

Управление бизнесом (статьи)

10-02-2009 Принятие непопулярных решений

Автор статьи: Татьяна Юрасова, ИКФ «АЛЬТ»

Каждому менеджеру рано или поздно приходится принимать непопулярные решения. Можно ли при этом избежать социального взрыва?

Есть старый советский анекдот: генсек Брежнев приводит президента Картера на завод и, желая продемонстрировать поддержку трудящихся, устраивает такой розыгрыш. С высокой трибуны он делает объявление: «Дорогие товарищи! Поступила инициатива: завтра всем собраться у заводоуправления и организованно повеситься. Вопросы есть?» Гробовое молчание, затем один рабочий поднимает руку и спрашивает: «Веревку с собой приносить или профсоюз выдаст?».

Ирония, конечно, злая, но в старые времена многие кадровики предприятий действительно отличались умением преподносить самые суровые решения как благо для персонала. Этого искусства часто не хватает сегодня, хотя трудные решения на предприятиях приходится принимать ничуть не реже.

Собираясь на вечеринку в честь 8 Марта, сотрудницы крупного банка и представить не могли, какой сюрприз их ожидает. Руководители решили отменить традиционный праздничный бонус 10 тыс. руб., вместо этого организовав «праздник парфюма» — приглашенный мастер-парфюмер смешивал ароматы и готовил для дам индивидуальные композиции. Несложно представить, что чувствовали сотрудницы, получая вместо привычного конверта столь эфемерный подарок.

Логику банка понять можно — традиция обходилась компании в круглую сумму (коллектив был преимущественно женский), а, кроме того, мужчины оказывались дискриминированными. Однако о реакции сотрудниц менеджеры почему-то не подумали.

Во сколько работодателям обходятся подобные обиды, никто не подсчитывал — в большинстве компаний эмоции в деньги переводить не принято. Однако цена вопроса довольно высока, даже когда речь идет о «простом» возмущении. Потому что это как минимум снижение лояльности и падение производительности труда. Партнер ИКФ «Альт» Дмитрий Сироткин лично наблюдал, как информация о грядущих изменениях в организационной структуре и последующей оптимизации штата сказывается на сейлзах — за короткий период их продажи падали примерно на 20%.

«Если негативные реакции персонала проранжировать по степени силы, то на одном полюсе будет «выпуск пара», на другом — забастовка, а посередине — рост текучести», — рассуждает генеральный директор компании Axes Management Сергей Львов. Кстати, привычка «голосовать ногами» — весьма распространенная мера протеста и влетает она компаниям в копеечку. Например, в одной розничной сети заменили систему мотивации, уменьшив фиксированную часть в пользу переменной, и текучесть кадров возросла в полтора раза, достигнув 90%. Как потом выяснилось, исход был вызван не новой системой как таковой, а всего лишь отсутствием внятных разъяснений.

Так что же делает решение непопулярным в глазах персонала? «Все дело в балансе выгоды и справедливости», — полагает Дмитрий Сироткин. Любое решение — это, по сути, обмен. Он может восприниматься сотрудниками как выгодный и справедливый, компромиссный или невыгодный и несправедливый. С этой точки зрения замена 10 тыс. руб. уникальными духами — абсолютно непопулярная мера, поскольку является одновременно и невыгодной, и несправедливой. Каждое изменение, которое ухудшает положение сотрудников, затрагивает сложившиеся в процессе работы привычки и стандарты, будет восприниматься работниками

негативно. Но если в бизнесе без непопулярных решений не обойтись, то можно хотя бы снизить их «социальные издержки».

Сюрпризы не предлагать

Если руководитель вынужден какую-то льготу у сотрудников отбирать, то было бы логично дать им что-то сопоставимое взамен. Тогда больше шансов, что данное решение будет понято как справедливое. Именно так поступили, например, в международном аэропорту Шереметьево.

С советских времен в Шереметьеве существовала льгота — право на ежегодный бесплатный авиабилет в любом направлении для сотрудников, отработавших больше семи лет. Правда, когда аэропорт перестал быть единым целым с авиакомпанией «Аэрофлот», бесплатные для сотрудников билеты компании пришлось оплачивать из своего кармана.

