает его высокую квалифика-

- **НУЖНО СТАРАТЬСЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИМЕЮЩИХСЯ В КОМПАНИИ СОТРУДНИКОВ, ПОВЫШАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА**

цию. Хороший и даже образованный человек – это еще не профессионал. Профессионал – человек, способный достигать нужного вам результата, а не просто теоретически знающий, как это можно сделать.

Безусловно, чем меньше кандидатов нам предлагает рынок труда, тем больше у нас будет желательных критериев в сравнении с обязательными, и наоборот, чем больше у нас претендентов, тем более жесткие критерии мы будем выставлять, тем самым установив своего рода фильтр. И все же, несмотря на кажущийся избыток трудовых ресурсов, специалистов, нужных вам, и сегодня найти очень непросто.

КРИТЕРИИ ОТБОРА

Для начала неплохо бы определиться, какими вы хотите видеть сотрудников обновляемого предприятия. Каких навыков не хватает тем специалистам, которые уже работают в компании?

Качество найденного сотрудника во многом определяется точностью и полнотой составленного описания. Начинать часто приходится издалека – собирав цели предприятия и конкретного подразделения, с уточнения – важно не что он должен делать, а какой результат вы хотите получить от этого работника, за достижение какого результата вам выгодно будет ему платить. Ответив на эти вопросы, можно достаточно точно определить критерии отбора.

Если не решать кадровые вопросы или решать непрофессионально, они перерастают в глобальные проблемы. Проблемы, в результате которых потерпеть крах могут и гигантские монополии, и мелкие предприниматели. Оказавшись в ситуации кризиса, собственники проигрывают разные сценарии. Можно ничего не предпринимать, придерживаясь теории о том, что любое предприятие, как живой организм, пройдя периоды роста, стабильности и старения, должно неизбежно прийти к упадку. Можно пустить процессы на самотек и постараться в короткие сроки выжать из компании как можно больше, чтобы хватило потом на красивую жизнь или на то, чтобы открыть другой бизнес.

В последнее десятилетие мы стали очевидцами громких историй взлетов и падений целых финансовых империй, так или иначе эту теорию

подтверждающих. Но можно взять за образец существование компаний с более чем полувековой, а то и вековой историей и задуматься, почему они все еще процветают.

Главным фактором, обеспечивающим жизнеспособность этих компаний-долгожителей, является, как мне кажется, механизм слаженности действий каждого работника внутри организационной структуры.

Думаю, что сейчас очень востребованы сотрудники, ключевые компетенции которых – это предприимчивость, коллективизм, взаимопомощь и инновационный подход к работе. Может быть, стоит поискать их внутри компании?

УДЕРЖАТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

Кризис – лучшее время для того, чтобы использовать кадровый резерв компании, внутренние ресурсы. Все чаще проявляющаяся тенденция – да здравствует кризис! – замены «непродуктивных» сотрудников на более квалифицированных я советую дополнить удержанием ключевых сотрудников. Зачастую компании не имеют программ управления производительностью труда, направленных на постоянное совершенствование сотрудника и его профессиональное развитие, что неизбежно приводит к консервации навыков и знаний. Прежде всего необходимо проанализировать наличие подходящих людей внутри организации, оценить их потенциал и навыки. Затем принять решение о том, какие шаги нужно предпринять, чтобы повысить, перевести на другую должность, и если это необходимо – предоставить дополнительное обучение.

Кроме того, в условиях кризиса, в условиях уменьшения размера организации работникам на всех уровнях придется овладеть более широким набором навыков. Нужно стараться более эффективно использовать имеющихся в компании сотрудников, повышая производительность труда. Можно применить гибкие формы найма:

– занятость на неполный рабочий день, работа на дому и дистанционная работа;

– гибкий режим работы.

