



управляем предприятием

«КАЗНИТЬ НЕЛЬЗЯ ПОМИЛОВАТЬ» — О СОКРАЩЕНИИ ФОТ В КРИЗИС



Константин Сыпало

Независимый эксперт в области построения систем управления компаний полного цикла, имеет опыт внедрения стандартов ISO, управленческого консалтинга, стратегического планирования, реинжиниринга, описания и автоматизации бизнес-процессов на базе продуктов компании «1С».

Важнейший вопрос, который волнует руководителей любой компании в кризисные времена, — надо ли увольнять сотрудников? И если да, то кого и сколько? В статье «Кризис – это время расставить все по своим местам. Пять тезисов о кризисе»¹ Константин Зимин пишет: «Кризис — это время думать о сотрудниках и об атмосфере в компании... Нельзя «переехать» кризис за счет сотрудников». Это верно, но, с другой стороны, необходимо сокращать издержки, а значит, возможно, придется сокращать персонал. Вопрос в том, как это сделать с минимальным ущербом для компании и для сотрудников. Как выработать взвешенное решение,

учитывая необходимость заботиться о сохранении атмосферы доверия в компании?

Предположим, компания хочет снизить затраты на фонд оплаты труда (ФОТ). Но как это сделать? Есть несколько вариантов:

- отменить бонусы, премии;
- уменьшить уровни заработной платы;
- уволить часть персонала.

Каким путем пойти — выбирать руководству компании. Обычно эти три варианта комбинируют для получения максимальной экономии. Но давайте вспомним о целях, ведь максималь-

¹ <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=551>

ная экономия — это не единственная цель. В большинстве случаев цели более сложные: снизить затраты и при этом не растерять кадровый потенциал, не потерять опыт, компетенции, которые получила компания за предкризисные годы (или минимизировать эти потери). А это совсем другая задача, и подходы к ее решению могут быть различные. Приведу пример.

В одной производственно-коммерческой компании (автобизнес, численность сотрудников — около 1000 человек) произошел спад продаж, который связан с кризисом на автомобильном рынке РФ. Руководство решило сократить ФОТ на 30 % в первом и втором кварталах 2015 года за счет снижения зарплаты равномерно для всего персонала. Однако линейные руководители выступили с альтернативным предложением — сократить не заработную плату, а численность сотрудников без сокращения, а то и повышения уровня их оплаты. Такое решение линейные руководители мотивировали необходимостью сохранить опыт и наработки компании, а также тем, что сокращение ФОТ приведет к снижению привлекательности компании на рынке труда.

Высшее руководство не прислушалось к мнению линейного менеджмента — произошло равномерное снижение зарплаты у всех сотрудников, и как следствие, начался отток персонала из компании. Но главное — кто ушел из компании? Ушли лучшие сотрудники, представляющие ценность как для компании, так и для рынка труда. Сотрудники, которые имели низкую квалификацию, небольшие знания и опыт, наоборот, держались за место. Причем снижение уровня компенсации только усилило мотивацию удержаться в компании любой ценой, так как в кризисные времена найти работу работникам с низкой квалификацией практически невозможно.

Самое интересное, что ФОТ сократился более чем на 30 %, так как часть сотрудников (около трети) уволилась, а набирать новый персонал до окончания кризиса не планировалось. Но сотрудникам, которые остались и на которых увеличилась нагрузка, не вернули даже прежний уровень компенсации, мотивируя тем, что сейчас кризис.

Что произошло в результате равномерного снижения зарплаты у всех сотрудников? Компания сократила затраты сейчас, сократила даже больше, чем планировала, но за счет чего? За счет снижения качества работы в настоящий момент и главное — за счет потери своих компетенций, опыта, возможностей для роста в будущем.

Основная ошибка руководства в данном случае — это, как ни странно, пассивное отношение к кризису, персоналу, да и к компании в целом. Фактически руководители отстранились от решения проблемы снижения затрат: они приняли самое простое и очевидное решение, и оказалось, что затраты снижали сами сотрудники. Именно они, а не линейный или топ-менеджмент, решали, остаться им в компании или уйти. Но это против всех правил менеджмента, это недопустимо в хорошие времена. Руководители компании не думали ни о сохранении опыта и компетенций, ни тем более о сохранении хорошей атмосферы в компании. Тогда стоит ли удивляться, что результат таких действий — существенный ущерб для компании.

Учебники по менеджменту в один голос рекомендуют в кризис думать не только о кризисе, а о том, с чем выходить из него, какие возможности возникнут на выходе из кризиса, какие знания, опыт и компетенции понадобятся компании в будущем. И лучшим вариантом было бы предоставить право линейным руководителям определить, кто из персонала является ключевыми сотрудниками, владельцами бизнес-процессов нижнего уровня, чтобы сохранить «костяк» компании, сохранить опыт и компетенции.