«Со временем стало ясно, что ситуация создает для нас по крайней мере две проблемы», — рассказывает Ирина Кулькова, директор дирекции по управлению персоналом и организационному развитию международного аэропорта Шереметьево. Во-первых, одни сотрудники пользовались этим правом, а другие — нет, что было несправедливо по отношению к последним. Кроме того, одни брали билет по России, другие — на далекие острова. Наконец, льгота была ориентирована исключительно на стаж, а не на личный вклад сотрудника. В результате билеты брали несколько сотен человек, нагрузка же ложилась на весь семитысячный коллектив.

Руководители компании решили отказаться от этой практики и внести соответствующее изменение в коллективный договор. Риск был в том, что сотрудники могли встретить идею в штыки, а если не удалось бы убедить профсоюзы, то подписание нового коллективного договора оказалось бы под угрозой срыва.

Поэтому, пока идея витала в воздухе, топ-менеджеры начали обсуждать проблему с сотрудниками, обосновывая свою позицию с цифрами в руках. «Мы говорили с людьми при каждом удобном случае, как только заходила речь о зарплате, о льготах, при обсуждении вопросов кадрового резерва и т.д.», — отмечает Ирина Кулькова. Идея отмены льготы сотрудникам категорически не нравилась, хотя на вопрос, пользовались ли они ею, люди чаще всего отвечали отрицательно. «Почему же вы тогда против?» — спрашивали менеджеры. «А вдруг полетим!» — отвечали они.

Руководители также вели диалог с профсоюзами, и в рамках комиссии по заключению коллективного договора им удалось убедить их в необходимости отмены бесплатных билетов. В итоге новый коллективный договор был принят. Параллельно компания расширила перечень других льгот — начала платить за рождение ребенка (15 тыс. руб.), определенные суммы стала выплачивать к свадьбе и к 1 сентября. Одновременно были введены доплаты за стаж представителям основных аэропортовых профессий. Все эти выплаты гораздо сильнее мотивировали молодых сотрудников, чем бесплатный билет, до которого им еще нужно было дослужиться.

Личные счета

«Они решили, а нам исполнять» — типичная реплика возмущенных сотрудников, недовольных новыми порядками в компании. А что, если «они», то есть топ-менеджеры, начнут внедрять новые правила с себя? Увидев, как «небожители» спускаются на землю, люди воспринимают изменения как более справедливые. Об этом свидетельствует опыт крупной приборостроительной компании.

Когда здесь начали увеличиваться затраты на ремонт оборудования, руководители задумались об улучшении профилактического обслуживания станков. Было решено привлечь к делу самих рабочих. То есть в дополнение к своим обычным (условно говоря, токарным или фрезерным) обязанностям рабочие должны были ежедневно смазывать, чистить и проводить общую

проверку оборудования. Люди, естественно, возмутились: среди высококлассных станочников считалось непрестижным «возиться в грязи». Кроме того, это увеличило бы их нагрузку примерно на 20%.

Заставить сотрудников с помощью приказов не удалось — первая же проверка показала, что регламент обслуживания станков не соблюдается в полной мере. Связано это было не только с нежеланием делать лишнюю работу, но и отчасти с незнанием, как правильно ухаживать за станком полувековой давности. «Продавливать» решение было бессмысленно: операторы могли уволиться, а новых взять неоткуда.

Менеджеры решили убеждать личным примером. В один прекрасный день в цех пожаловали все руководители — и мужчины, и женщины, во главе с генеральным директором. Одетые в синие комбинезоны, они под изумленными взглядами рабочих принялись чистить и смазывать оборудование. «Поначалу сотрудники просто молча наблюдали,— рассказывает директор по развитию предприятия, хрупкая элегантная женщина.— Но когда они увидели, что с «моего» станка в поддон набралось такое количество не вычищенного за многие годы масла, что он стал просто неподъемным, многие бросились мне на помощь». Постепенно к «субботнику» подключились остальные рабочие, и скоро было уже трудно отличить, кто есть кто — настолько все участники перепачкались копотью и маслом. За такую грязь многим операторам даже стало стыдно.

