



Система оплаты труда в условиях экономического кризиса

Елена Скорына
Октябрь 2008



Актуальность вопроса

- Текущий экономический кризис вплотную поставил вопрос экономии операционных затрат.
- Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми потерями и утратой своих позиций на рынке, но и **ПОТЕРЕЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА**, без которого преодолеть кризис крайне сложно
- Сокращение работников, замораживание заработной платы, необходимость ее разумной индексации с учетом роста цен поставил на передний план вопрос **ОПЛАТЫ ТРУДА**

Антикризисное управление

Антикризисное управление персоналом предъявляет определённые, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Такая определённость обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг, исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе, и на персонал).

Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях - **это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.**

Ситуация кризиса отягощена сопутствующими **кадровыми проблемами**, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы - **это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость.**

Неудовлетворённость оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат. Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию.

Социально-психологическая напряжённость возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением. Поэтому, помимо реализации своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации.

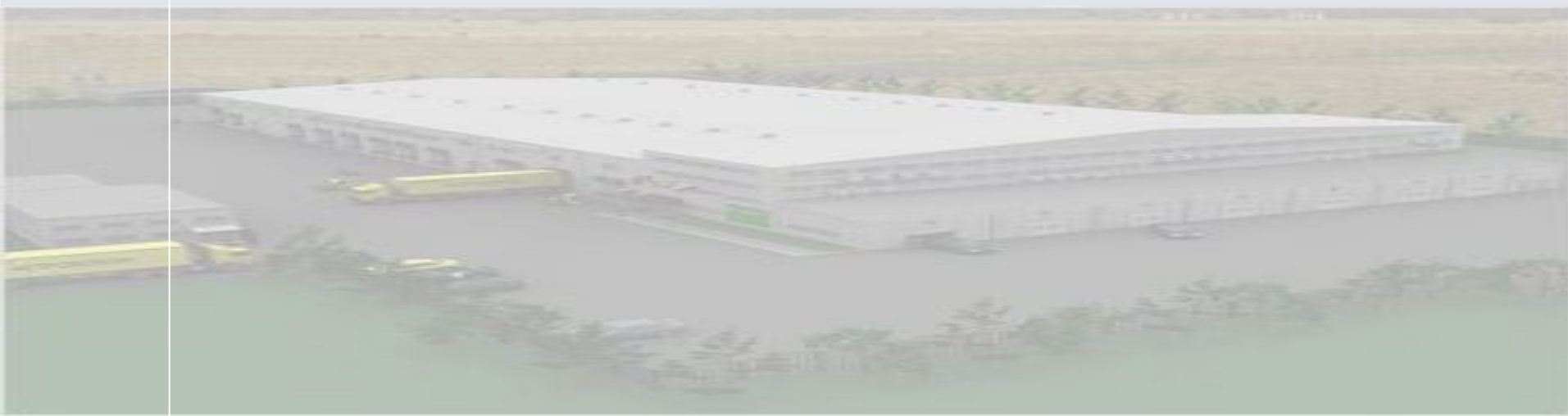
Основные задачи



Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает **радикальные преобразования** в условиях **крайней ограниченности ресурсов**, в первую очередь **финансовых и временных** и служба персонала также существенно ограничена временными рамками - антикризисные меры должны осуществиться в сжатые сроки.

УДЕРЖАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ – одна из основных задач на этапе кризиса

Достигнуть этой цели можно, если своевременно **ИНФОРМИРОВАТЬ** персонал и реализовать адекватную **СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ**



Антикризисная HR-программа

Поэтому при проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две **основные задачи**:

- 1. Удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы ключевых сотрудников.
- 2. Минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении сотрудников.

В какую группу попадает каждый сотрудник – «удерживаемых» или «увольняемых» - зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития



Реализация основных задач



Успешное решение задач антикризисной HR-программы требует разработки и реализации **комплекса мер**, направленных на:

- Обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса
- Мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).



