



# Оптимизация ресурса «ПЕРСОНАЛ» в условиях спада деятельности компании

**Сергей Теплов,  
директор департамента персонала и организационного развития  
Корпорация «Золотые Ворота»,  
Киев**

## Общие утверждения

- Оптимизировать ресурс «ПЕРСОНАЛ» нужно всегда и в «мирное», и в «немирное» время.
- В условиях **роста, стабильности и спада** понятие «оптимизация» имеет разные цели и разные показатели оптимизации.
- Когда мы занимаемся «оптимизацией», нужно принимать во внимание все особенности спада - **одна компания, вся отрасль, вся страна...**

# В условиях спада производства «оптимизация» имеет следующие ЦЕЛИ:

- Привести в соответствие **количественный и качественный** состав персонала тем функциям, которые в условиях спада необходимы для функционирования (выживания) компании
- **Минимизировать затраты** на содержание персонала, но при этом не демотивировать его
- Подумать о том, что **после окончания спада** нужно будет опять разворачивать активную деятельность. Опять понадобится персонал... Его нужно сберечь.

## Что нужно ЗНАТЬ для разумной оптимизации

- Численность и структуру персонала: «мозг», «скелет», «мышцы», «жир»...в каждой бизнес – единице (подразделении) компании.
- Структуру бизнес-процессов в компании в целом . Назначение деятельности всех подразделений, их взаимосвязь между собой и с «внешними» факторами.
- Величину и структуру затрат на персонал, связь этих показателей с общими экономическими показателями деятельности компании.
- **Стратегию** поведения компании В условиях спада и **ПОСЛЕ** него.

## Что нужно ДЕЛАТЬ для разумной оптимизации

- Составить **ГИБКИЙ ПЛАН** оптимизации. Не действовать хаотически! Нужно понять, что спад – это **ВОЗМОЖНОСТЬ** сделать такие преобразования, которые нельзя сделать в «мирное» время.
- Определить **параметры**, которые нужно достичь. Увязать эти параметры с внешними условиями, чтобы быстро реагировать на изменения и понимать **СМЫСЛ** своих действий в условиях изменений.
- Разъяснить всем в компании **ЧТО** происходит и **ПОЧЕМУ** это происходит. Это нужно сделать обязательно, потому что всегда возникает множество слухов и объяснений происходящего. **ОЧЕНЬ ВАЖНО** максимально доходчиво информировать персонал о планах.

# Что мы делаем в своей компании. Конкретика. 1

- **АНАЛИТИКА**
- **Оценили масштаб** спада в наших бизнесах ( у нас около 10 крупных бизнесов и столько же меньшего размера).
- Для каждого бизнеса **составили** приблизительный **план** уменьшения активности или продолжения деятельности в меньшем масштабе.
- Оценили для всех бизнесов **потребность в персонале** на ближайшие несколько месяцев и финансовые возможности его содержания.
- Собрали информацию о **положении у конкурентов** в разных областях нашей деятельности, чтобы понять возможности для трудоустройства наших сотрудников в случае ухудшения их положения в нашей компании.

## Что мы делаем в своей компании. Конкретика 2

### ■ РЕАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

- Начато последовательное и **планомерное** по месяцам **сокращение численности** персонала в ряде наших бизнесов. При этом принимается во внимание необходимость выполнения договорных обязательств. Удаляется «жир», минимальное сокращение «мышц». Кадровое ядро сохраняется. (**Вот когда понадобилось четкое структурирование персонала, которым мы занимались три последних года!**)
- Начато **уменьшение** заработной платы тем сотрудникам, которые продолжают работать. Это уменьшение имеет разные масштабы для разных бизнесов и разных категорий сотрудников. Но касается в **наибольшей** степени высокооплачиваемых сотрудников. Низкооплачиваемому персоналу уменьшаем очень аккуратно. Уменьшение выплат «дорогим» сотрудникам связано с тем, что последние 2 года их заработная плата достигла нереальных величин из-за «перегретого» рынка специалистов. Сейчас мы двигаемся в сторону более реальных выплат.

## Что мы делаем в своей компании. Конкретика 3

- **РЕАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ**
- В **корпоративной прессе** мы постоянно пишем о планах руководства и объясняем наши действия. Постоянно встречаемся с сотрудниками и разъясняем им ситуацию. Особенно это важно для кадрового ядра, которое остается, но ощущает финансовые трудности. Эти специалисты для нас важны, они должны верить и идти вперед, доверяя руководству.
- **Пользуясь моментом!!!**, мы начали проводить **реорганизацию** ряда бизнесов. Это было сложно сделать раньше, так как специалисты чувствовали себя «звездами» и тормозили изменения (привыкли к старой модели деятельности). Теперь у них есть выбор – либо меняться, либо уйти. **Куда?**
- После сокращения части специалистов «достаточно среднего уровня», у нас появилась возможность **«освежить» персонал**. Мы уже приняли на работу несколько очень неплохих специалистов по вполне приемлемым ценам. Рынок труда позволяет делать это.



## Что мы делаем в своей компании. Конкретика 4

- **Реальные действия**
- Во всех бизнесах идет **пересмотр системы материального стимулирования**, исходя из сегодняшних реалий. Ориентация на сокращение издержек и повышение производительности труда.
- Часть подразделений «отпущена» на частичное **самофинансирование** по оговоренным правилам. (Постоянно пишу разные положения по этому сценарию).
- **Все платежи**, касающиеся персонала во всех бизнесах **проходят согласование** в департаменте персонала управляющей компании. Мои сотрудники контролируют и проверяют при необходимости все платежи.
- Идет **постоянный мониторинг** в рамках плана численности, ФОТ и средних ЗП во всех бизнесах в сравнении с экономическими показателями бизнесов в динамике.

## Что мы делаем в своей компании. Конкретика 6

- **Реальные действия**
- Большая часть **внешнего обучения** прекращена. Исключая обучение в рамках проектов по внедрению новых проектов управления.
- **Корпоративное празднование** Нового года заменено на более скромный эконом-вариант в бизнесах. Тем не менее, готовим самостоятельные выступления, различные сюрпризы и т.д. Сотрудники отнеслись с большим пониманием, и атмосфера подготовки к празднику сплачивает всех, как никогда.
- **ОЧЕНЬ ВАЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ПОЗИТИВНУЮ АТМОСФЕРУ В КОМПАНИИ !.**

Все, что нас не убивает, делает нас сильнее.

Кризисы – это часть жизни.

Они всегда заканчиваются.

А персонал нужен всегда...