В итоге топ-менеджерам удалось убедить рабочих в необходимости чистить и смазывать технику. Благодаря выходу «на передовую» они составили технологические карты — в какой последовательности, что и как нужно чистить, а затем организовали изучение этих карт рабочими.

Люди оптом

Если сотрудники больше не нужны, их принято увольнять. Но увольнение — мера непопулярная, и смягчить ее чрезвычайно сложно, особенно если о выплате компенсации речи не идет. Но Константин Попов, управляющий партнер компании New Executive Search, нашел выход из подобной ситуации.

Три года назад Русская вино-водочная компания (РВВК), в которой тогда работал Попов, сменила стратегию бизнеса и отказалась от собственной дистрибуции. Естественно, возникла проблема — куда девать около сотни специалистов — торговых представителей, региональных руководителей, супервайзеров? Самый простой вариант — просто всех уволить. Однако сокращение такого количества людей влечет за собой большие издержки на выходные пособия, да и по рынку наверняка пошли бы слухи о массовых увольнениях в компании. В сложившейся ситуации партнеры РВВК могли забеспокоиться и потребовать увеличения своей маржи.

И тогда менеджеры придумали необычный вариант — они предложили своим партнерам-дистрибуторам взять этих людей к себе. Логика очевидна: раз у дистрибуторов добавляется работы, значит им потребуется увеличить штат. Партнеры с идеей согласились, тем более что РВВК предложила увеличить их премию на 10%. Но теперь предстояло объяснить сотрудникам, почему их вот так, «с потрохами» передают в другую компанию.

Простой перевод людей в штат партнеров-дистрибуторов мог спровоцировать увольнения, и пока им искали бы замену, продажи стояли бы на месте. Тогда Попов обсудил с руководителями сокращаемых подразделений свои соображения. По его признанию, ему повезло, что три ключевых менеджера обладали широким бизнес-кругозором и смогли оценить задумку. Они стали отличными проводниками изменений и помогли «продать» идею остальным сотрудникам.

«РВВК вступила в альянс с партнерами, поэтому число марок, с которыми вы работаете, расширится», — сообщили сейлзам. Кроме того, решение подавалось как соответствующее

духу времени, когда владельцы торговых марок отвечают за их развитие, а дистрибуторы — за эффективную торговлю. Наконец, еще одним доводом стал тот факт, что партнерами РВВК были известные на рынке компании. В качестве страхующей меры руководителей отделов решили оставить в штате РВВК — им предстояло координировать взаимодействие компании с дистрибуторами. В итоге из ста сотрудников уволились всего семь человек, а дистрибуторы, получив профессиональное подкрепление, смогли увеличить продажи РВВК.

Одним ударом

Как показывает опыт этих трех компаний, у непопулярных решений практически всегда есть шанс быть успешно реализованными, причем без значительных социальных издержек. Но если таких шансов мало, то лучше действовать быстро и решительно, иначе компромисс может сыграть с компанией злую шутку.

Например, руководители торгового предприятия задумались о том, чтобы перевезти офис в Подмоскovie — поближе к складу. Они провели опрос персонала и выяснили, что людей волнует, будет ли компания компенсировать им предстоящие неудобства. Но пока менеджеры думали, часть сотрудников, не дожидаясь переезда, уволилась. А офис в результате так и остался на старом месте. «Завернуть в красивые обертки все непопулярные решения невозможно,— уверен Сергей Львов,— часто их приходится просто реализовывать. И тогда очень важно рубить хвост сразу, а не отрезать по кускам».

Что больше всего не нравится работникам

1. *Сокращение числа занятых сотрудников.* В значительной степени эта тенденция проявляется в регионах, где находится большинство производственных площадок. В Москве, где расположены в основном управляющие компании, численность персонала, наоборот, растет.
2. *Сокращение выплат,* что проявляется в сокращении фиксированной части зарплаты за счет увеличения переменной. Кроме того, непопулярны сокращения различного рода льгот и бенефитов вроде предоставления служебных машин, сотовой связи и т.д.
3. *Снижение издержек за счет перевода офисов из центра на окраины.* Нередко головные офисы вообще переводятся в регионы, поближе к производству.
4. *Ужесточение трудовой дисциплины.*
5. *Увеличение интенсивности работы.*