Что дает компании наличие мотивированных сотрудников?

=> Снижение затрат на управление

- Мотивированными легче управлять
Мотивированные сами ищут работу, а не ждут указания руководителя, Вы не оплачиваете время «не работы»
- Требуется меньше контроля за качеством выполняемых работ Вы не платите «контролерам над контролерами»
- Оптимизация работы осуществляется самими сотрудниками
- Сотрудники осознанно экономят затраты
- Меньше затрат на внутреннюю безопасность



Положительные моменты кризиса

Кризис – отличное время, чтобы избавиться от слабого персонала. В свое время гуру менеджмента Том Питерс придумал такую байку: «Том Питерс зашел в небольшой магазинчик, хозяин узнал его и спросил: – Правда ли, что надо каждый год увольнять десять процентов худших сотрудников? – Если хотите иметь магазин на Пятой авеню, то да! – ответил Питерс»

Кризис – отличное время для набора квалифицированного персонала. Сокращать штат будут все. И не факт, что увольнять будут только худших. Как правило, средний бизнес держится на родственных и дружеских связях, поэтому уйдут компетентные специалисты, не являющиеся родственниками или друзьями. Они будут расплачиваться за ошибки тех самых родственников и друзей, формируя отличный (и недорогой) кадровый резерв для Вашего бизнеса

Раскрытие информации о планах компании

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что **сотрудники теряют уверенность в своем будущем**. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или собираются это сделать.



Раскрытие информации о планах компании

Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими.

Поэтому одним из разделов **антикризисной HR-программы** является **разъяснительная работа с персоналом**, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;
- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;
- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;
- программу вывода компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой предназначена.

Поддержание лояльности к руководству

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить **лояльность сотрудников** по отношению к **менеджменту компании**. В противном случае реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Один из вариантов - создать при участии всех антикризисную модель управления производственным процессом, процессом привлечения клиентов, ведения клиентов, экономии и пр.

Привлечение персонала в управление создает эффект участия в судьбе компании и влияния на свой собственный заработок.



Поддержание лояльности к руководству

В ситуации кризиса важно продемонстрировать сотрудникам, что менеджмент готов разделить с ними существующие трудности.

Необходимо **акцентировать внимание** рядовых сотрудников на том, что **непопулярные меры**, предпринимаемые в компании, **распространяются и на руководителей всех уровней.**

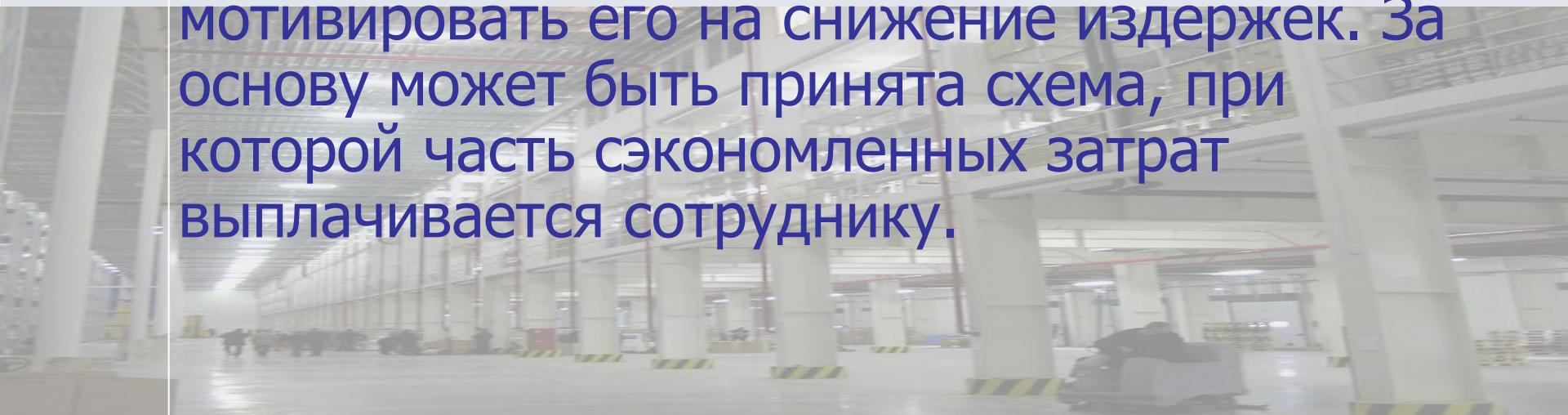
Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить **неформальным лидерам**, негативно настроенным по отношению к проводимым антикризисным мерам. Этим сотрудников нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий или уволить.



