ОСТАНОВИТЬ КОРПОРАТИВНОЕ ЦУНАМИ

Татьяна Оверина,
независимый эксперт по коммуникациям

Выживание в экстремальных условиях требует максимальной концентрации ресурсов. Один из способов добиться этого - выстроить сверхточную систему внутри корпоративного взаимодействия

Что можно считать показателем правильно выстроенного управления внутренними коммуникациями компании или предприятия? Один из правильных ответов: формирование лояльности сотрудников, их приверженности ценностям организации, стремление следовать ее стандартам и ориентация на выполнении целей и задач, стоящих перед ней. Это не чужеродное нашей культуре пение гимна компании в начале рабочего дня, а такая организация взаимодействия, при которой сотрудники точно понимают стратегию, краткосрочные и долгосрочные цели, а также осознают свои личные задачи, возможности, перспективы и одобряют их. Это формирование привлекательного для сотрудников HR-бренда компании, проведение внутренних PR-кампаний (в том числе для формирования позитивного отношения сотрудников к планам руководства), предотвращение возможных массовых акций протеста, организация информационного взаимодействия между сотрудниками и руководством и многое другое.

В сегодняшних условиях многие организации сталкиваются с необходимостью сокращений персонала с целью оптимизации структуры и снижения издержек или же для сохранения бизнеса как такового. В любом случае необходимо грамотно выстраивать отношения и с теми, кого увольняют, и с теми, кто остается в компании.

ДЛЯ ЧЕГО?

Как минимум, в силу прагматических причин. Люди, работающие в компании, являются источником информации о ней. К примеру, вынужденное значительное сокращение производства и увольнение десятков тысяч сотрудников НК ЮКОС в 1998 году в основном регионе нефтедобычи компании — Ханты-Мансийском автономном округе — привело к резко негативному восприятию нефтяной компании и сотрудниками, и населением градообразующего предприятия, и местными властями. Компании потребовалось более пяти лет активной работы и значительных финансовых средств, чтобы восстановить репутацию и работать в этом регионе без противодействия со стороны его населения и властей.

Выгоднее «расставаться» порядочно, объясняя причины увольнения и соблюдая все нормы закона. В противном случае не избежать снижения лояльности, демотивации коллектива, а также судебных исков к компании, информация о которых может просочиться в СМИ. При этом фирма не должна забывать и о том, что ей потребуется быстро восстановить свой бизнес после окончания кризиса. Опыт 1998 года показывает, что организации, некорректно производившие тогда массовые сокращения, уже спустя один-два года столкнулись с проблемой острой нехватки персонала. Квалифицированные люди уже нашли себе новые места, и отказывались возвращаться даже на большие, по сравнению с имеющимися, зарплаты.

Сокращения не должны стать вялотекущим процессом. Это нужно сделать быстро, синхронно, лучше в течение одного-двух дней, чтобы создать у оставшихся уверенность в том, что процесс увольнения закончен и можно сосредоточиться на работе, не беспокоясь за свое будущее.

доброго жеста и демонстрации заботы о высвобождаемых сотрудниках полезно усилиями компании провести для них обучающий курс, где специалисты расскажут о том, как пережить ситуацию увольнения и управлять стрессом, как правильно спланировать свои дальнейшие действия по трудоустройству.

Это позволит компании сохранить остаточную лояльность у высвобождаемого персонала, снизить количество потенциальных судебных исков и поддержать свою репутацию в глазах действующих сотрудников.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

При коммуникации с внутренней аудиторией манипулятивные технологии — перенос ответственности на других, сокрытие полной информации, подкуп лидеров мнений, «лакировка действительности» и т. п. — неэффективны. Их применение способно подорвать доверие сотрудников к работодателю и контролируемым им каналам коммуникации. В организации начнут циркулировать деструктивные слухи, бороться с которыми будет непросто.

1. Руководство должно иметь четкую программу антикризисной деятельности, разработать политику по управлению персоналом.

Эта программа может стать результатом коллективного анализа руководства компании реальной бизнес-ситуации. Необходимо проработать сценарии ее развития, сделать оценку финансовых, юридических, информационных, имиджевых и других рисков, оценить возможные перспективы, выработать на основе этой информации оптимальную бизнес-стратегию на период кризиса.

При этом топ-менеджеры должны придерживаться единой позиции относительно политики информирования сотрудников.

2. Руководство компании должно проводить открытую информационную политику.

В ситуации сокращения стресс испытывают не только сотрудники, с которыми компания вынуждена расстаться, но и осуществляет сам процесс увольнения, а также остается в штате и должен справляться с возросшей нагрузкой. Людей волнует прежде всего их собственное будущее, а уже потом дела компании.

