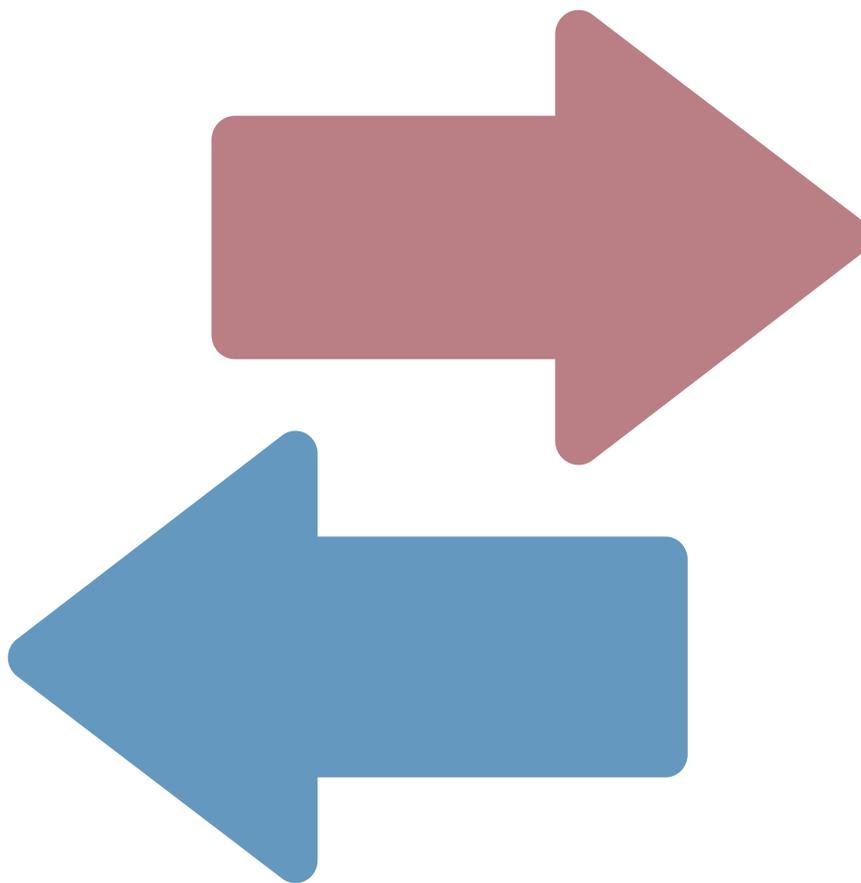


## **HR в период перемен**



**Как сыграть важную роль  
и показать себя профессионалом**

# Станьте кризис-менеджером!

В нашей стране **кризисы – явление почти постоянное**. Был внутренний в 1998 году, потом мировой – в 2008-м, после санкционный – в 2014-м. И каждый болезненно отражался на работе компаний и HR-в. Приходилось сокращать персонал и снижать зарплаты, улучшать коммуникации и укреплять командный дух сотрудников, проводить реструктуризацию или реорганизацию.

Бизнес хочет, чтобы HR-ы были во всех этих процессах не исполнителями, а инициаторами: сами предлагали, что и как изменить в компании, сверяли свои идеи с ее стратегией, смотрели, как они скажутся на бизнес-показателях. Словом, чтобы служба персонала действовала как стратегический партнер, а **Директор по персоналу выступал в роли кризис-менеджера**. Освоить эту роль Вам поможет приложение к журналу «Директор по персоналу», которое Вы держите в руках. По сути, оно рассказывает, что и как делать HR-у, чтобы помогать компании преодолевать переломные моменты.

К сожалению, отказаться от этой роли в ближайшем будущем вряд ли получится. Ведь даже если кризис в экономике отступит, в самой HR-сфере он останется. Подходы и требования к управлению персоналом меняются. Бизнес стремится снизить расходы на HR, но требует, чтобы эта сфера становилась все более измеряемой, прогнозируемой, цифровой. Развивайте в себе технологичность мышления, учитесь просчитывать отдачу, предугадывать риски и вырабатывать способы, как их избежать. Так как рынок становится изменчивым и непредсказуемым, Вам придется ориентировать сотрудников и кандидатов на постоянное обучение, а **модели компетенций делать универсальными** – сложно предполагать, люди с какими навыками, знаниями и умениями понадобятся Вам через год. Желаем Вам не бояться изменений и быть эффективными!

Редакция журнала  
«Директор по персоналу»

## Кризис-менеджер

- 4 В компании – реорганизация. Как не потерять ценные кадры: алгоритм действий
- 7 Компания присоединила другую. Как снизить негатив в коллективе и удержать ценные кадры
- 11 Перекраиваете оргструктуру? Информировать сотрудников так, чтобы их мотивация не снижалась
- 14 Компанию выставят на продажу. Что сделать HR-директору, чтобы сыграть на рост ее стоимости

## Бизнес-оптимизатор

- 17 Сокращаете штат в компании: кого увольнять и как показать сотрудникам, что все справедливо
- 21 Приходится снижать сотрудникам зарплаты. Как по максимуму уменьшить негатив с их стороны

## Психолог для персонала

- 24 Возникают нестандартные задачи. Как научить сотрудников не пасовать, проявлять выдумку
- 27 Начальники отделов на грани выгорания. Научите их избавляться от негатива, управлять эмоциями

## Сам себе коуч

- 31 Присоединили компанию, и появился еще один HR-директор. Что предложить, чтобы он остался
- 34 Должность HR-директора сократили. Как справиться с эмоциями и начать действовать

# В компании – реорганизация. Как не потерять ценные кадры: алгоритм действий

Экономический кризис заставил руководство компании менять направления ее деятельности. Вскоре стало ясно, что требуется преобразовать все бизнес-процессы, оргструктуру, системы подбора, обучения и оплаты труда. Да и корпоративная культура изменится. Получается масштабная реорганизация. Иногда ее проводят еще после разделения одного юрлица на два или слияния компаний. Названия должностей, функционал – все меняется. Как не дать уйти лучшим сотрудникам?

## **Вроде бы понятно, но не все делают – донесите до персонала цель и смысл реорганизации**

Объясните сотрудникам, зачем в компании проводятся изменения. Так Вы устраните страх, **нивелируете негативные эмоции у работников**, сможете сделать так, что они отнесутся к происходящему трезво и конструктивно. Иначе неизбежны негативные последствия: сплетни, нервозность, увольнения ценных сотрудников.

### **ПРИМЕР**

После того как голландская фирма приобрела 49% акций нефтяного терминала Ventspils Nafta Terminals, HR-директору поставили сложные задачи: регламентировать ключевые бизнес-процессы и внедрить единые корпоративные стандарты. Казалось бы, сопротивление сотрудников будет очень сильным, что помешает нововведениям. Но этого удалось избежать благодаря тому, что HR-служба постоянно освещала процесс преобразований, проводила встречи с руководителями среднего звена. Председатель совета директоров прилетал из Голландии, чтобы ежеквартально вместе с HR-директором и руководителями служб проводить презентации во всех подразделениях компании. Директор по персоналу наладил выпуск корпоративной газеты, которая информировала работников о ходе реорганизации. Процесс изменений шел по намеченному плану, сотрудники корректировали свое поведение и планы, подстраиваясь под нововведения.

Кроме того, проведите опрос среди сотрудников, чтобы понять их отношение к реорганизации, узнать, что их пугает. Тогда Вы сможете устранить

эти опасения и психологически подготовите работников к переменам, вовлечете их в этот процесс.

### **Составьте план внедрения изменений. Опишите, как будет меняться структура компании**

Обозначьте этапы, цели, сроки и ресурсы, укажите ответственных лиц и ключевых участников. Обсудите проект плана с руководителями подразделений, с топ-менеджерами и утвердите у главы компании. Частью плана сделайте **три варианта организационной структуры**. Один вариант – базовая структура (то, что есть в данный момент). Второй – конечная структура компании (как она должна выглядеть после реорганизации). Третий вариант – структура промежуточная. Но это еще не все. Определите, кто из специалистов и руководителей компании и какую именно роль играет на каждом этапе реализации плана, кого Вы видите сторонниками и агентами изменений. Главная цель – повысить готовность персонала к переменам.

### **Не все ценные сотрудники сохраняют свои статусные должности. Удерживайте их, делая упор на новые масштабы**

Наиболее ценные сотрудники покидают компанию первыми, если их что-то не устраивает в ней. Например, если им не удастся сохранить прежние должности. Но это обязательно произойдет с кем-то из ценных кадров. Ведь в новой структуре объединенной компании не для всех найдутся такие же должности, какие были раньше. Как не потерять специалистов и управленцев? Правильно подайте сотруднику решение о его назначении на ту или иную должность. Особенно если бывший руководитель подразделения становится заместителем. Упирайте на позитивные стороны: зарплата сохраняется, фронт работ расширяется из-за увеличения масштабов компании, задачи становятся более интересными.

### **Проведите аудит корпоративной культуры, найдите общие ценности**

Если реорганизация вызвана тем, что объединяются две или три компании, то сталкиваются разные корпоративные культуры. Например, различаются подходы к оценке работы персонала, а также правила поведения сотрудников, их взаимоотношений друг с другом и с руководством. Из-за этого процесс реорганизации, в ходе которого объединятся культуры, будет проходить болезненнее. Чтобы понять, какой была корпоративная культура в присоединяемой организации, изучите ее локальные нормативные документы, ▶

### **Любые изменения начинайте с анализа оргструктуры**

Затем определяйте функционал каждой должности. После этого разрабатывайте варианты конкретных изменений, рассчитывайте стоимость каждого, включая расходы на подбор, увольнение, обучение персонала. На завершающей стадии проводите техническую работу: займитесь поиском новых сотрудников, организуйте обучение, оценку и аттестацию, оформляйте необходимые документы вместе с отделом кадров. Цель трансформации – повысить эффективность бизнеса. Скажем, если правильно провести выделение развитого обслуживающего подразделения в самостоятельную структуру, оно превратится из затратного в зарабатывающее, так как сможет заключать контракты не только с материнской компанией, но и с другими.

### Готовьте сотрудников к работе в новой среде

70% организационных изменений, происходящих в компаниях, неудачны. Поэтому нужно грамотно управлять ими, чтобы минимизировать риски. Главный из них – сопротивление сотрудников. Как это преодолеть? Помимо информирования работников, нужно вовлечь их в процесс управления реорганизацией. Для этого выслушайте их мнение о том, что и как лучше изменять. Обратите внимание. Кроме того, попытайтесь адекватно оценить, как именно изменения повлияют на должностные обязанности каждого сотрудника. Исходя из этого составляйте планы преобразований.

корпоративный кодекс, поговорите с сотрудниками. А затем подумайте, как видоизменить ее.

#### ПРИМЕР

Два банка объединились в одну финансовую структуру. Первый из них специализировался на обслуживании корпоративных клиентов, второй был сосредоточен на рознице. Проблемы возникли при интеграции корпкультур банков. Культура первого характеризовалась консерватизмом и иерархичностью. Система управления во втором была менее централизованной – каждое региональное подразделение имело свой кредитный комитет, линейки продуктов.

При объединении топ-менеджеров второго банка лишили возможности принимать решения на местах. Кроме того, унификация кредитной политики привела к тому, что пакет продуктов, разработанный топ-менеджерами купленного банка, исчез из линейки объединенной организации. Часть топов, «обидевшись» на эти действия со стороны руководства, покинули банк, оставшиеся выказывали нейтральную позицию. Это тормозило объединение банков.

HR-служба разработала программу материального поощрения сотрудников второго банка за работу по ускорению процесса объединения банков. Ввела премии за соблюдение единых стандартов работы и за количество переформленных клиентов. Работники поняли, что в объединенной структуре есть место общим ценностям, таким как нацеленность на результат и клиентоориентированность. Реорганизация прошла успешно. ☺

## Виды реорганизации и порядок уведомления работников

### ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ РЕОРГАНИЗАЦИЕЙ?

Виды реорганизации перечислены в статье 57 Гражданского кодекса: присоединение, слияние, выделение, преобразование, разделение. Наиболее распространены два вида: слияние и разделение.

### ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВЫХ ДОГОВОРОВ С РАБОТНИКАМИ?

В соответствии с действующим трудовым законодательством

реорганизация не является основанием для расторжения договоров, заключенных с работниками. Но реорганизация может стать основанием для изменения условий труда или должности и заработной платы работника. Вот почему работодатель должен уведомить работников о том, что компания находится в процессе реорганизации. Законодательство не предусматривает определенную форму отправляемого уведомления, но данный документ должен содержать следующую

информацию: время принятия решения о реорганизации; форма реорганизации; какое именно юридическое лицо будет сформировано после окончания процесса реорганизации; какие должности будут занимать работники; какие условия труда будут изменены; правовые последствия при отказе работника от предложенной работы и должности. На практике уведомления работникам отправляются сразу после принятия решения о реорганизации.

# Компания присоединила другую. Как снизить негатив в коллективе и удержать ценные кадры

Негатив появляется из-за плохих ожиданий: сотрудники понимают, что в работе будут перемены. Ведь когда компании объединяются, встречаются разные корпоративные культуры. Из них сформируется одна. Значит, правила и стандарты изменятся. Это порождает стресс, дурные прогнозы: «А вдруг снизят зарплату? Вдруг уволят?». Задача HR-директора – обеспечить мягкую интеграцию культур, не допустить деструктивных настроений в коллективе, не дать уйти лучшим специалистам.

## **Сформируйте интеграционный комитет, который сверит политики и стратегии двух компаний, выработает план действий**

В комитет включите сотрудников, обладающих экспертными знаниями, руководителей подразделений, а также топов, контролирующих ключевые направления бизнеса. Например, финансового и коммерческого директоров, руководителя службы маркетинга. Возглавить комитет может генеральный директор, а Вы станете его заместителем.

Первое, что должен сделать комитет, – сверить подходы, процедуры, политики в компании, которая присоединилась к вашей, с теми, что действуют у вас. Выявив противоречия, Вы поймете, как унифицировать HR-правила и стандарты.

Кроме того, комитет исследует оргструктуру двух компаний, выявит пересечения, **прикинет нагрузку на дублирующиеся подразделения**. Исходя из этого, решит, какие подразделения сокращать, а какие, напротив, расширять, с кем из сотрудников расстаться. Если руководители ключевых бизнес-подразделений вовлечены в выработку HR-стратегии, это помогает, во-первых, сообща принимать решения, во-вторых, успешно внедрять их.

## **Создайте на корпоративном сайте форум изменений и информируйте сотрудников о происходящем**

Информируя сотрудников об изменениях, Вы **отвлекаете их от мрачных мыслей о временных неудобствах**, появившихся из-за слияния компаний. Работники сосредотачиваются на позитиве, новых возможностях и потенциале ▶

### 5 мер, которые надо принять, чтобы удержать персонал

- 1 Sales-менеджерам выплачивайте дополнительный бонус за новых доходных клиентов, которых те привели с собой.
- 2 Процедуры, которые неприятны сотрудникам (например, оценка или аттестация), вводите в тот момент, когда повышаете зарплату и улучшаете соцпакет. Это снизит негатив у работников.
- 3 Начислите приветственный бонус ключевым сотрудникам. За то, что остались.
- 4 Организуйте индивидуальную беседу гендиректора с каждым ключевым сотрудником. Он может описать перспективы и убедить остаться. Или прямо предложить либо принять новую культуру, либо уйти, получив выходное пособие.
- 5 Разместите сотрудников из разных компаний в одном помещении. Тогда они познакомятся, станут обмениваться опытом, и напряжение снизится.

предприятия. Кроме того, Вы устраняете почву для слухов и домыслов.

В режиме реального времени сообщайте, что происходит в компаниях после их слияния: разработали ли новый регламент, утвердили ли логотип образовавшейся организации, назначили ли кого-либо из сотрудников на новую должность. Можете установить и **ящики обратной связи**, куда работники будут опускать листочки с вопросами (анонимно или указав себя). Ответы публикуйте на корпоративном сайте или в корпоративном СМИ. Запишите **видеообращение генерального директора** объединенной компании к сотрудникам. Пусть он доходчиво расскажет, что и как изменится в организации.

#### ПРИМЕР

Индустриально-торговая компания присоединила к себе региональное производственное предприятие. Специалисты проанализировали корпоративную культуру поглощенного предприятия и посчитали ее слабой. После этого интеграционный комитет решил, что правила и нормы работы присоединенного предприятия полностью отменяются и в приказном порядке вводятся те, что действуют в индустриально-торговой компании. Об этом сотрудникам сообщил генеральный директор в своем видеообращении. Правда, он заверил сотрудников, что их интересы не пострадают. Волны увольнений удалось избежать.

### Выявите агентов преобразований – тех, кто будет помогать Вам продвигать идею изменений в массы

Ими должны стать те, кто постоянно в контакте с сотрудниками и способен влиять на их мнение, отношение к переменам. Чаще всего это линейные руководители и неформальные лидеры. Можете просто попросить делегировать по одному-два человека из каждого подразделения. Объясните им, чем вызваны изменения в бизнес-процессах, на что они направлены, с какой целью проводятся. Агенты преобразований будут отвечать на вопросы сотрудников, разъяснять им, что происходит и почему. Благодаря этому сопротивление персонала нововведениям снизится в разы.

Чтобы агенты получили целостное представление о преобразованиях в компании и отвечали на вопросы сотрудников уверенно, **проведите обучение**. Назовите его оптимистично, например, как в «Северстали»: «Достичь большего вместе». На тренингах, во-первых, расскажите агентам, какие новые подразделения появятся, а какие старые будут упразднены, что произойдет со штатным расписанием, сколько сотрудников по приблизительным прикидкам при-

дется сократить. Опишите также, как скорректируете бизнес-цели, **как нужно вести себя и работать сотрудникам в новых условиях**, что нового в системе поощрений и наказаний.

Во-вторых, объясните, как действовать агентам преобразований, чтобы доводить информацию о нововведениях до работников, как общаться.

Желательно, чтобы к моменту обучения новые стандарты работы были сформулированы хотя бы приблизительно. После обучения организуйте тестирование.

## Уравнивайте соцпакеты и зарплаты, если они различались в компаниях

Работников той компании, в которой зарплаты и соцпакет хуже, такое выравнивание сразу воодушевит. Они будут **позитивно относиться к слиянию компаний**.

### ПРИМЕР

На собрании новой компании один из сотрудников присоединенной организации обратился к HR-директору: «В нашей компании раньше стояли кофе-машины, и мы в любой момент могли выпить свежесваренный кофе. Кроме того, были бесплатные снеки и бутерброды. Этого у нас теперь не будет?». HR открыто и честно ответил: «Культура нашей компании не предполагает бесплатных снеков. Это сложно организовать в структуре, насчитывающей более 2000 сотрудников. Но бесплатный кофе есть. Со временем Вам поднимут зарплату до того уровня, который есть у наших сотрудников, и Вы ▶

## Создайте в HR-службе отдел обучения. Если он был, укрепите его

Ведь потребуются не только организовать обучение для агентов изменений, но и переучивать часть персонала, чтобы люди могли работать в новых условиях. А это довольно хлопотное дело. Придется разрабатывать программы, формировать группы, составлять расписание, подбирать преподавателей. Один специалист по обучению не справится. Если создать отдел невозможно, возьмите одного-двух помощников уже имеющемуся специалисту. Аргумент для руководства: нужно поддержать бизнес. Тренеров сможете нанять на работу в компанию временно – в отдел по обучению персонала.

### ТАБЛИЦА

## Как уволить сотрудника, чтобы у него не осталось негатива к компании

Материальные способы поддержки	Нематериальные способы поддержки
Погасить часть кредита сотрудника (особенно легко это сделать, если он брал кредит в компании)	Составить благодарственное письмо и гарантировать, что новому работодателю дадите самые лучшие рекомендации на сотрудника
Компенсировать расходы, непосредственно связанные с поиском работы (например, купить безлимитную карту на все виды транспорта)	Приказом по компании вынести благодарность за работу с занесением в трудовую книжку
Будущим пенсионерам сокращать объем их работы до наступления пенсионного возраста	Предоставить возможность пользоваться оргтехникой (компьютером, факсом, Интернетом), чтобы составить и разослать резюме
Оплатить курсы переквалификации, если работнику это необходимо, чтобы получить новую работу	Организовать для увольняющихся тренинг: как искать работу, как проходить собеседование (может провести менеджер по персоналу)
Оплатить услугу кадрового агентства, которое гарантирует, что трудоустроит сотрудника	Гарантировать право на восстановление на работе в будущем в первую очередь. Причем без испытательного срока
Пролонгировать ДМС вплоть до того, как сотрудник устроится на новую работу	

### Одним из КРІ руководителей подразделений сделайте «обратную связь подчиненным». Внедряйте индивидуальное наставничество

Обяжите управленцев информировать подчиненных об изменениях, разъяснять суть происходящего, успокаивать и вселять позитив, веру в будущее новой компании. Пусть общение с подчиненными будет одним из КРІ топа. Выполнен он или нет, кадровый комитет (если он есть в компании) или генеральный директор станет судить по текущей кадровой ситуации в подразделениях, а также по уровню удовлетворенности сотрудников, которая выявляется с помощью опросов. А чтобы удержать ключевых сотрудников, обяжите руководителей подразделений стать индивидуальными наставниками этих сотрудников. Иначе говоря, постоянно взаимодействовать с ними, помогать влиться в коллектив.



Образцы тестов ХОЛМСА и РАГЕ, Анны ШУБЕРТ, Томаса ЭЛЕРСА, методики «Как осуществить цель», а также ключи к ним доступны для Вас на нашем сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples) и в электронном журнале на [e.HR-director.ru](http://e.HR-director.ru).

сможете самостоятельно покупать снеки в автоматах, которые стоят у нас на каждом этаже». Ответ удовлетворил сотрудника.

### Объясните, как будете оценивать труд сотрудников. Пропишите это в регламенте

Это нужно сделать в первую очередь, если до слияния работа персонала оценивалась в компаниях по-разному. Например, в одной это делали так: управленцы просто сверяют планы с фактическими показателями деятельности подчиненных. В другой компании все происходило иначе: руководитель подразделения обсуждает результаты работы, встречаясь с подчиненными один на один, а затем принимает решение, выплачивать премию или нет. Решение напрашивается само собой: внедрить КРІ. Руководители станут оценивать работу сотрудников по этим показателям и **сдавать в HR-службу заполненные оценочные листы**. Такой порядок пропишите, к примеру, в Положении об оценке или о премировании.

### Проведите аттестацию, чтобы понять, кто из сотрудников должен уйти

Разработайте тесты и кейсы, заранее определите, какие ответы на вопросы тестов или кейсов можно считать правильными. Составьте план-график аттестации для каждого подразделения, утвердите его с руководителями подразделений, создайте аттестационную комиссию (в нее обычно включают руководителя компании или его заместителя, руководителя подразделения, HR-директора и экспертов).

