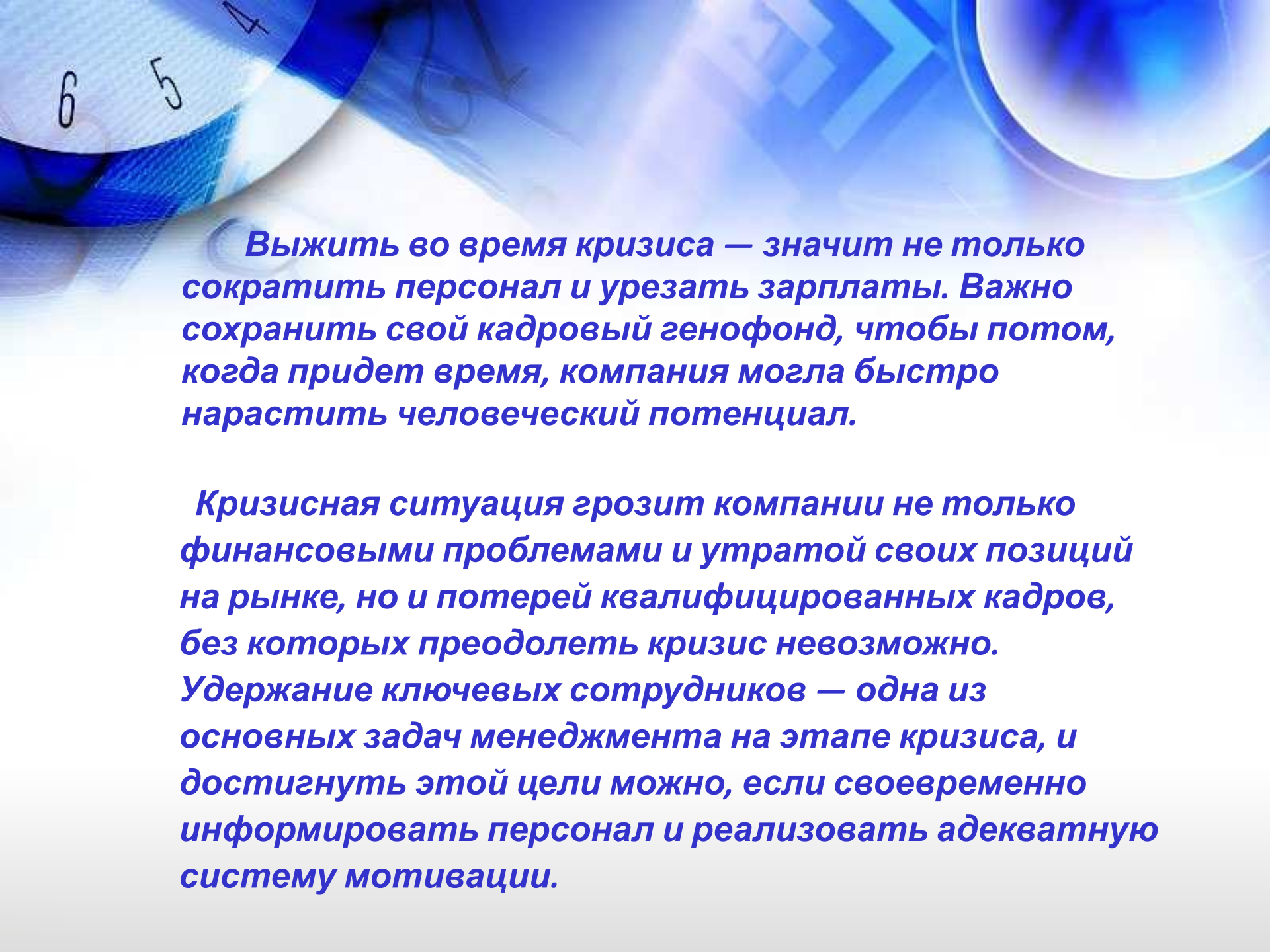


***Методы организационного поведения в период кризиса на примере инвестиционной группы "Абсолют"***

***Выполнили:***



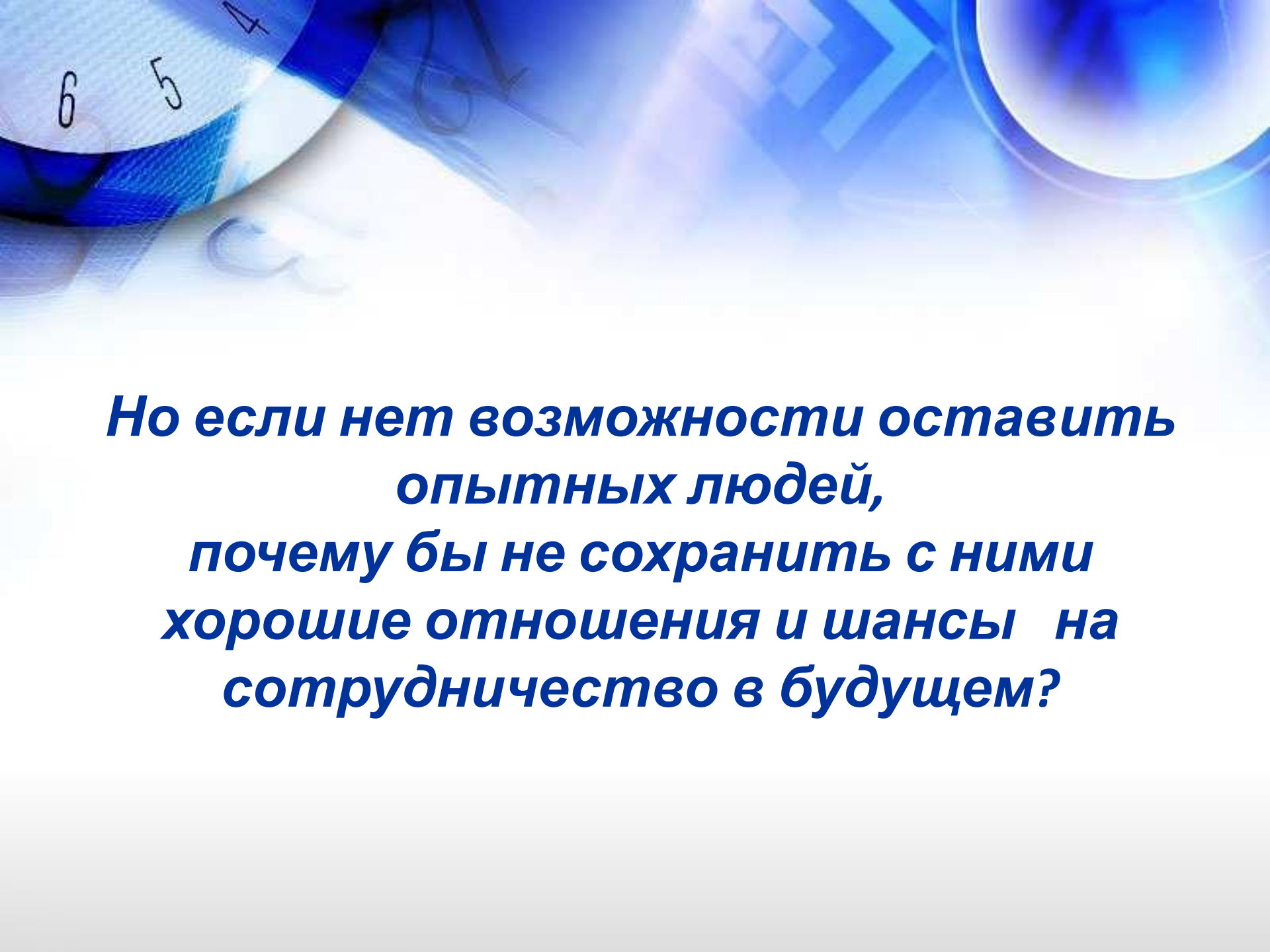
***Выжить во время кризиса — значит не только сократить персонал и урезать зарплаты. Важно сохранить свой кадровый генофонд, чтобы потом, когда придет время, компания могла быстро нарастить человеческий потенциал.***