Создание дифференцированной системы вознаграждений

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к различным категориям и группам персонала.

Например: Сокращение издержек на оплату труда. Следует разработать схемы переменной части для персонала компании и мотивировать его на снижение издержек. За основу может быть принята схема, при которой часть сэкономленных затрат выплачивается сотруднику.



Создание дифференцированной системы вознаграждений

Эффективное проведение программы оплаты труда и стимулирования, с одной стороны, позволяет удержать в компании ключевых сотрудников и не допустить существенного снижения производительности труда, а с другой — обеспечивает бесконфликтное сокращение численности персонала.



Риски

Теряя ключевых специалистов во время кризиса, компания упускает шанс благополучно выйти из трудной ситуации.

Для того, чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов в условиях кризиса, придется предлагать заработную плату, адекватную среднерыночному уровню. Даже если компания найдет необходимые финансовые средства, время может быть упущено, что недопустимо в такой нестабильной ситуации.



Создание дифференцированной системы вознаграждений

К ценным работникам любого ранга и любой специальности необходим **индивидуальный подход**. Как правило, **материальная мотивация не играет решающей роли**. Работник, состоявшийся в своей профессии, скорее оценит признание своей уникальности для компании, внимание к своим проблемам, возможность диалога с руководством на «равных». А финансовые гарантии для квалифицированного специалиста — лишь дополнение, желательное, но не необходимое.



Создание дифференцированной системы вознаграждений

Вероятность сохранения для компании ценных сотрудников во время острого финансового кризиса очень мала. **Важно**, чтобы квалифицированные специалисты понимали, что именно на них **делается ставка в процессе преодоления кризиса**.

Выстраивание **партнерских отношений**, основанных на доверии, **открытость информации** и **предоставление новых возможностей для карьерного роста** — ***основные способы удержания персонала***. В любом случае в ситуации кризиса необходимо вести переговоры с ключевыми специалистами, выявлять их потребности и предпринимать необходимые меры для того, чтобы они остались в компании.



Основные принципы

Традиционно применяемые **системы долгосрочной мотивации управленческого персонала**, такие как опционные программы и долгосрочные бонусы, рассчитанные на период от трех-пяти лет, при кризисе оказываются малоэффективными. Это связано с тем, что люди не знают, каково будет положение компании через год, и не готовы работать на долгосрочные цели. Поэтому в подобных условиях **система мотивации** должна быть **краткосрочной** (от трех до шести месяцев), направленной на **достижение оперативных целей**, необходимых для преодоления кризиса, и предполагать высокие бонусы в случае успеха.



Основные принципы

Для мотивации наиболее значимых сотрудников вводятся **дополнительные выплаты** за выполнение **задач** в рамках **антикризисной программы**.

Например, хорошим стимулом для топ-менеджера, эффективно действовавшего в ситуации кризиса, может стать включение в состав партнеров компании.