Оцените и личностные качества, чтобы прикинуть, сможет ли сотрудник работать в новых условиях. **Используйте тесты ХОЛМСА и РАГЕ** – чтобы определить стрессоустойчивость и социальную адаптацию; Анны ШУБЕРТ – чтобы диагностировать готовность к риску; Томаса ЭЛЕРСА, проективную методику «Как осуществить цель. Возможные препятствия и их преодоление» – чтобы проверить мотивацию к успеху\*. **В первую очередь расставляйтесь с теми, кто плохо работает и нарушает трудовую дисциплину.**

### Спросите у сотрудников, которых увольняете, какую поддержку они хотели бы получить

Это смягчит процесс расставания с сотрудниками. Как правило, пожелания людей вполне разумные, и работодателям по силам их удовлетворить (варианты мягкого увольнения – в таблице на стр. 9). Имейте в виду: если те, кто остается в компании, увидят, что для увольняющихся HR-ы создают новые возможности трудоустройства (аутплейсмент), это повысит лояльность работников, их мотивацию к труду, укрепит HR-бренд. ♡

# Перекраиваете оргструктуру? Информируйте сотрудников так, чтобы их мотивация не снижалась

Разместить на корпоративном сайте краткую и сухую информацию о том, что в компании изменится оргструктура, недостаточно. Подчеркнутый официоз не снимает напряжение в коллективе, а, напротив, усиливает его. Сотрудники решают, что скоро начнут сокращать штат, «увольнять негодных». Чтобы сохранить коллектив, не дать упасть мотивации, предоставляйте предметную и подробную информацию о том, что происходит. Не обойтись в этом деле и без маркетинговых подходов и инструментов.

## Развесьте по всему офису два плаката: «До» и «После»

Причем вывешивайте эти плакаты всегда вместе в тех местах, где бывают все сотрудники: на входных дверях на этажах, в кафе, на стенах у входа в каждое подразделение, на традиционных информационных стендах. Сотрудники увидят, **как выглядит структура компании сейчас и какой будет в ближайшем будущем**. Используйте инфографику. Картинка всегда воспринимается людьми лучше. Ведь подключается визуальный канал восприятия. Главная цель плакатов – показать, что людям ничто не грозит, они будут востребованы, что компания не сворачивает свою работу.

### ПРИМЕР

В кризисный год финансово-промышленная группа приобрела контрольные пакеты акций трех заводов. Это потребовало изменить структуру компании и оптимизировать некоторые подразделения. Руководство решило сохранить весь персонал, но некоторых специалистов понадобилось перевести в другие подразделения. Однако сотрудники стали волноваться, производительность упала. Тогда HR-департамент заказал дизайнеру два плаката, распечатал их на цветном принтере и развесил парами в помещениях всех подразделений. На первом плакате была изображена прежняя структура группы и крупно указана численность персонала. На втором – новая структура. Было ясно, какие прежние подразделения трансформируются в другие. А количество сотрудников указано так: та же цифра, как и на первом плакате (это означает, что все прежние сотрудники остаются), затем знак «+» и еще одна цифра. Таким образом, всем стало понятно, что группа компаний не просто не собирается кого-либо сокращать, но и планирует принять новых работников. Сотрудники осознали, что после реструктуризации ►

### Планируя изменения в структуре, используйте сравнительный анализ

Этот инструмент включает в себя: метрики по каждому сотруднику; прибыль, которую он приносит; количество отработанных часов (данные timesheet); отзывы клиентов о его работе; количество операций, которые специалист проводит каждый рабочий день по одному клиенту. Собрав такие данные по каждому сотруднику, Вы сравните их и сможете выявить внутри коллектива как «звездочек», так и отстающих. А это особенно важно в период сокращения персонала или формирования новых подразделений. Кроме того, данные сравнительного анализа позволяют рассчитывать, сколько новых работников потребуется для нового проекта или отдела, оптимально планировать их загрузку, количество операций по каждому новому клиенту компании.

перечень услуг и продуктов компании расширится, и успокоились, эффективность их работы пошла вверх.

### Рассылки писем на электронную почту уже поднадоели. Применяйте интригующую тизерную рекламу

В переводе с английского *teaser* – дразнилка, завлекалка. Проводится такая реклама в два этапа. На первом этапе Вы создаете интригу, вызываете интерес. Скажем, составляете **короткое рекламное сообщение, в котором не рассказываете все до конца**, либо формулируете какую-либо неоднозначную загадочную фразу, даете изображение, которое привлечет внимание человека. На втором этапе Вы раскрываете тайну до конца, и таким образом **первоначальная загадка оказывается разгаданной**, ее связь с будущим событием, о котором Вы сообщаете, становится понятной. Главная задача тизерной рекламы – создать позитивный настрой, вызвать любопытство, чтобы люди захотели получить подробную информацию.

#### ПРИМЕР

Банк «Хоум Кредит энд Финанс» разработал новую программу по работе с клиентами. Ее предстояло презентовать персоналу фронт-офиса. Сделать это нужно интересно и необычно. HR-департамент предложил идею, которую поддержало руководство. В итоге на мобильные телефоны сотрудников пришло смс-сообщение от имени председателя правления банка. Он писал, что просит открыть электронную почту и прочесть письмо, которое он направил. Конечно, смс от такой статусной персоны невозможно было проигнорировать. У сотрудников был легкий шок. Смс-сообщение заинтриговало. Когда человек открывал письмо, то видел краткую информацию о грядущих переменах и ссылку, по которой предлагалось пройти. Кликнув на нее, сотрудник попадал на корпоративный портал, где был размещен видеоролик. Он автоматически запускался, и в нем председатель правления подробно рассказывал, какие изменения ждут компанию и какое поведение от сотрудников требуется. Такой ход по внедрению новых стандартов работы позволил сформировать у персонала позитивное отношение к новшествам, не отвергать их, а принять и воплощать.

### Опишите изменения в брошюре и раздайте сотрудникам

Иначе говоря, подготовьте презентационный материал, как это делают маркетологи. Подробно опишите все изменения, которые ожидаются в компании, **в схемах изобразите, что и как будет происходить**. Принцип такой:

одна страница – одно изменение. Материал должен быть понятным, наглядным и доступным. Самое важное – обрисуйте, что ждет персонал: скажем, какие отделы будут объединены, кто станет руководителем каждого нового подразделения, кому из сотрудников придется перепрофилироваться и решать иные задачи. Словом, «продайте» изменения работникам. Положите брошюру каждому сотруднику на рабочий стол.

### **Рекламируйте новые вакансии для своих сотрудников методом «подрывного маркетинга»**

В ходе реструктуризации подразделения будут трансформированы: какие-то объединятся, другие перепрофилируются, появятся новые подразделения, которых прежде не было. Чтобы сохранить людей, Вы будете предлагать им вписаться в новую структуру. Некоторым сотрудникам предстоит **перейти в другое подразделение на другие должности**. Чтобы не переводить никого насильно, предложите сотрудникам самим выбрать новые должности. И тогда ротация пройдет безболезненно. Для этого **рекламируйте новые возможности и конкретные новые позиции**. Только не безлико и тускло, а методом «подрывного маркетинга». Этот метод нарушает привычные представления о рекламе и о сути вещей, предполагает, что будут использованы необычные подходы, оригинальность, неожиданность, порой даже шок. Тогда Ваша реклама станет интересной, привлекательной и эффективной.

#### **ПРИМЕР**

Несколько лет назад IT-компания Electronic Style присоединила небольшую фирму, которая разрабатывала компьютерные программы и игры, и решила развивать производство этих игр как отдельное направление. Тех специалистов, которые были в присоединенной фирме, оказалось недостаточно и предстояло перевести на новое направление часть собственного персонала. Для этого HR-отдел при поддержке руководителя отдела программирования игр разработал два вида рекламы для штатных сотрудников. Получились два плаката, которые развесили во всех людных местах офиса. На одном плакате на темно-синем фоне значилось: char msg [] = {78, 111, 119, 32, 72, 105, 114, 105, 110, 103, 0};. Разработчик электронных продуктов, используя программный код, расшифрует эту строку: в ней говорится, что компания приглашает своих специалистов на новое направление. На другом плакате был нарисован человеческий мозг, под ним подпись – OFF и дальше: «Включи мозги, избавься от привычного, освой новое – создавай игры!». Желающие перейти в подразделение, которое займется разработкой игр, нашлись за неделю. Кадровый вопрос был решен. 🍀

### **В период реструктуризации издавайте корпоративную газету**

Так Вы сможете решить сразу несколько задач:

- проинформировать сотрудников о том, что конкретно происходит в компании и какими причинами вызваны те или иные действия;
- ликвидировать информационный вакуум, который порождает домыслы и сплетни;
- снизить уровень стресса у сотрудников, рассказывая о разных событиях из жизни компании (повседневная информация отвлечет сотрудников от напряженных мыслей);
- показать возможности, которые появятся у сотрудников в обновленной оргструктуре;
- описать перспективы развития компании, рассказать о повышении ее устойчивости на рынке;
- сформировать позитивный настрой сотрудников в преддверии предстоящих перемен.

# Компанию выставят на продажу. Что сделать HR-директору, чтобы сыграть на рост ее стоимости

Потенциальный покупатель бизнеса, конечно, проверит финансовое состояние компании, ее имущественный комплекс. Но он также оценит, выстроены ли в организации бизнес-процессы, отлажены ли HR-процедуры. Это показывает, есть ли потенциал у компании. Покупатель не хочет получить предприятие с неквалифицированным и демотивированным персоналом. HR-директор может сработать так, что покажет компанию с лучшей стороны и повысит ее цену.

## **Наведите порядок с кадровым делопроизводством, позаботьтесь, чтобы были все необходимые документы**

Кадровый документооборот – первое, что проверит покупатель. Этот участок – зона риска. Если документы ведутся неправильно либо каких-то не хватает, у нового владельца компании будут проблемы, которые ему придется решать за свой счет.

Посмотрите, в каком состоянии штатное расписание, личные дела сотрудников и Правила внутреннего трудового распорядка. Проверьте, ведутся ли журналы регистрации приказов, учета и хранения трудовых книжек. **По итогам составьте сводную таблицу**, в которой отметьте, в чем проблемы, кто и когда их должен устранить. Перечень документов, которые надо проверить, а также пример сводной таблицы смотрите на сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples) и в электронном журнале на [e.HR-director.ru](http://e.HR-director.ru).

## **Составьте полноценный HR-бюджет – в один документ сведите все расходы на персонал**

Не во всех российских компаниях принято составлять такой HR-бюджет, в котором отражены затраты на все направления работы с персоналом. **Учитывают лишь расходы на ФОТ**, а средства под конкретные HR-задачи спускают сверху либо выделяют по распоряжению гендиректора.

Информация о тратах не отражается в едином документе. А покупатель хочет видеть полную картину, чтобы понимать, сколько средств компания направила на подбор, обучение, оценку и мотивацию персонала. Поэтому, если Вы раньше не составляли HR-бюджет, составьте хотя бы в том году,

когда принято решение о продаже. Как это сделать, какие статьи расходов включить в HR-бюджет, узнайте в нашем специальном приложении «Бюджет на персонал с нуля: как составить и защитить перед руководителем».

**Но учтите:** покупатель будет смотреть, сколько в процентах от ФОТ компания тратит на обучение, мотивацию персонала. Если процент невелик, он подумает, что, например, Положение об обучении – формальность, существующая на бумаге. Для покупателя это минус.

## Изобразите оргструктуру компании в виде схемы, посмотрите, насколько она логична и прозрачна

Для покупателя важно, чтобы оргструктура была четкой и понятной. Если это так, то новый собственник посчита- ▶

## Покупатель может инициировать процедуру Due Diligence

Подготовьтесь к ней: расскажите о ключевых компетенциях сотрудников и руководителей всех уровней. Обратите внимание инвестора, какого рода редкие специалисты есть в компании, отметьте, что это – ее преимущество, которое влияет и на стоимость организации.

### СХЕМА

## 8 фактов, которые покажут покупателю, что HR-работа в компании хорошо выстроена



**1. Позитивные заключения труд-инспекции.** Если гострудинспекторы выдавали заключения, в которых отмечали, что замечаний по документообороту нет (или есть, но незначительные), то соберите эти заключения и представьте покупателю.



**5. Много топов, которые работают долго.** Топ-менеджеры – стабильный персонал, так как получают, как правило, привлекательные бенефиты. С другой стороны, они всегда в зоне риска. Если топы часто меняются, это плохой знак.



**2. Результаты опросов сотрудников.** Допустим, Вы регулярно проводите замеры лояльности персонала. Итоги замеров впечатляют. Представьте материалы опросов делегатам от компании-покупателя, покажите результаты в динамике.