Для того чтобы уменьшить психологическое напряжение в коллективе, необходимо оперативно информировать сотрудников:

- о том, что происходит в компании;
- о причинах этих событий;
- о том, что будет происходить в компании в ближайшем будущем;
- какие решения будут приняты;
- о том, как происходящее скажется на каждом сотруднике персонально.

Информация должна основываться на реальных фактах, быть точной и доступной для понимания. Некоторые руководители делают ошибку, скрывая намерения уволить сотрудников. Четкое понимание своих перспектив дает возможность человеку вовремя предпринять необходимые действия по поиску новой работы. Чем раньше этот поиск начнется, тем больше шансов ее найти. В противном случае у сотрудника закономерно возникнут претензии и расстаться без обид не удастся.

3. Необходимо удержать ключевых сотрудников.

Руководителю следует встретиться лично и поговорить с особо ценными работниками, которые, собственно и приносят прибыль компании. Нужно показать им, что их ценят, делают ставку на компетентность, профессиональный опыт и умение работать в сложных условиях. В противном случае, не чувствуя уверенности в завтрашнем дне, наиболее успешные специалисты могут начать поиски новой работы и найти ее.

4. Продолжать (или начать) мотивировать основной персонал на эффективную работу.

Напишите нам, мы онлайн!

Проводится весь комплекс мероприятий по мотивации персонала, скорректированный на основе антикризисной бизнес-стратегии. Формулируется набор месседжей, которые будут транслироваться сотрудникам. Необходимо рассказать, какие задачи ставит перед собой компания, реализуя антикризисную стратегию, определить краткосрочные и среднесрочные цели работы как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом. Объяснить, как изменится оплата труда в соответствии с достижением этих целей. Важно донести, что компания будет делать для персонала.

Это продемонстрирует заботу о людях, покажет, что они являются ценностью компании, несмотря на кризис.

5. Благодаря мониторингу корректировать выработанную стратегию.

Оперативное получение обратной связи, реакция персонала на проводимую компанией политику дадут ориентиры для корректировки выбранной стратегии и выработки новых задач. Эти инструменты особенно эффективны при напряженных отношениях с большими группами сотрудников, а также при отсутствии рабочего взаимодействия между работодателем и профсоюзами.

КАК ДЕЛАТЬ?

Никаких принципиально новых инструментов не появилось. Используются традиционные каналы коммуникации и их вариации. Однако работа с ними должна стать более системной и регулярной.

- Публичные выступления руководителей компании.
- Регулярные встречи топ-менеджеров с сотрудниками.
- Интернет.
- Электронные рассылки.
- Корпоративные издания, буклеты.
- Информационные стенды. Листовки.
- Ящики обратной связи, проведение количественных и качественных исследований.
- Корпоративные мероприятия — тренинги, праздники и проч.

Руководителям компании необходимо регулярно выступать в корпоративных, региональных и национальных СМИ, высказываясь по наиболее актуальным темам. Проводить «горячие телефонные линии» и другие мероприятия.

Сегодня некоторые крупные руководители (например, бывший совладелец «Норильского никеля» Михаил Прохоров, президент Migax Group Сергей Полонский) заводят личные интернет-блоги, где регулярно комментируют происходящие в экономике и отрасли события.

В октябре 2008 года глава и совладелец одной из крупнейших российских инвестиционных компаний «Тройка Диалог» Рубен Варданян дал интервью газете «Ведомости», в котором сообщил, что несмотря на кризис все сотрудники компании получат положенные бонусы по итогам года. Этим заявлением руководитель в корне пресек панические настроения в коллективе, замотивировал сотрудников на то, что необходимо оставаться в компании и еще активнее включаться в работу. Он также дал сигнал рынку: компании можно доверять свои активы, у нее все нормально, ситуация стабильна, ценные сотрудники сохранены.

В условиях длящегося кризиса очень эффективны регулярные встречи коллектива с руководством компании, где сотрудники смогут задать все интересующие их вопросы. В период кризиса поведение руководителя становится для работников основным ориентиром. Поэтому необходимо демонстрировать уверенность, оптимизм, энергичность. Проявленные руководителем подавленность и растерянность способны демотивировать людей, дать им сигнал о том, что ситуация вышла из-под контроля.

Как бы то ни было, важно помнить, что кризис не вечен, и думать о последствиях своих действий. Нельзя забывать, что собственные сотрудники могут стать ключевым фактором способности организации выжить в условиях кризиса и преодолеть его последствия.

Научиться грамотно организовывать работу своих сотрудников Вы можете на наших семинарах.

Семинары по теме "Управление персоналом"

Напишите нам, мы онлайн!