***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.***

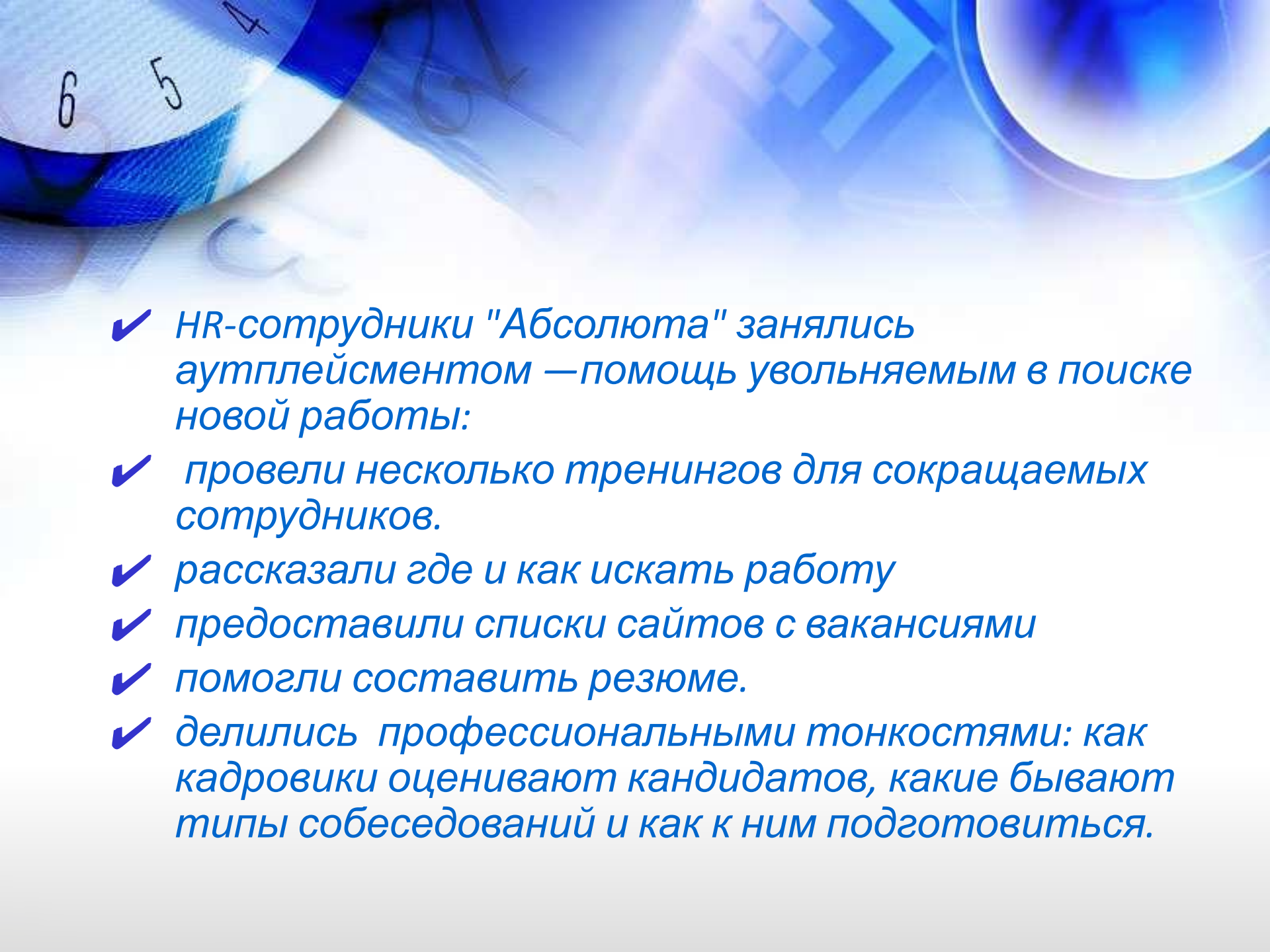
**Совсем без увольнений не обошлось:  
Инвестиционная группа "Абсолют"  
сократила 20 - 25% персонала;  
заморозила несколько клиентских  
проектов**