**6. Гендиректор и собственник – два лица, а не одно.** Будет нелишним подчеркнуть, что благодаря такому разделению полномочий и ответственности компания лучше управляется, бизнес-решения взвешенные и объективные.



**3. Материалы по кадровому резерву.** Скажем, список резервистов, листы оценки, планы обучения. Важно показать, что резерв в принципе есть (это существенный плюс компании в глазах покупателя) и что Вы с ним работаете.



**7. Управленцы имеют высокую квалификацию.** Считается, что профессиональная команда руководителей – конкурентное преимущество. Подчеркивайте этот факт. Укажите, если кто-то имеет степень MBA или диплом престижного вуза.



**4. Показатели низкой текучести.** Это говорит о том, что в компании создана благоприятная среда, у компании хороший HR-бренд, она платит достойную зарплату, а самое главное – у нее адаптированный и квалифицированный персонал.



**8. Единые стандарты.** Это актуально для компаний с сетью филиалов. Укажите, что в компании есть необходимые локальные нормативные акты, которые соблюдаются персоналом. Поэтому компания функционирует как единый механизм.

### 4 документа, по которым покупатель оценит качество персонала в компании

- 1 «Регламент подбора». HR-служба задумывается о том, как отбирать кандидатов. Значит, компания стремилась организовать подбор так, чтобы находить нужных людей.
- 2 «Положение об обучении». Компания заботилась о квалификации сотрудников. Скорее всего, персонал обладает необходимыми знаниями. Значит, не придется вкладывать большие средства в обучение.
- 3 «Система мотивации сотрудников». Компания заботилась об эффективности персонала. Цель мотивации – стимулировать сотрудников выдавать достойные результаты труда.
- 4 «Положение об оценке персонала». HR-служба и руководство компании следили, как сотрудник работает, повышает ли свой профессиональный уровень. Оценка персонала влияет на обучение и мотивацию.

ет, что **компания гибкая и управляемая**, нет путаницы в соподчиненности, сферах ответственности. Если по схеме видно, что какие-то подразделения слишком громоздкие, а другие – куцые, одному руководителю подчиняется много людей, другому – единицы, это плохо. Покупатель поймет, что упорядочивать структуру придется ему самому, начнет сбивать цену. Поэтому, при необходимости, предложите вашему руководителю провести реструктуризацию. Подчеркните, как это отразится на стоимости компании.

### Скорректируйте ФОТ, чтобы он не был ниже/выше нормы

Что считать нормой, однозначно сказать сложно. В среднем нормой считается, когда ФОТ составляет **от 10 до 35% от доходов** (прибыли) компании. Узнайте, какой размер ФОТ (в процентах от прибыли) можно считать нормой для организаций, работающих в Вашей отрасли. Сопоставьте этот показатель с вашим. То же самое сделает покупатель. Если он поймет, что фонд заработной платы завышен, то расценит это как плохой знак: **либо раздут штат, либо сотрудникам переплачивают**, либо компания плохо управляется. Покупатель получит основание для снижения цены.

#### ПРИМЕР

Учредители строительной компании приняли решение ее продать. Потенциальный покупатель запросил финансовые показатели. Через неделю он объявил, что купит компанию, но заплатит за нее на 20% меньше. Одна из причин – слишком низкий размер ФОТ. Всего лишь 2% от прибыли. Покупатель сверил данные о зарплатах персонала с рыночными показателями по отрасли, заметил, что зарплаты занижены на 30%. Он сделал вывод, что в компании работает нестабильный персонал. Значит, нужны будут дополнительные затраты. Учредители решили пока не продавать компанию. HR-директору поручили изменить систему оплаты труда так, чтобы расходы на ФОТ возросли до 7%. Глава HR-службы составил Положение о премировании. Указал, что в компании установлена ежемесячная премия, которая зависит от итогов работы сотрудника. Ввели KPI, увязали их с переменной частью зарплаты. Ключевым сотрудникам повысили оклады. В итоге ФОТ составил 8% от прибыли. Через месяц компанию снова выставили на продажу, нашли покупателя, который заплатил столько, сколько запросили.

Сверьте зарплаты сотрудников с зарплатами аналогичных специалистов на рынке труда – не переплачиваете ли Вы? Составьте Положение об оплате труда, закрепите там новые подходы к назначению окладов и премий. Словом, скорректируйте зарплаты до рыночного уровня. 🍀

# Сокращаете штат в компании: кого увольнять и как показать сотрудникам, что все справедливо

Когда приходится сокращать штат, задача HR-службы – выявить и оставить наиболее полезных сотрудников. Но как понять, кто полезен? Обычно это поручают определить руководителям подразделений. Но и им бывает сложно понять, кому из подчиненных вручить уведомление об увольнении, а кому – нет. Управляющим нужны подсказки, чем руководствоваться. Иначе можно ошибиться. Это негативно скажется и на бизнесе, и на HR-бренде. Увольняемые не поймут, почему с ними расстаются, уйдут с обидой.

## Оцените результаты работы сотрудников и выявите наиболее эффективных

Посмотрите, какие сотрудники регулярно выполняют KPI. В расчет берите не один период (квартал, полгода), а несколько. Предположим, предшествующий год или даже два. Нужно быть уверенным, что высокие результаты сотрудника не случайность, а закономерность. Признак эффективности – **стабильно высокие результаты**. Посмотрите, какой **стаж работы** у результативных сотрудников. Если большой, это, несомненно, плюс. Человек не только профессионален, но и лоялен компании. Значит, его стоит оставить. Понятно, что компания расстанется в первую очередь с наименее эффективными сотрудниками. Объявите об этом, скажем, на корпоративном портале.

## Определите, какие работники лояльны компании и готовы способствовать ее успеху

Составьте анкету и **проведите опрос**. Вопросы формулируйте не силами HR-службы, а вместе с топ-менеджерами компании. Лояльность – важная психологическая и эмоциональная категория, показывающая, как человек относится к компании. Испытывает ли он чувство единения с ней, настроен ли доброжелательно к коллегам и руководству, заказчикам и клиентам фирмы, готов ли к некоторому самопожертвованию. Например, какое-то время поработать в жестких условиях ради успеха. Пример опросника – на стр. 19. Если есть возможность, проводите опрос анонимно, чтобы получить более искренние и правдивые ответы. ▶

### 6 правил сокращения персонала. Как это сделать без вреда для бизнеса

- 1 Условно разделите персонал на три категории. Первая: руководители. Вторая: рядовые сотрудники (sales-менеджеры, рабочие). Третья: специалисты (HR-ы, IT, бухгалтеры).
- 2 Для каждой категории определите необходимые компетенции. Тех, у кого они есть, и оставляйте.
- 3 Увольняйте не только рядовых сотрудников, но и лишних управленцев. У руководителей высокие зарплаты, Вы больше сэкономите.
- 4 Сокращение проведите за один заход. Ведь увольнения негативно сказываются и на тех, кто остается.
- 5 Высвобождая персонал, объединяйте подразделения. Заодно перераспределите обязанности.
- 6 Не увольняйте всех маркетологов. Они помогают противостоять кризису, вырабатывают бюджетные способы удержания доли рынка и клиентов.

Те, кто поставил четверки или пятерки напротив утверждений под номерами 1, 4, 9, 12, 21, **испытывают гордость за организацию**, считают ее лучше других и не ищут новое место работы. Сотрудники, поставившие высокие баллы напротив утверждений 8, 11, 16, 19, 20, хотя бы вовлеченными в дела организации. Люди в целом удовлетворены своей работой, но могут искать другую. Если сотрудник высоко оценил сентенции 3, 7, 15, 23, 25, можно предполагать, что он «профессионально лоялен», но нельзя исключать, что неудовлетворен. Значит, **может искать новое место работы**.

Сопоставьте данные об эффективности персонала и результаты опроса на лояльность. Если среди тех, кто нелоялен, окажутся эффективные сотрудники, это повод задуматься, оставлять ли их в компании. Эффективные, но нелояльные сотрудники порой опаснее неэффективных, но лояльных, так как их дурной пример более заразителен.

### Посмотрите, в каких подразделениях нарушена норма управляемости

Это повод задуматься о сокращении или по крайней мере о реорганизации подразделения с частичным высвобождением персонала. Норма управляемости зависит от рода деятельности подразделения и от того, насколько она регламентирована и автоматизирована. Например, в крупносерийном производстве, где работа проходит в основном в цехах, а **процессы четко и детально описаны**, у руководителя может быть от 20 до 40 подчиненных. Но если бизнес-процессы можно описать лишь частично, а работа носит административный характер, то сотрудников в таком отделе должно быть не более **пяти-девяти**. Посмотрите, сколько подчиненных есть у руководителя каждого подразделения в реальности. Сопоставьте это с нормой. Вы увидите, где есть лишние люди, поймете, сколько и каких неэффективных сотрудников можно высвободить.

#### ПРИМЕР

В торговой компании департамент маркетинга и продаж разделен на несколько отделов, в каждом – по три-четыре человека. Это очевидное нарушение нормы управляемости, так как у начальника подразделения должно быть в подчинении семь сотрудников. Исходя из этого, HR-директор предложил объединить два отдела: продвижения и трейд-маркетинга в один. Руководство компании поддержало предложение. Новое подразделение возглавил руководитель бывшего отдела продвижения, а начальника прежнего подразделения трейд-маркетинга уволили по сокращению. Акции по стимулированию сбыта теперь проходят более точно и эффективно.

## Чтобы смягчить негатив, создайте Центр помощи уволенным сотрудникам

Так поступила, к примеру, HR-служба компании Lafarge. Она выдавала **рекомендательные письма** сотрудникам, **консультировала, как составлять резюме**, как проходить собеседование. Продумайте, как еще можно поддержать Ваших сотрудников. Все варианты обсудите с гендиректором, зафиксируйте их. Некоторые варианты – далее.

## Попробуйте найти компании, которым могут пригодиться Ваши работники

Свяжитесь с компаниями, которые работают в той же отрасли, что и Ваша организация, и поинтересуйтесь, ▶

### Опросник для выявления внутренней лояльности сотрудников (фрагмент)\*

Отношение к организации, в которой Вы работаете					Вопросы	Отношение к организации, в которой Вы хотели бы работать				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1. Сотрудники уверены, что работают в великолепной организации					
					2. С таким же успехом любой из сотрудников работал бы и в другой организации					
					3. Сотрудники организации стремятся совершенствовать свои профессиональные навыки					
					4. Превосходство организации над другими очевидно для сотрудников					
					5. Самые важные вещи, которые случаются в жизни сотрудников, включают работу					
					6. Любой из сотрудников легко оставит работу в организации при наличии более выгодного предложения					
					7. Одна из важнейших целей работы сотрудников в организации – стать профессионалом					
					8. Сотрудники готовы взять на себя дополнительную нагрузку, если это необходимо организации					
					9. Репутация организации в глазах сотрудников безупречна					
					10. Работа – то, чем сотрудник должен заниматься большую часть времени					
					11. Сотрудники чувствуют личную ответственность за все успехи и неудачи организации					
					12. Качество работы организации является предметом гордости ее сотрудников					
					13. Счастье в жизни сотрудников приходит главным образом с работой					

\* Полная версия опросника доступна для Вас на сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples) и в электронном журнале на [e.HR-director.ru](http://e.HR-director.ru)

### Выплатите материальную помощь сотрудникам предпенсионного возраста и тем, кто тратится на лечение близких

Так Вы хотя бы частично смягчите негатив от увольнения. Кроме того, сотрудники предпенсионного возраста и работники, которые обеспечивают лечение близких (не инвалидов), не имеют привилегий при сокращении персонала. Преимущественное право на оставление на работе на них не распространяется. По возможности поддержите их материально. Скажем, оформите матпомощь в 10 000 рублей. А если есть возможность, выплатите такую же сумму еще раз через полгода после сокращения. Страховые взносы на такую выплату начислять не требуется.