ЦЕНА ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ

Но есть руководители, и их немало, которые надеются сейчас найти лучших из лучших, на деньги несоиз-

меримо меньшие, чем еще всего-то три месяца назад, когда приходилось переманивать сотрудников из других компаний, предлагая им более высокую зарплату. Философия таких руководителей проста – заработная плата должна выплачиваться за конкретные результаты. Их девиз: «Если ваша работа помогает компании улучшить свои позиции, то вы заслуживаете вознаграждения». Попав в кризисную ситуацию, такая компания первым делом начинает терять лучших специалистов, потому что не сумела выстроить в свое время организационную культуру, привить общие ценности, добиться лояльности.

Завязывая мотивацию только на финансовые отношения, вы должны понимать: работники уйдут, если им предложат больше денег. Кризис сам по себе выступает проверкой лояльности сотрудников по отношению к компании и менеджменту. Чаще наиболее лояльны те, кто понимает цели компании. В таких условиях важно

- **ГЛАВНОЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА – МОБИЛИЗОВАТЬ ЛЮДЕЙ, ЗАСТАВИТЬ ИХ ПОВЕРИТЬ В БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ, СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ. САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА – ЗАМАЛЧИВАТЬ СИТУАЦИЮ**

публично поощрять этих сотрудников. Если компания испытывает финансовые сложности, поощрением могут служить грамоты, благодарности, недорогие подарки. Лояльность по отношению к компании зависит от целого ряда факторов и достигается не в один день. Значительную роль играют корпоративная культура, уровень удовлетворенности своей работой, поведение руководителя, существование сплоченных команд в коллективе и т. д. Негативно сказываются на лояльности пренебрежительное отношение со стороны начальства к работе персонала, непоследовательность в решении, невыполнение обещаний.

ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА

Каковы первые симптомы кризиса в компании, на мой взгляд? Первым делом начинают давать сбой механизмы взаимодействия подразделений.

Хозяин становится центром, куда стекается народ за подтверждением полномочий руководителей, отдающих приказы от его имени. Типичная ситуация, когда дублируются обязанности или они не прописаны вовсе. Руководителю недолго погрязнуть в мелочных разбирательствах и упустить общий контроль. Затем начнутся неоправданные перестановки кадров, вызывающие ропот или недоумение сотрудников на следующем уровне. Они-то всегда прекрасно знают, чего стоит тот или иной руководитель. Пока на верхних этажах идет разбирательство – низовой уровень, который как раз и приносит доход, перестает работать. Там заняты уже не выполнением планов, а разговорами. Человек не может работать, пока тревожится о своем будущем, не знает ситуации, не видит перспектив.

Главное в условиях кризиса – мобилизовать людей, заставить их поверить в будущее компании, создать атмосферу доверия. Почти на любой стадии кризиса кадровые вопросы, в отличие от финансовых, решаемы. Хотя они взаимосвязаны. Самая большая ошибка – замалчивать ситуацию или, еще хуже, пытаться представить ее в ином свете. Открыто оповестить всех сотрудников о положении дел в компании и обсудить с ними возможные меры – единственный способ удержать персонал. Это грамотный с психологической точки зрения ход. Мы все невольно попадаем под гипнотическое действие сильного, смелого поступка, и нам крайне неудобно становиться крысой, сбежавшей с корабля. Так что первый ход – остановить панику. Затем логично было бы обратиться к специалистам, способным провести качественную экспертизу по всем слабым местам цепи. Пригласить финансового аудитора, юриста, консультанта по кадрам... Причем таких, которым безусловно доверяешь. Организовать их тесное взаимодействие с соответствующими внутрифирменными службами. Тогда шансы выработать стройную и понятную всем схему вывода из кризиса значительно повысятся. Ее, кстати, тоже нужно довести до сведения всех сотрудников. Это поможет им скорректировать свои планы, финансовые притязания, домашний бюджет, наконец. Можно рассчитывать, что, получив такую информацию, они спокойнее пойдут навстречу задуманным изменениям в кадровой и финансовой политике. **15**