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





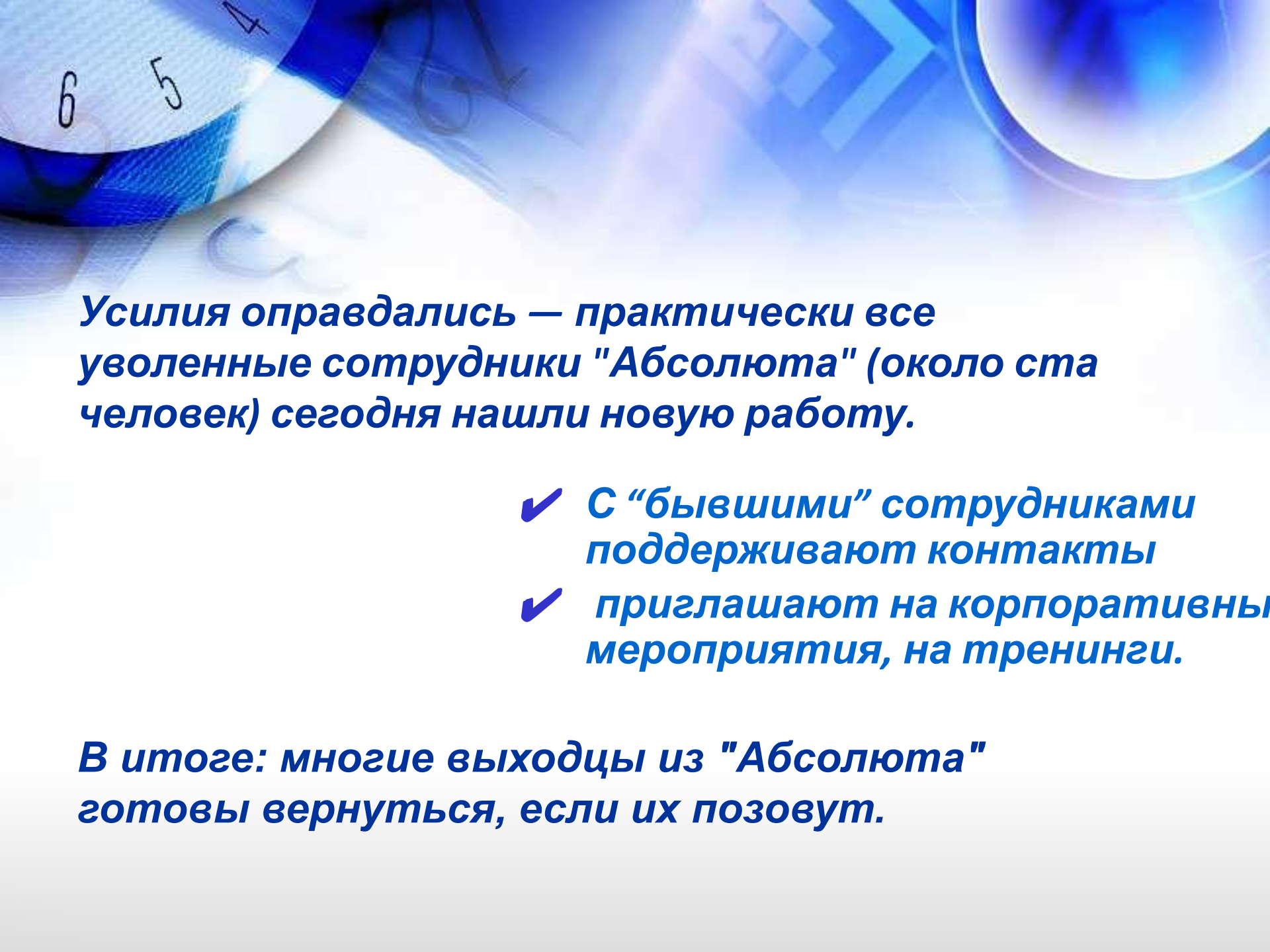
***Но если нет возможности оставить  
опытных людей,  
почему бы не сохранить с ними  
хорошие отношения и шансы на  
сотрудничество в будущем?***

- 
- ✓ *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 .