не нужны ли им опытные специалисты. Если где-то будут вакансии, фиксируйте их и предлагайте увольняемым сотрудникам. Впрочем, можно обратиться и в компании не из Вашей отрасли, если там могут быть востребованы ваши сотрудники.

#### ПРИМЕР

Руководство крупной агрокомпании, хозяйства которой располагались в Калужской области, было вынуждено сократить примерно половину сотрудников. Только часть из них, примерно 20–30 человек, компания сможет привлекать на сезонные работы. Для остальных HR-служба агрокомпании стала сама подыскивать будущего работодателя. Менеджеры по персоналу обзвонили ведущие предприятия ближайших областей – Московской, Тверской, Смоленской и узнали у коллег, есть ли у них вакансии, объяснили, чем вызван такой интерес. К счастью, появилась позитивная новость: агрохолдинг из Московской области сообщил, что ему вскоре потребуются механизаторы, бухгалтеры и кассиры. Благодаря этому агрокомпания из Калуги смогла трудоустроить 10% уволенных.

### Обучите новой специальности: за счет компании или в складчину с сотрудником либо с принимающей фирмой

Когда HR-менеджеры будут обзванивать коллег из других компаний и интересоваться, не возьмут ли они тех, кого Вы сокращаете, то могут обнаружить, что там нужны немного другие специалисты. Предлагайте направить ваших сотрудников на переобучение, которое Вы оплатите вместе с принимающей компанией, скажем, **в пропорции 40% на 60%** (40% – ваша компания, 60% – принимающая). Если у принимающей компании нет такой возможности, предложите сотруднику оплатить часть стоимости курсов.

#### ПРИМЕР

HR-менеджеры крупозавода, который сокращает 20% персонала, выяснили, что в ближайшем городе открывается кирпичный завод. Там будут два производственных цеха и магазин. Заводу срочно требуются: бухгалтер, продавцы-кассиры, прессовщики силикатного кирпича и обжигальщики керамического кирпича. Найти этих специалистов в нужном количестве никак не удастся. Тогда HR-ы крупозавода предложили HR-ам строительной компании, открывшей кирпичный завод, опытного бухгалтера сразу, а остальных сотрудников – после курсов переподготовки. Компании решили, что оплатят переподготовку на паритетных началах. Вскоре кирпичный завод укомплектовал штат на 95% за счет сотрудников, уволенных по сокращению штата из крупозавода и прошедших обучение. 🍀

# Приходится снижать сотрудникам зарплаты. Как по максимуму уменьшить негатив с их стороны

Когда нужно быстро и существенно снизить расходы компании, руководство прибегает к самому верному способу сделать это: сокращает ФОТ. Ведь в некоторых организациях он составляет 60% от прибыли. Если же его урезать, можно сохранить штат. Но сотрудники этому совсем не обрадуются. HR-ам нужно не только решить, на сколько процентов урезать зарплаты, но и сделать это так, чтобы снизить недовольство, сохранить мотивацию и эффективность персонала.

## Объясните сотрудникам: если не уменьшить зарплаты, придется сократить штат

Вы покажете, что выбрали меньшее из двух зол. Ведь если бы Вы решили сокращать штат, то **пришлось бы уволить много сотрудников**. Для тех, кто оказался бы в числе увольняемых, это было бы болезненнее, чем потеря 5–10% от зарплаты. Конечно, работники будут переживать и преувеличивать ущерб, связанный с уменьшением зарплаты. Успокойте их, на цифрах покажите, что все не так страшно.

Попросите гендиректора сообщить неприятную новость коллективу. Пусть руководитель компании покажет, **сколько зарабатывает компания, сколько тратит на сотрудников**: зарплата, налоги, расходы на обучение, размер льгот. Словом, пусть работники увидят, что организация проедает прибыль, которую получила.

## Проведите с управленцами компании деловую игру, составьте список возражений сотрудников, выработайте ответы

Соберите руководителей среднего и высшего звена на собрание и объявите, на сколько снижается зарплата и почему. Объясните: это единственный способ сэкономить и улучшить финансовое положение компании. Чтобы составить список возможных претензий подчиненных, проведите с руководителями прямо во время совещания игру «Объявляем подчиненным о том, что условия их работы станут хуже». Сначала попросите их **представить, что они рядовые сотрудники**: какие чувства вызовет у них сообщение, что им ►

### Чтобы не сильно снижать зарплаты, сэкономьте на соцпакете

Уберите из него то, что не используется или используется неэффективно. К примеру, сократите оплату мобильной связи, упраздните компенсацию расходов на корпоративное питание. Из ДМС исключите медуслуги, которые сотрудники могут бесплатно получить в поликлинике. Скажем, флюорографию. Общие затраты на добровольное медицинское страхование урежьте до размера, позволяющего уменьшить налогооблагаемую прибыль на всю сумму. Это разрешено, если затраты на ДМС не превышают 6% от ФОТ (п. 16 ст. 255 НК РФ).

### Части сотрудников предложите временно работать удаленно

В таком случае можете арендовать под офис меньшие площади, снизить коммунальные платежи. Возможно, получится сэкономить на корпоративном транспорте, который доставляет сотрудников к месту работы и обратно. Получите от сотрудника заявление о переводе, подготовьте приказ руководителя компании. Работникам не придется тратить время на дорогу в офис.

снижают зарплаты. Например: «Я взял кредит на автомобиль и теперь не смогу его выплачивать», «У меня пожилые больные родители». Зафиксируйте возражения, которые озвучат управленцы, выберите самые ходовые. После проведите мозговой штурм и совместными усилиями выработайте варианты ответов. Наиболее действенные **соберите и сделайте шпаргалку**. Разошлите ее руководителям, пусть у них перед глазами всегда будут варианты ответов на претензии сотрудников. Образец шпаргалки справа.

### В шпаргалку для руководителей внесите и советы, как отвечать, если сотрудники выражают недовольство слишком эмоционально

Советуйте **задавать вопросы, повторяя сказанное** человеком. Сотрудник со стороны услышит то, что он сказал, обдумает это рационально. Кроме того, пусть управленцы **соглашаются с обоснованными претензиями**, но настаивают, что зарплату все же нужно понизить. При необходимости рекомендуйте руководителям подразделений **становиться занудами** и задавать много уточняющих вопросов, типа «Откуда у Вас такая информация?», «Что Вы предлагаете?». Так Вы побудите сотрудника осмыслить ситуацию и принять ее.

Призывайте **не поддаваться на эмоциональные провокации**. Например, сотрудник может сказать грубо: «Да хватит уже врать!». Для руководителя это может быть полной неожиданностью, так как он, возможно, привык общаться в рамках делового этикета. Управленец может растеряться. Просите его держать себя в руках и не реагировать на форму высказывания.

### Часть работников переведите на неполное рабочее время

Установите либо неполный рабочий день (четыре часа вместо восьми), либо неполную рабочую неделю (рабочие три или четыре дня из пяти, ст. 93 ТК РФ). Будете **начислять зарплату, исходя из оклада, пропорционально отработанному времени**. Сэкономите на зарплате. При этом продолжительность отпуска, исчисление стажа и другие трудовые права не утрачиваются. Режим неполного рабочего времени устанавливается приказом гендиректора. Если сотрудник отказывается работать в таком режиме, трудовой договор с ним расторгается (п. 2 части первой ст. 81 ТК РФ).

### Зафиксируйте договоренность о возвращении прежних зарплат документально

Люди часто думают, что компания привыкнет платить мало и не поднимет зарплаты, когда прибыль вырастет. Чтобы из-

бежать недоверия и гарантировать, что обещание поднять зарплаты будет выполнено, **составьте Пакт о намерениях**. Укажите в нем условия, при которых повысите зарплаты. Попросите гендиректора поставить подпись под документом, копию разместите на корпоративном портале и на информационных досках.

### Чтобы показать, что ситуация под контролем, информируйте сотрудников о том, как идут дела в компании

Есть четыре способа. **Первый:** «ура-доклады». Гендиректор или топ-менеджеры доходчиво рассказывают на корпоративном сайте о проблемах, которые решены или успешно решаются. **Второй:** статистика. Выбирайте показатели, которые свидетельствуют, что после снижения зарплаты ситуация улучшается. Например, появляются средства на выплату материальной помощи. **Третий:** публичная благодарность. Ее можно озвучивать целым подразделениям или отдельным сотрудникам, внесшим вклад в борьбу с кризисной ситуацией. **Четвертый:** истории успеха. Публикуйте на корпоративном портале рассказы о том, как конкретные сотрудники смогли заработать столько, что их зарплата сравнялась с прежним уровнем или даже превысила его. 🗨

### Отнимая одно, постарайтесь дать другое

Попытайтесь компенсировать потерю в деньгах. Например, разрешите женщинам, у которых есть несовершеннолетние дети, и людям предпенсионного возраста уходить с работы раньше на полчаса. Один или два раза в неделю. Подчеркните: получая меньше, чем раньше, они могут теперь больше времени уделять себе и семье. Другим сотрудникам можете установить премию за участие в реализации важных для компании проектов либо доплату за выполнение дополнительных поручений, которые не входят в служебные обязанности.

#### ТАБЛИЦА

### Шпаргалка для руководителей подразделений: типичные возражения сотрудников против понижения зарплат и варианты ответов

Возражение недовольного сотрудника	Вариант ответа руководителя подразделения
«Не верю, что в компании так плохи дела, что надо снижать зарплаты. Просто руководство хочет обмануть нас и отложить больше денег в закрома!»	«Я понимаю, что такое решение руководства кажется Вам вопиюще несправедливым. Я бы и сам так подумал на Вашем месте. Но я так не думаю. Знаете, почему? Потому что у меня есть информация, которой нет у Вас. Но я готов ей поделиться, если Вы дадите мне сказать»
«С какой стати я должен работать за такие гроши?»	«Мы понимаем, что снижение зарплаты создает Вам трудности. Однако поверьте, руководство компании сделало все возможное, чтобы как можно сильнее смягчить это, снизить зарплату на минимальную сумму. Кроме того, для тех, кто окажется в сложной ситуации, разработаны меры поддержки. О них говорил гендиректор, об этих мерах можно спросить и в HR-службе»
«Я не могу позволить себе иметь такой заработок. У меня кредит!»	«Ваши трудности понятны. Но лучше получать меньше, чем попасть под сокращение и не получать ничего. Такой сценарий возможен, если не снижать зарплаты. Больше экономьте. А если ситуация будет очень тяжелой для Вас, обратитесь в HR-службу или сообщите мне. Мы постараемся решить проблему, скажем, позволим Вам подработать»
«Вы подписываете себе приговор таким отношением к сотрудникам. Все разбежится!»	«Мы понимаем, что идем на риск. Но снижение зарплаты – вынужденная мера, продиктованная экономическими причинами. Или мы выплачиваем зарплату полностью и закрываемся, или сейчас затянем на время пояс и выживем, зато будем работать еще долго»

## Возникают нестандартные задачи. Как научить сотрудников не пусовать, проявлять выдумку

Получив нестандартную задачу, работники впадают в ступор, паникуют. Такая реакция объяснима: все новое и непонятное человеческое подсознание воспринимает как опасность. Возбуждается правое полушарие мозга, которое отвечает за эмоции. Левое, отвечающее за логику, подавляется. Отсюда и негативная реакция. HR-директор может подсказать руководителям подразделений, как научить подчиненных проявлять находчивость, преодолевать страх и дезориентацию.

### Посоветуйте руководителю использовать прием «когнитивное отвлечение»

Суть приема: руководитель озвучивает сложную задачу подчиненным, однако не дает им сразу обдумать ее, а отвлекает их: просит заняться чем-то привычным, но увлекательным. При этом занятие должно требовать сосредоточенности. Люди переключают свое внимание с новой проблемы на понятное дело. В работу **включается подсознание: обрабатывает задачу**, как бы свыкается с ней, начинает выдавать варианты решения. Когда сотрудники вновь задумываются о сложном задании, оно уже не кажется им неразрешимым. «Когнитивное отвлечение» позволяет быстро погасить первый испуг, который часто возникает у людей, когда им поручают нечто непривычное.