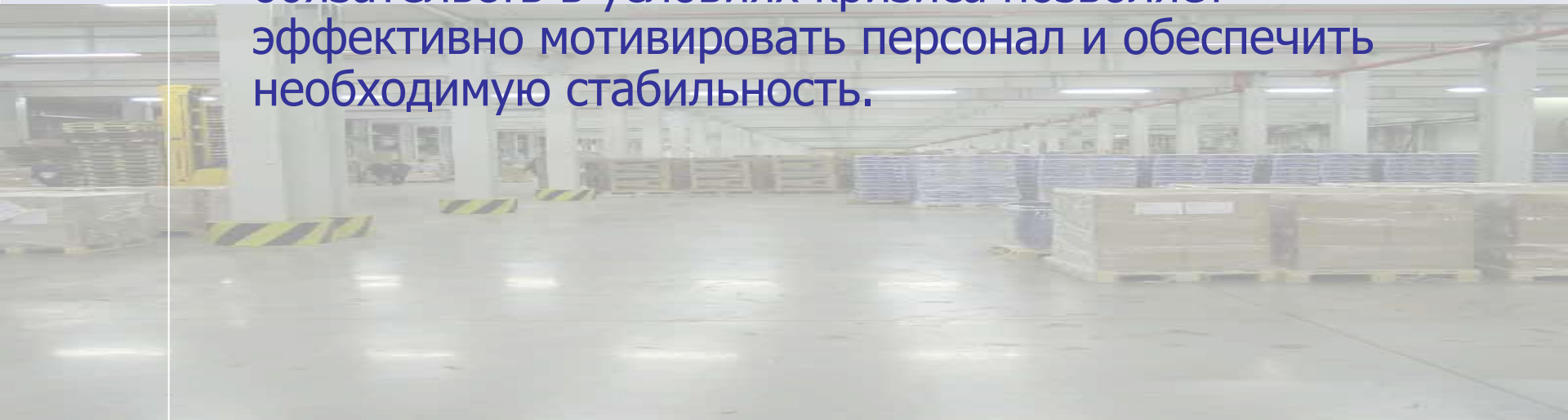
Основные принципы

Очень важно, чтобы материальное стимулирование было увязано с измеримыми показателями, характеризующими выполнение поставленных задач. Так, мотивацию директора по персоналу можно увязать с программами бесконфликтного сокращения работников и удержания ценных сотрудников, финансового директора — с программой выведения финансовых показателей предприятия на запланированный уровень.



Основные принципы

Для остальных сотрудников мотивирующим фактором служит **неукоснительное соблюдение обязательств** со стороны менеджмента в части **сроков и размера заработной платы**. Это позволит избежать саботажа и забастовок. Возможна ситуация, когда компания вынуждена брать банковские кредиты на выплату заработной платы. В подавляющем большинстве случаев дополнительные затраты бывают оправданны, так как именно выполнение менеджментом взятых на себя обязательств в условиях кризиса позволяет эффективно мотивировать персонал и обеспечить необходимую стабильность.





КОНТАКТЫ

Холдинговая Компания «СЗНК»

197007, г. Санкт-Петербург,
ул. Воронежская, д.33, корп. 2, 2 этаж
тел./факс: +7 (812) 703-5351, 703-5354
E-mail: sznk@sznk.ru

http: www.sznk.ru

Северо-Западная Нерудная Компания

197007, г. Санкт-Петербург,
ул. Воронежская, д.33, корп. 2
тел./факс: +7 (812) 336-7306, 336-7307, 336-7308
E-mail: nerud@sznk.ru

Региональная Нерудная Компания

113105, г. Москва,
Варшавское ш., д. 37А
тел./факс: +7 (495) 781-3856
E-mail: rnnk@sznk.ru

СЗНК-Бетон

198216, г. Санкт-Петербург,
Трамвайный пр., 14
тел./факс: +7 (812) 372-1282, 372-0165, 377-5049,
377-5134, 377-1016
E-mail: beton@sznk.ru

Строительный Концерн «ГлавПромСтрой»

197007, г. Санкт-Петербург,
ул. Воронежская, д.33, корп. 3
тел./факс: +7 (812) 703-5351, 703-5354
E-mail: glavpromstroy@sznk.ru