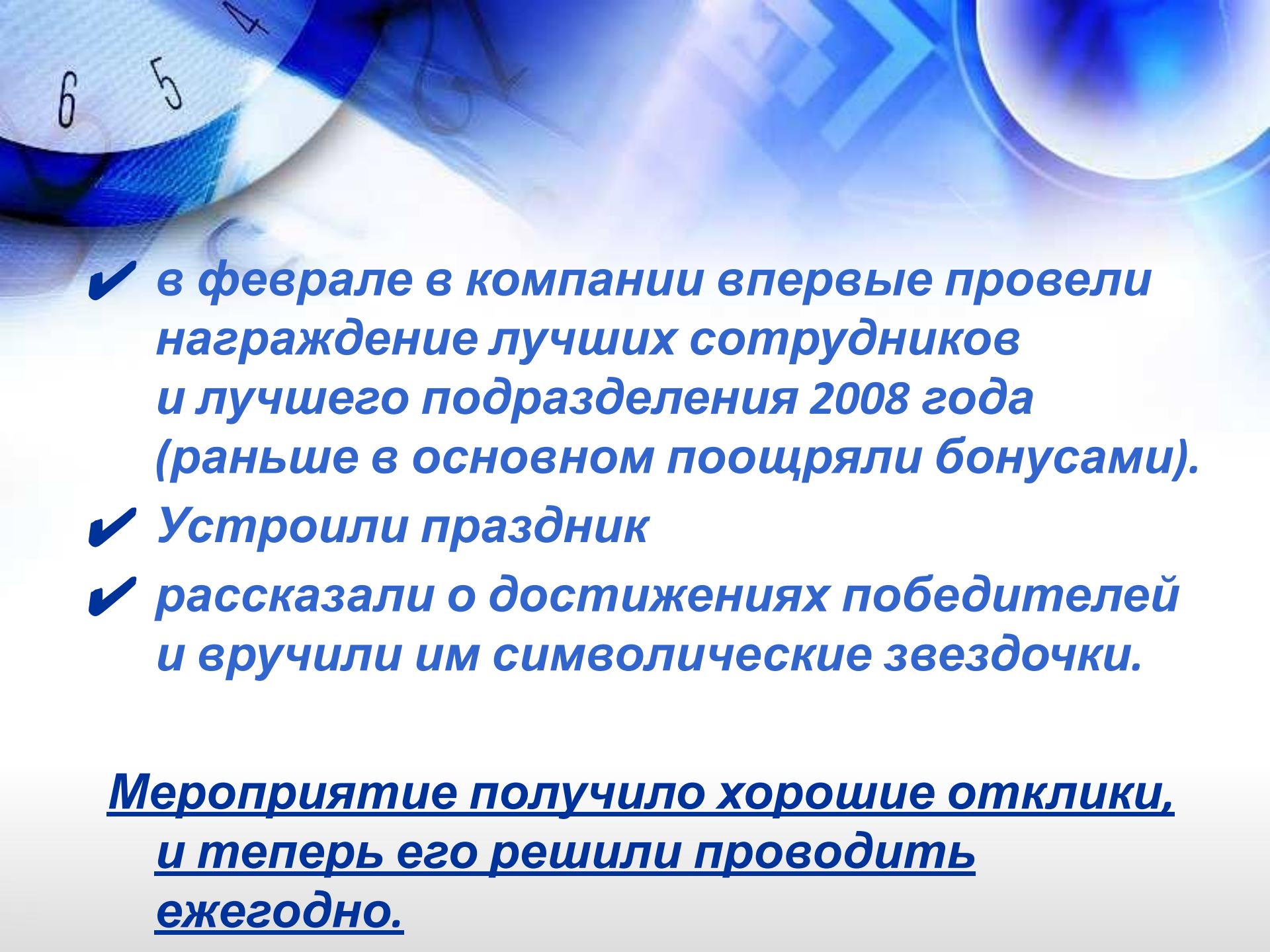


**"Такая мера справедлива,— убеждена Татьяна Климентьева.— С одной стороны, уменьшение доходов. С другой, люди получают компенсацию — лишний день отдыха, который можно потратить на себя, на семью, на подработку".**