### Задайте сотрудникам пять вопросов «Почему?». Растерянность и страх неудачи уйдут

Вот эти вопросы: «Почему Вы боитесь?», «Почему думаете, что не справитесь с задачей?», «Почему не верите в свои силы?», «Почему Вы пасуете перед трудностями?», «Почему не хотите попытаться преодолеть рамки, которые поставили себе?». Отвечая, сотрудники еще раз проанализируют задачу, трезво взглянут на нее и, возможно, поймут, что она не такая уж и неприступная. Значит, **уйдет тревога, вызванная непониманием того, что делать**.

#### ПРИМЕР

Директор по персоналу сообщил подчиненным, что производство и офисы частично переведут в область, где откроют филиалы. В каждом филиале создадут свою HR-

службу, разделив ту, что есть сейчас. HR-специалисты станут HR-бизнес-партнерами. Узнав об этом, менеджеры по персоналу пришли в уныние. HR-директор решил выяснить, что так пугает подчиненных. Все сказали, что не справятся. Тогда HR-директор использовал метод «Пять «почему»». Выяснилось, что HR-менеджеры боятся, что у них ничего не получится, так как никогда не были бизнес-партнерами. Но благодаря вопросам руководитель службы персонала подтолкнул подчиненных к пониманию, что задача не неразрешима. Нужно только верить в себя и не бояться развиваться и осваивать новое. Настроение сотрудниц улучшилось, они принялись разрабатывать схему регионального подбора.

## Переведите неясную задачу в понятную в четыре этапа

**Первый:** руководитель выслушивает претензии сотрудников, убирает эмоции, перефразирует сказанное в рациональное выражение. Например, работник говорит: «Я вообще не понимаю, что Вам от меня надо?!». Руководитель «переводит»: «Неясно, в чем смысл задачи, почему ее должен выполнять именно я?». **Второй:** разбейте фразу на отдельные вопросы: «В чем смысл задания?», «Что можно сделать, чтобы решить задачу?». **Третий:** руководитель предлагает свои ответы на вопросы, обсуждает их с подчиненными. **Четвертый:** управленец при поддержке подчиненных четко формулирует задачи, которые надо выполнить, чтобы решить проблему. Например, проконсультироваться с кем-то из экспертов.

## Чтобы устранить ощущение растерянности, используйте технологию Mind maps

Суть Mind maps: **разложить сложную задачу на составляющие** и все это изобразить на листе бумаги в виде картинок и схем. Иначе говоря, составить интеллект-карту. Рекомендуем руководителю вместе с подчиненными систематизировать информацию, которая уже есть, разделить ее на блоки: финансовый, статистический, управленческий. Затем изобразить все блоки во взаимосвязи, как схему работы. Если информации не хватает, нужно определить, какой именно, для какого этапа работ, а на схеме изобразить пустой блок. В него можно занести информацию, когда удастся ее получить. А пока сформулировать, что нужно для этого сделать. Например: «Составить список потенциальных поставщиков сырья». Пример интеллект-карты – на схеме на стр. 26.

## Примените технологию ТРИЗ, чтобы преодолеть ступор у сотрудников

ТРИЗ – технология решения изобретательских задач. Прежде чем ее применять, объясните сотрудникам: ступор ▶

## 6 способов выйти из состояния возбуждения или ступора

- 1 Уколите палец карандашом, сожмите в руке колючий предмет.
- 2 Глотните воды и отслеживайте ощущение, как она стекает в желудок.
- 3 Пожалуйтесь коллеге, но заранее предупредите его: отвечать не надо – только выслушать.
- 4 Сожгите излишки адреналина: пробегитесь по лестнице, сделайте десять глубоких вдохов и выдохов.
- 5 Прибегните к «парадоксальной интенции» (основана Виктором ФРАНКЛОМ). Поддайтесь своей эмоции. Скажем, уйдите минут на 10 в переговорную комнату и потряситесь от страха, походите кругами. Потом скажите: «Стоп! Побоялся – и хватит».
- 6 Выпейте сладкий чай, съешьте конфету.

### Учите сотрудников упрощать задачи, дробя их на маленькие подзадачи

Люди увидят: большинство подзадач им понятны, а значит, большая задача – в сфере их возможностей. Кроме того, сотрудники смогут посмотреть под разными углами на разбитую на сегменты задачу, предложить несколько вариантов решения и найти самое эффективное. Есть и другие способы научить стрессоустойчивости. Организуйте для сотрудников корпоративные занятия йогой, создайте комнату эмоциональной разгрузки, наймите штатного психолога. Обучите сотрудников навыкам тайм-менеджмента. Они научатся управлять своим временем, сохранять здравомыслие в сложных ситуациях.

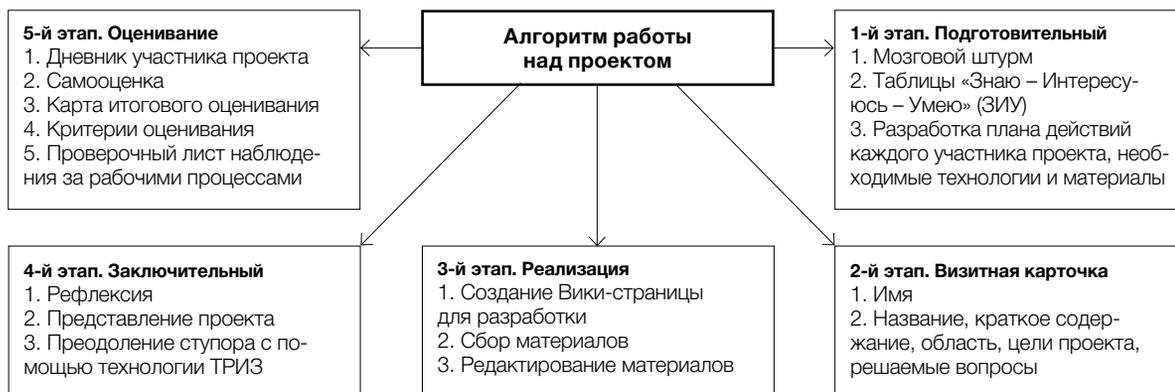
и подавленность вызываются тем, что новая задача требует нового алгоритма действий. Привычные алгоритмы не работают. Сотрудники находятся в рамках определенных шаблонов. Нужно **выйти за рамки этих шаблонов и выработать новый алгоритм действий**. Он вскоре станет привычным. Смысл технологии: представить себе самое оптимальное решение. Можно ли его реализовать технически – не важно. Нужно просто представить, а затем оценить, что в решении действительно реально, а что нет. Потом придумать, как обойти невозможное.

#### ПРИМЕР

В конструкторское бюро поступил заказ от комбината по производству стройматериалов: доработать аппарат, в котором синтезировались прессованные гранулы. На последней стадии производства гранулы «дозревали» в разогретой до 150 °С металлической емкости. Часть при этом слипалась, уходила в брак. Эту проблему и предстояло устранить. После нескольких неудачных попыток начальник конструкторского бюро предложил подчиненным использовать ТРИЗ. Он спросил: «Если бы вы были волшебниками, как бы стали перемешивать гранулы, чтобы они не слипались?». «Рукой!» – засмеялся один из сотрудников. «А почему рукой? Чем она лучше металлической лопатки, которую Вы уже пробовали?» – спросил начальник. Сотрудник задумался: «Ну, рука мягкая, может перемешивать гранулы, не повреждая их, как лопатка». После этого руководитель предложил подумать, как можно заменить руку – чем-то гибким, как она, но устойчивым к жару. Все вспомнили, что есть сорт жаропрочной резины. Так нашли решение: похожая на кисть руки мешалка с металлической сердцевинкой и резиновым покрытием, из которой торчали резиновые «пальцы». Фантастическая идея превратилась в реальное инженерное решение. ☺

#### СХЕМА

### Алгоритм работы над проектом в форме интеллект-карты



# Начальники отделов на грани выгорания. Научите их избавляться от негатива, управлять эмоциями

Руководители среднего звена всегда под большим прессингом. Особенно в кризис. С одной стороны – топы, которые требуют высоких результатов. С другой – сотрудники, которые сопротивляются новым задачам. Если управленцы становятся раздражительными, плохо сдерживают эмоции, начинают увольняться, возможно, это предпосылки выгорания. Нет, это не личная проблема руководителей подразделений. От этого пострадает бизнес! HR в состоянии не допустить такого.

## Просите управленцев задавать себе «стоп-вопрос», когда они готовы сорваться. Учите сдерживать себя

Предположим, вышестоящий руководитель поставил менеджеру среднего звена очередную сложную задачу, хотя все сотрудники уже загружены до предела. Менеджер на грани эмоционального срыва. Объясните управленцам: между моментом, когда кто-то провоцирует их, и реакцией на провокацию проходят доли секунды. Доказано, что за это время люди успевают решить: дать волю эмоциям или нет. Чтобы не дать, в тот момент, когда управленец готов сорваться, просите его задавать себе «стоп-вопрос». А именно: **«Из-за чего я, собственно, злюсь?»**. Или: «Чем мне грозит моя «вспышка» в будущем?». Скорее всего, ничем хорошим. Осознав это, руководитель среднего звена успокоится. Даже горячие головы способны сдерживать гнев, если понимают: вспышка чревата серьезными неприятностями.

### ПРИМЕР

Новому руководителю отдела рекламы поручили работать над презентацией инновационного продукта вместе с начальником службы маркетинга. Два руководителя договорились, что в качестве докладчика выступит новичок – руководитель отдела рекламы. Гендиректор сначала не возражал, но за два дня до презентации вызвал руководителя отдела рекламы и сказал: «Я бы хотел, чтобы выступил начальник службы маркетинга. Его лучше знают учредители, а потому доверяют больше».

Из кабинета шефа руководитель отдела рекламы вышел взбешенный. Но в этот момент вспомнил совет HR-директора – спрашивать себя: «Из-за чего я собственно злюсь?!». Управленец ответил себе: «Из-за того, что накануне выступления начальник ▶

### 4 простые техники, которые помогут управленцам противостоять стрессу

- 1 «Три по пять». Менеджер называет пять цветов, пять звуков и пять ощущений своего тела. Затем хлопает перед своим лицом в ладоши. Негатив отступит.
- 2 «Дыхание на обратный счет». Человек закрывает глаза, делает глубокий вдох и медленно выдыхает. Так 10 раз. Затем начинает обратный отсчет от цифры 50. Дойдя до «0», открывает глаза и дышит как обычно.
- 3 «Ругательное письмо в никуда». Все, что хочется сказать начальнику, коллегам или подчиненным, руководитель пишет на бумаге. Потом сразу уничтожает письмо, никому не показывая.
- 4 «Лупа». Менеджер смотрит на того, кто внушил страх или вызвал гнев, и мысленно увеличивает мелкую деталь во внешности обидчика. Находит в ней что-то смешное.

службы маркетинга своими интригами сподвигнул гендиректора принять такое решение!». Но тут руководитель отдела рекламы подумал: «А точно виноват начальник маркетологов?». Рекламщик пришел к начальнику службы маркетинга и поговорил с ним. Тот заверил, что не заикался о том, чтобы выступить с презентацией. Коллега понял: решение гендиректор принял единолично. И снова руководителя отдела рекламы захлестнули эмоции. Он хотел пойти к гендиректору и высказать ему все. Но потом спросил себя: «Чем обернется для меня такое поведение?». Ясно, что ничем хорошим. Управленцы вместе пошли к шефу и уговорили отменить приказ.

### Настраивайте действовать вопреки: «Вы никогда не сталкивались с неприятностями? Это не проблема, это – задача!»

Если хотите, **возьмите сотрудника «на слабо»**. Спросите: «Что Вас бесит? То, что Вашими правами пренебрегли? Даже если начальник и вправду был несправедлив к Вам, будете пребывать в этом состоянии униженного и оскорбленного? Прокручивать все в голове снова и снова, культивировать чувство обиды?! А слабо назло выполнить задачу так, чтобы всех удивить?!». Добавьте, что абсолютно комфортных психологических условий работы нет ни в одной организации. Призовите не поддаваться депрессивным настроениям. Так Вы переведете энергию негатива в рабочий азарт.