**"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".**

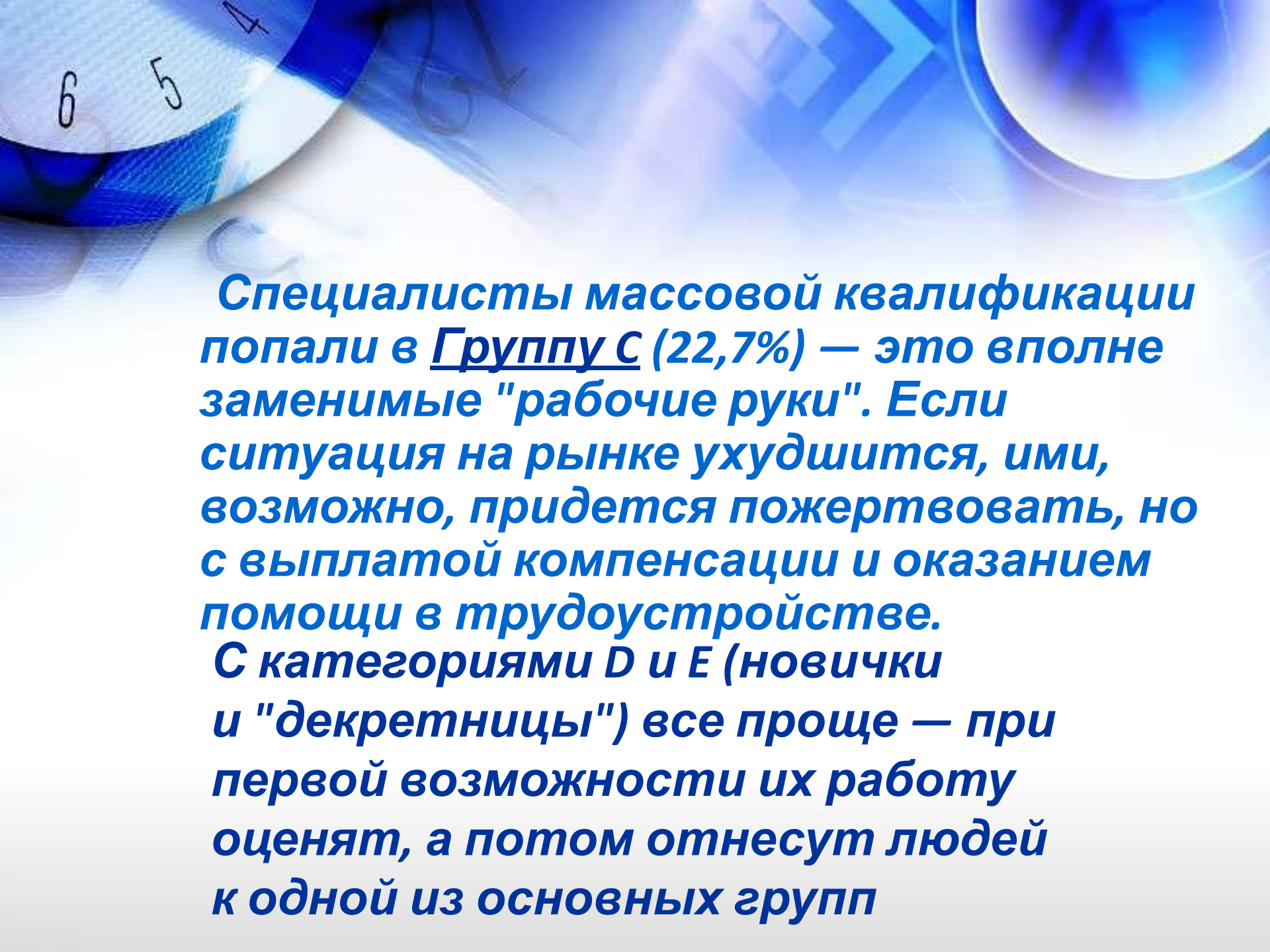


**Группа В оказалось самой многочисленной (43,3%) — сюда вошли опытные профессионалы.**

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

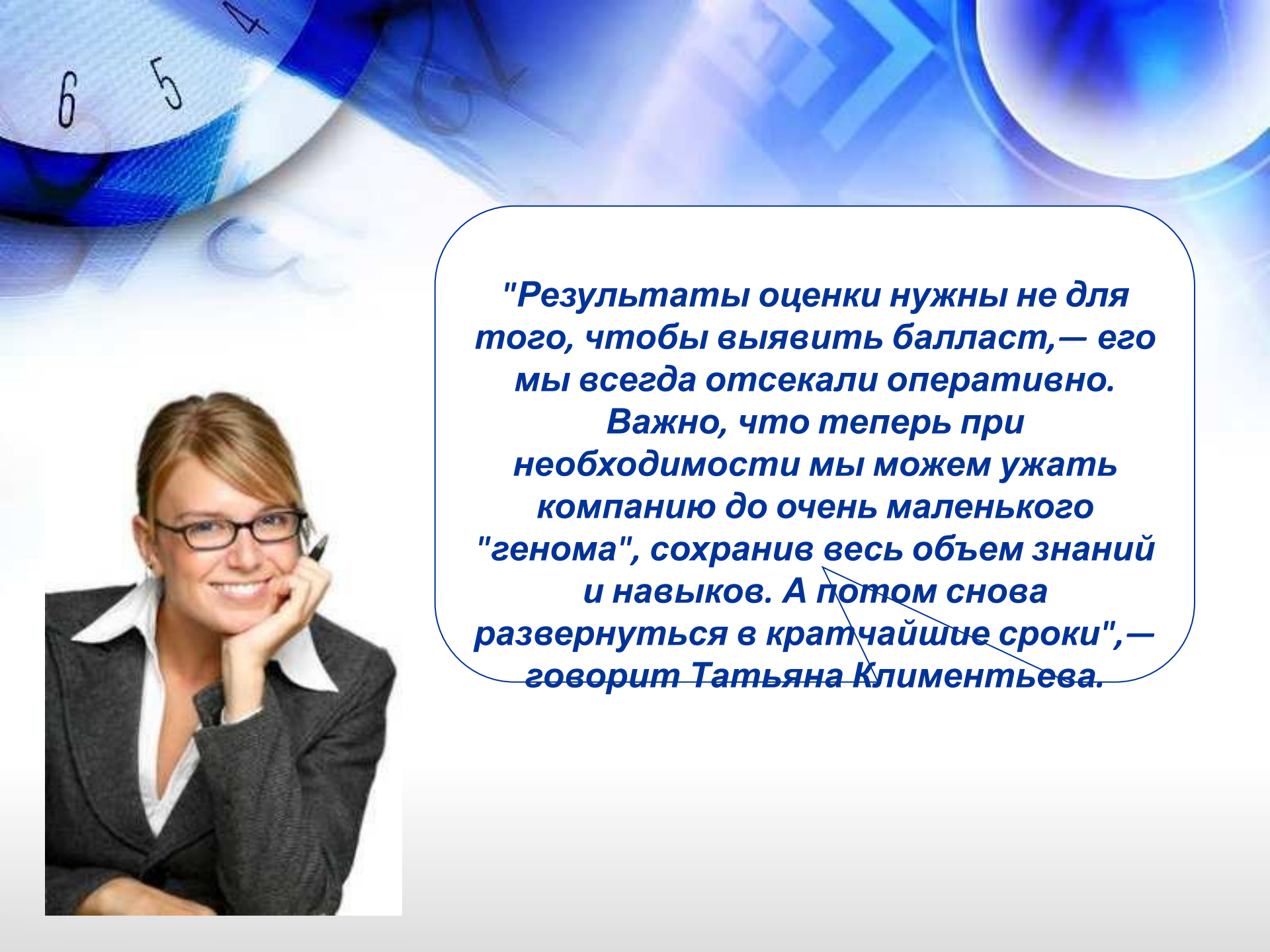
**Кроме того, им будут частично оплачивать внешние обучающие мероприятия. Наконец, в случае усиления интереса эти люди получат**





**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!*