В конце концов просите руководителей подразделений **рассматривать сложности не как проблемы, а как задачи**. Просите продумать, как их можно решить. В итоге управленец успокоится, негатив сменится на конструктив.

### Пусть в сложные моменты руководители представляют, что у них есть эмоциональный фильтр

Он задерживает негативные эмоции, направленные на управленца, но свободно пропускает рациональную информацию. Словом, учите руководителей не придавать значения форме, а сосредотачиваться на сути того, что им говорят. В том числе шеф. Советуйте менеджерам среднего звена задавать себе такие вопросы: «Что из сказанного объективный факт, а что – догадка или суждение?», «Что важно, а что второстепенно?», «Что нужно уточнить?», «Что требуется сделать мне?». Тогда управленцы научатся **не поддаваться влиянию чужих эмоций** и лучше контролировать свои.

### Разъясните управленцам, как негативные шаблоны мышления заменять позитивными

Стремясь найти объяснение эмоциям других или своей собственной вспышке, человек придумывает то, че-

го не было. Скажем, управленец среднего звена думает: «Шеф мне нагрубил. В любой неприятности он винит меня. Видимо, босс решил наказать меня». Это **пример негативного программирования и ожидания неудач**. Те самые негативные шаблоны мышления. Поддавшись им, человек может уйти в себя, начать вести бесконечные мысленные дискуссии со своими обидчиками, неадекватно реагировать на происходящее, провоцировать конфликт на пустом месте.

Чтобы не допустить этого, рекомендуем руководителям подразделений заменять негативные шаблоны мышления позитивными. Они помогут сохранять хорошее настроение. Например, так: «Если шеф думает, что я виноват, значит, он знает: я способен на большее. Есть проблема – нужно искать решение. А поиск виноватых ничего не даст». При таком подходе настроение будет портиться реже.

### **Советуйте записывать тревожные мысли и откладывать их на «Час беспокойства»**

«Час беспокойства» руководитель подразделения назначает себе сам. Только не на утро или вечер. Оптимальное время – 18.00–20.00. В это время управленец даст волю чувствам и эмоциям: побеспокоится о случившемся на работе. Рекомендуем выбирать уединенное место, недоступное для чужих взглядов. Пусть человек **доведе**т свое беспокойство **до абсурда**. И на смену придет нормальное состояние духа.

#### **ПРИМЕР**

Коммерческий директор косо посмотрел на руководителя отдела логистики. Управленец записал это в своем блокноте и в «Час беспокойства», в 19.30, дал волю воображению. Даже представил, что завтра его со скандалом уволят. Поднялась буря эмоций. Но после того как руководитель отдела все прочувствовал, эмоции улеглись. Кроме того, днем он повздорил с коллегой – начальником отдела сбыта – и стал бояться его мести. Но позднее тот извинился, и повод для переживаний исчез. В повестке «Часа беспокойства» на один вопрос стало меньше.

### **С помощью гендиректора формируйте у сотрудников ощущение уверенности, спокойствия за себя и за компанию**

Это особенно важно сделать, если некоторое время назад Вы реализовали непопулярные меры, к примеру, сократили персонал, и после этого в коллективе распространились пессимистические настроения. Скажем, люди стали работать, мягко говоря, без энтузиазма. Чтобы воодушевить сотрудников, **попросите гендиректора выступить** на общем ▶

### **4 способа быстро укротить эмоции. Легко применить**

- 1** Дать себе физическую нагрузку, чтобы сжечь часть гормонов стресса. Можно прогуляться в быстром темпе, а еще лучше – сделать пробежку. Кому-то подойдет дыхательная гимнастика.
- 2** Представить, что случится, если начать открыто возмущаться, объявлять тихую забастовку (высходящему начальнику). Рабочая задача останется невыполненной. Вряд ли это тот результат, к которому стоит стремиться.
- 3** Спросить: «Что полезного я получу для себя, если все-таки выполню эту задачу?». Возможно, откроется что-то новое. А это очень ценно!
- 4** Незаметно для окружающих причинить себе слабую боль. Например, можно просто сжать в кулаке колючий массажный шарик для ладоней либо брелок с острыми углами. Отвлечетесь от неприятных эмоций.

### 4 приема: как защититься от провокаций. Обучите им управленцев

- 1 Напомнить об обязанностях и зонах ответственности. Провокатору можно сказать: «Чьи это обязанности? Ваши? А почему Вы хотите свалить их на меня?».
- 2 Выдержать паузу, прежде чем ответить. Молча посмотреть провокатору в глаза (секунд 10–20) и спросить: «Уточните, что Вы имели в виду, когда сказали...». Оппонент станет волноваться.
- 3 Озвучить оскорбление, нанесенное в завуалированной форме. Пусть управленец уточнит: «Вы хотите сказать, что я идиот и совсем не разбираюсь в своей работе?». Если оппонент не хочет нарваться на скандал, то не станет отвечать и отступит.
- 4 Развить провокацию, изменить встречную. Лучше в форме шутки. Например: «Вы, смотрю, в этом вопросе эксперт? Может, возьмете его на себя и покажете класс?».

собрании коллектива или обратиться к сотрудникам с видеобращением. Пусть он условно разделит историю компании на «до» и «после» кризиса и, соответственно, сокращения штата, расскажет, почему пришлось уволить часть сотрудников. Но заверит, что больше расставаться с персоналом не планируется. Люди постепенно успокоятся. Обязательно **представьте персоналу план работы**, продемонстрируйте уверенность, что компания сможет преодолеть кризис.

### Рассказывайте о преимуществах, которые получат сотрудники от изменений в работе, и сопротивление снизится

На каких именно выгодах сделать акцент, зависит от категории сотрудников и их функционала. Так, «агрессивным» менеджерам по продажам расскажите, что они смогут повысить доход от процентов со сделок. Сотрудникам поддерживающих подразделений, таких как логистика, IT-отдел, объясните, что изменения полезны для всего коллектива, покажите, чем именно. А бухгалтерам и юристам нововведения преподнесите в виде четких регламентов. Так Вы существенно снизите сопротивление работников. Только **не давайте не-реальных обещаний!** Иначе сопротивление только усилится.

### Если люди, недовольные изменениями, стали откровенно халтурить, сыграйте на чувстве коллективизма

Грозить увольнением в этом случае бесполезно. Возможно, люди к этому и сами уже морально готовы. Для них это не будет наказанием. Фиксируйте, кто именно из сотрудников работает хуже всего или допускает брак. Если это негативно отражается на результатах бригады или отдела, лишайте премии всю команду. Коллеги станут присматривать за нерадивыми членами бригады, не давать им халтурить.

### Есть фразы-конфликтогены, которые сами по себе портят настроение. Научите менеджера не реагировать на них

Самые известные звучат так: «Это не моя проблема», «Это не мое решение, а приказ сверху», «Я слишком занят», «Это опять Вы?», «Просто сделайте это», «Не приходите ко мне со своими проблемами, приходите с решениями», «Бросайте все и срочно сделайте это!», «Ваше дело – выполнять, а не задавать вопросы!». Разъясните управленцу: **эти фразы нейтральны по сути, но их форма такова, что вызывает негатив.** Поэтому руководителю лучше сразу идентифицировать их и не реагировать. Просите управленцев исключить подобные фразы и из своего лексикона. 🗨

## Присоединили компанию, и появился еще один HR-директор. Что предложить, чтобы он остался

Такой вопрос станет актуальным, если и сам новый HR-директор не собирается уходить, и Вы понимаете, что он профессионал своего дела, которого не хочется потерять. Но двух Директоров по персоналу в одном холдинге быть не может. Подумайте, как сохранить коллегу для бизнеса. Предложите ценному HR-директору такую должность, которая не заденет его самолюбия. Если нужно, создайте новую структуру в HR-службе или вне ее. Скажите коллеге, что он приобретет новый опыт.

### Решение 1. Предложите коллеге возглавить новый HR-отдел

К примеру, после слияния компаний **объедините два отдела**: по обучению и по кадровому резерву. Предложите возглавить его HR-директору присоединенной фирмы. Еще вариант: если позволяет бюджет, **создайте новый отдел**, который уже давно был необходим для работы с персоналом, но раньше у Вас не доходили до этого руки. Например, отдел по мотивации, компенсациям и льготам, и предложите его возглавить новому Директору по персоналу. Вы убьете сразу двух зайцев: и хорошего специалиста не потеряете, и разовьете новое направление работы.

### Решение 2. Помогите занять должность заместителя гендиректора по персоналу в регионах

Это возможно, если компания, присоединившая другую организацию, – **холдинг со множеством подразделений в различных городах**. Предложите совету директоров, к примеру, такую схему действий: для центрального региона ввести должность «Партнер по персоналу» или «Вице-президент по управлению персоналом». Ее займет прежний HR-директор присоединяющей компании, то есть Вы. А для регионов – другую должность. Скажем, «Директор по персоналу в регионах», «Руководитель регионального развития персонала». Ее и предложите HR-директору присоединенной компании.

#### ПРИМЕР

Объединившись, две металлургические компании в ходе оценки управленцев выяснили, что у начальника отдела по управлению персоналом присоединенной компании ►

### Что нужно оценивать, чтобы понять, на какую позицию назначить HR-директора

Чтобы провести всестороннюю оценку, измерьте четыре компетенции. Первая компетенция: личностно-деловой потенциал и управленческие навыки. Вторая компетенция: наличие деструкторов – личностных характеристик, способных помешать успеху. Третья компетенция: профессиональный опыт. Это позволит понять, насколько успешным человек был в прошлом, и определить его масштаб как руководителя. Четвертая компетенция: внутренние установки и ценности Директора по персоналу. Выявив их, Вы определите, сможет ли HR-директор вписаться в команду и соответствовать корпоративной культуре.

первое образование экономическое. Когда-то он даже работал руководителем экономического отдела. Такой навык – очень ценный для HR-директора. Чтобы удержать ценного сотрудника, но сохранить должность Директора по персоналу за другим человеком, начальнику отдела по управлению персоналом предложили позицию «Заместитель директора по персоналу группы региональных компаний». Сочетание экономического образования и практического HR-опыта позволило назначенному заместителю эффективно управлять персоналом региональных подразделений и филиалов. Зная конъюнктуру рынка, заместитель быстро корректировал планы по найму временного персонала, а заодно наладил качественное обучение сотрудников новым методам продаж.

### Решение 3. Сохраните привилегии, которые были у HR-а в присоединенной компании, либо повысьте зарплату

Чтобы снизить уровень стресса и устранить ощущение нестабильности, которое возникает при переходе в другую компанию после присоединения, постарайтесь оставить за HR-директором то, чем он пользовался раньше в своей компании. Предположим, **корпоративный автомобиль, содержательный соцпакет**, бонусы в конце года.

#### ПРИМЕР

Выступая на IX Всероссийском HR-Форуме, Директор по персоналу компании «Проф-Медиа» Валентина ВАТРАК рассказала следующее. Некоторые учредители, защищая своих топ-менеджеров на случай поглощений или слияний, вносят в договоры с ними пункт, согласно которому менеджеры получают годовую зарплату, если произойдет смена собственника. В их число учредитель одной компании включил и HR-директора. Глава службы персонала не переживал, что его могут уволить.

### Решение 4. Введите должность заместителя руководителя HR-службы

Это хороший способ сохранить профессионала, если во вновь созданной компании не предусматривается расширение бизнеса, не создается новых отделов в HR-департаменте, куда можно было бы назначить бывшего HR-директора. Но, предлагая должность своего заместителя, обрисуйте преимущества, которые Вы предоставите коллеге. Например, **профессиональный рост, управление некоторыми отделами**, возможность заниматься саморазвитием.

#### ПРИМЕР

После слияния российского «Росбанка» и французского BSGV HR-директору BSGV Марине ГОРБАЧЕВОЙ предложили занять долж-

ность начальника департамента корпоративного обучения. Очевидно, что это назначение с понижением. Но HR-специалист правильно отнеслась к этому. Она отметила, что с новым начальником ведет проекты совершенно другого масштаба, чем были прежде в банке BSGV. Там в подчинении у Марины было десять человек и вся работа планировалась на 2000 сотрудников BSGV. Сейчас в департаменте 90 человек и работа ведется для 19 000 сотрудников. Несмотря на понижение в должности, бывший HR французского банка считает, что выросла, так как ее функционал расширился.

### **Решение 5. Попросите возглавить отдельный HR-проект**

Новый HR сможет самостоятельно разрабатывать проект. Чем больше свободы ему предоставите в этом вопросе, тем меньший урон нанесете его статусу. Например, предложите коллеге **заняться формированием кадрового резерва**. Пусть HR выявляет таланты, **выстраивает работу с вузами**.

### **Решение 6. Откройте корпоративный университет. Пусть его организует и возглавит новый HR**

Как правило, в таких университетах большой объем функциональных и управленческих задач. Возглавив университет, бывший Директор по персоналу, по сути, сохранит свою лидерскую позицию. Наряду с такими традиционными должностями, как CEO (президент, идеолог, двигатель проекта, генеральный директор), CFO (директор по финансам) и CIO (директор по IT), в компаниях создают и новые управленческие позиции – **СКО (директор по знаниям) и CLO (директор по обучению)**. Эти позиции Вы также можете предлагать HR-директору присоединенной компании. Разумеется, сначала надо получить одобрение генерального директора.

### **Решение 7. Поручите руководителю HR-службы присоединенной компании стать директором HR-интеграции**

Во время слияния у всех подразделений, в том числе и у HR-департамента, много работы. Вернее, у HR-департаментов обеих компаний. В такой ситуации лучше распределить обязанности руководителей HR-служб так: один Директор по персоналу остается на своей позиции с существующими обязанностями, а другой становится во главе службы интеграционных процессов и **помогает другим подразделениям компаний объединяться**. Основная его мотивация – новый опыт, личностный и профессиональный рост. Ведь компания расширяется, и работа HR-директора автоматически становится более масштабной. ☺

## **В первое время ни у одного из HR-директоров не должно быть преимуществ**

Если после присоединения компания существенно наращивает бизнес и готова сохранить как можно больше сотрудников, то это касается и второго HR-директора из присоединенной фирмы. Чтобы он нашел в новой компании и новом департаменте по управлению персоналом свое место, поначалу не подчиняйте его себе и не делите полномочия. Первое время два руководителя работают вместе на паритетных началах. А затем Вы, как и прежде, будете работать в должности Директора по персоналу, а новичку поручите новое направление.

# Должность HR-директора сократили. Как справиться с эмоциями и начать действовать

HR остался без работы, которой отдавал часть себя, искренне стремился добиваться нужных результатов. Конечно, он испытывает чувство обиды, несправедливости, досады. Разум диктует: «Не раскисай! Жизнь не закончилась!». Но в голове снова и снова звучит вопрос: «Почему я?». Если постоянно прокручивать свои предположения и догадки, постоянно обвинять себя в чем-то, снизится самооценка. Как не поддаться подавленности, найти силы позитивно думать о будущем, получить новую работу?

## Поставьте точку: подведите итоги, получите рекомендации от гендиректора

Договоритесь о встрече с гендиректором компании и скажите, что **хотите услышать от него объективную оценку своей работы** над конкретными задачами. Перечислите значимые проекты, которые реализовали во время работы в организации, отметьте достижения и то, что не удалось довести до конца по не зависящим от Вас причинам. После того как шеф выскажется, спросите, готов ли он рекомендовать Вас другим работодателям. Скорее всего, руководитель компании ответит утвердительно. Тогда попросите его выдать Вам **рекомендательное письмо**.

## Оцените свои сбережения, сопоставьте с обязательными расходами, подумайте, в чем Вас подстрахуют домашние

Основной фактор, из-за которого потерю работы люди воспринимают болезненно, – **страх остаться без источника средств для жизни**. Или потратить все раньше, чем удастся найти новую работу. Обычно этот страх существует на уровне эмоций, просто как данность: «Нет работы – нет денег». Переведите свои ощущения в сферу разума. Не исключено, что все не так страшно. Посмотрите, сколько денег Вы отложили, пока работали.

Составьте **список обязательных платежей**. Например, нужно будет платить за детский сад и школу, которые посещают Ваши дети, а также тратиться на продукты питания, квартплату. Впрочем, если у Вас есть вторая половинка, то, возможно, она возьмет на себя эти расходы целиком. Тогда Ваши сбережения будут таять с меньшей скоростью.

Итак, подытожьте, сколько Вам придется тратить ежемесячно. Сопоставьте эту сумму с размером Ваших сбережений. Вы увидите, на какое время их хватит. Возможно, срок будет не таким и коротким. Это уменьшит Ваше волнение, и Вы сможете спокойно планировать, что делать дальше.

### **Не сопротивляйтесь переживаниям, поэкспериментируйте с психологическими техниками**

По мнению американских психиатров Томаса ХОЛМСА и Ричарда РАЙХА, увольнение с работы, которой сотрудник отдавал много сил и времени, часть себя, **сопоставимо с тяжелой болезнью близкого человека** или с разводом. Безусловно, это событие доставляет нравственные страдания. Если подавлять их в себе, толку не будет. Более того, эмоции и переживания могут даже усилиться, и Вы перестанете их контролировать. Смиритесь с ними и **не мешайте себе их испытывать**. Терпеливо их переживайте.

Чтобы не чувствовать себя виноватым и поднять самооценку, **используйте технику «Благодарность себе»**. Напишите на бумаге, за что Вы благодарите себя и что Вам удалось сделать на профессиональном поприще. Каждую фразу начинайте со слов «Я благодарна/благодарен себе за то, что...». Потом объясните, почему Вы испытываете по этому поводу благодарность. Когда закончите писать, перечитайте текст и спрячьте бумагу в стол. Прочитывайте ее каждый день до тех пор, пока не почувствуете, что у Вас есть силы для новых свершений. А силы появятся!

**Замените вопрос «Почему?» на вопрос «Зачем?»**. Роковая ошибка всех, кто потерял работу в кризис, – задавать себе вопрос «Почему?». Как только мы его произносим, то сразу начинаем обвинять себя в случившемся. Лучше спрашивайте себя: «Зачем?». Этот вопрос – вызов для Вас и путь к новым возможностям. Он навеивает мысли о будущем. Ответив себе на вопрос «Зачем?», не соглашайтесь на первое попавшееся предложение о работе, тщательно взвешивайте все за и против.

### **Устройте себе коуч-сессию, чтобы перейти от обиды и переживаний к мыслям о работе**

Суть сессии проста: **задавать себе простые вопросы и отвечать на них**. Ответы запишите. Вопросы задавайте такие:

- Чтобы бы я сделал по-другому, если бы вернулся на прежнее место?
- Что я делал правильно?
- В чем ошибался и почему?
- Какие у меня сильные стороны? ▶

### **5 советов от Тима САКЕТТА: как пережить потерю работы, к которой относились ответственно и добросовестно**

- 1** Избавьтесь от чувства вины. Скотт ХЭММОНД говорил: «Чувство вины – это ядовитая форма страха».
- 2** Не теряйте надежды. Верьте, что завтра будет лучше, чем сегодня, хотя бы потому, что Вы знаете один способ, как не надо поступать.
- 3** Помните: у Вас всегда есть выбор. И один из вариантов – найти другое место работы. Это может быть другая должность, зарплата или район, но Вы можете это сделать.
- 4** Не бойтесь просить о помощи. Думаете, что покажетесь слабым и некомпетентным? Нет, Вы дадите кому-то почувствовать себя полезным.
- 5** Будьте готовы начать все сначала. Перезагрузка – великая сила. Переведите дыхание. Посмотрите на случившееся со стороны, обдумайте все и возвращайтесь на дорогу.

### Потеря работы может стать началом нового успешного пути. Два случая

Первый случай произошел с одним из игроков футбольного клуба «Реал». После автокатастрофы он был целый год прикован к инвалидному креслу. На ноги он, к счастью, встал, но о спорте пришлось забыть. Друзья посоветовали бывшему футболисту попробовать себя в пении. Теперь весь мир знает его как певца Хулио ИГЛЕСИАСА. Другой случай: бухгалтер попал в тюрьму за растрату денег компании. От тоски и безысходности он принялся писать рассказы. Из тюрьмы экс-счетовод вышел популярным новеллистом О. ГЕНРИ.

- В чем я не так силен, как хотелось бы?
  - Можно ли улучшить и развить слабые стороны моей личности и профессиональной работы? Если да, то как?
  - Как мои сильные стороны мне помогут?
- Ответы запишите, а затем прочитайте как критик. Составьте четкое представление о своих сильных и слабых сторонах. Сделайте вывод, чем заниматься дальше.

#### ПРИМЕР

В принципе, Марина Р. знала, какие качества можно отнести к сильным сторонам ее характера. Например, она умеет устанавливать контакт с самыми разными людьми, что помогает ей выстраивать отношения с топ-менеджерами. Кроме того, женщина всегда стремилась прикинуть, какую отдачу принесут HR-расходы, которые удастся получить. Но после того как провела коуч-сессию для себя, она взглянула на свои умения и способности в целом. Женщина подвела итоги: «могу общаться, легко объяснять сложное, оценивать финансовые риски, удерживать внимание аудитории». Через неделю Марина решила, что ей стоит рискнуть и организовать свою консалтинговую фирму.

**Что делать дальше? Возможны три варианта**  
 Первый: начать свой бизнес. Второй: искать работу HR-ом. Третий: пойти в консалтинг. Например, руководителем проекта или экспертом одного из направлений. О плюсах и минусах каждого варианта – в таблице ниже. ☺

#### ТАБЛИЦА

### Три варианта занятости HR-а после увольнения

Вариант	Что потребуется	В чем опасность
Начать свой бизнес	Стать предпринимателем. Ведь потребуются самопозиционировать себя, продвигать свою компанию и свой бизнес. А это непросто для HR-специалистов. Кроме того, нужна финансовая подушка безопасности – хорошие сбережения или достойный заработок во второй половине	Принимая решение о своем бизнесе, оцените только свои достоинства, быстро открыть фирму, не избежав ловушек сознания. Часто поспешность – это следствие стресса и страха остаться без дела, стать никому не нужным. Впоследствии бизнес приходится закрывать
Искать новую работу HR-ом	Снизить притязания: быть готовым пойти на работу по совместительству или на неполный рабочий день, а также в малый бизнес. Кроме того, рассматривайте не только HR-позиции, но и предлагайте свою кандидатуру на должности директора по развитию, кризис-менеджера, руководителя проекта по внедрению изменений, специалиста по кадровому аудиту, начальника учебного центра	Оказавшись в малом бизнесе, Вы рискуете остаться там надолго: перейти в крупные компании будет сложнее. В любом случае, в кризис найти новую работу HR-специалисту сложно. На это планируйте много времени, минимум полгода
Стать специалистом консалтинговой компании	Настойчивость в том, на какую позицию пойти. Консалтинговые компании заинтересуются Вами, но будут предлагать позицию консультанта. Обоснование: у Вас нет опыта работы в этой сфере. Не поддавайтесь. Упирайтесь на то, что реализовали много HR-проектов, у Вас богатый опыт. Просите принять Вас на позицию руководителя отдела или партнера	Вы обозначите, в какой области сильны, какие навыки у Вас есть. Вам поручат проект, Вы будете активно делиться знаниями, формами документов, методиками. Консалтеры переймут Ваши навыки и знания, постараются выманить все контакты, которые у Вас есть, а потом попросят на выход. Не торопитесь становиться источником знаний