**Режим экономии и сотрудники**

Светлана Прусская, директор по персоналу холдинга «Невская Палитра»

Компании, финансовое положение которых ухудшилось, могут получить необходимые для выживания средства из внешних или внутренних источников. К первым относят, например, банковские кредиты. Во втором случае речь идет о снижении издержек, то есть о банальной экономии. Если фирма решила прибегнуть к ней, руководству необходимо тщательно продумать, какие расходы можно сократить, а от каких нужно совсем отказаться. Получить ответы на эти вопросы будет проще, если привлечь к экономии весь персонал компании. Тем более, что сотрудники так или иначе ощутят ее на себе.

Снижать материальные затраты обычно начинают с их «заморозки». Простейший способ профилактики роста расходов – создать на пути предложений об изменении бюджета и дополнительных трат множество бюрократических препон. Как говорят, «проверим, очень ли это нужно». Ленивые и неуверенные бросят начинание на полпути, изобретательные достанут деньги из другого источника. За действительно необходимыми средствами упорный сотрудник дойдет-таки до президентской двери. Разумеется, это не единственно возможный путь и далеко не самый эффективный. В статье мы расскажем, как снизить расходы фирмы с помощью персонала.

**Где спрятаны затраты?**

Очень условно расходы можно разделить на две категории – материальные и нематериальные.

Первые легко выделить, но не всегда просто решить, какую их часть можно снизить без ущерба для бизнеса и как это лучше сделать. Нужно заметить, что стремление сотрудников сократить плановые затраты стоит всячески поддерживать. Ведь более дешевый путь может оказаться убыточным, а, на первый взгляд, бессмысленное мероприятие – наоборот, принести пользу компании.

Вторые (недополученная выгода, простои в работе сотрудников, оборудования, транспорта, потеря репутации и так далее) труднее обнаружить, легко решить, от каких из них стоит отказаться, но найти способ их уменьшить непросто. Именно здесь компании крайне необходима забота сотрудников – ведь за снижение или хотя бы обнаружение этих затрат их редко благодарят, еще реже премируют, а обычно считают, что «это их работа».

Очень много расходов можно выявить при ревизии бизнес-процессов. В общем виде это длительная и сложная процедура. Поэтому в данном случае ее нужно проводить в минимальном объеме. Такое экспресс-исследование поможет определить «проблемные места» в организации труда персонала. В результате хаотичной работы определенных специалистов или даже целых отделов могут «уплыть» дополнительные средства. Особенно важно проследить, как взаимодействуют между собой подразделения. На этом этапе можно выявить не только лишние материальные затраты, но и факторы, влияющие на качество конечного продукта фирмы.

**Пример**

Отдел маркетинга разработал акцию для розничных клиентов. Фирма выпустила нужное количество рекламных материалов и разместила краткую информацию о правилах акции в СМИ. Департамент продаж получил все наработки и товар под акцию. Исполнители активно взялись за ее проведение. Количество участников постоянно росло. Поэтому сотрудникам фирмы пришлось несколько раз срочно готовить дополнительные тиражи рекламных материалов и доставлять товар. Отделы маркетинга, продаж, склад и закупщики продолжительное время работали в состоянии цейтнота. В некоторые моменты это тормозило работу всей фирмы.

Результаты акции оказались такими. Бюджет был превышен, а рекламный эффект среди целевой аудитории достигнут лишь на 45 процентов. Четких цифровых данных по мероприятию собрать не удалось. Соответствие организаторов акции занимаемым должностям оказалось под вопросом.

После анализа причин провала стало ясно, что нужная информация «утекла в песок» при передаче ее в отдел продаж. Обратной связи исполнителей проекта с отделом маркетинга попросту не существовало, а закупщики и склад вообще были не готовы к возможным неурядицам с определенной группой товаров. Проблема взаимодействия подразделений стала очевидной.

**«Наверху» нужны деньги: что делать?**

Допустим, руководитель решил вовлечь весь персонал в процесс снижения издержек. Начать ему стоит с объективной оценки системы организации труда в компании.

Заметим, по должности лишь некоторые сотрудники обязаны помогать руководству в этом вопросе. Перед другими могут стоять противоположные задачи – например, увеличивать «свои» статьи бюджета.

Если директор готов просить поддержки сотрудников, которая потребует от них дополнительных усилий (по сути, помощи), то ему надо быть уверенным в позитивном отношении подчиненных. Не за каждым управляющим работники пойдут «в огонь и в воду». Чтобы сплотить команду и создать необходимую мотивацию, надо будет потратить время, силы и эмоции. Поэтому из всех путей этот самый «дорогой» лично для руководителя.

Если на фирме необходимо провести обширное исследование, к предстоящей работе можно привлечь внешних специалистов по персоналу и сразу «сделать все правильно».

Однако если компания определила конкретную цель и решила ее достичь, она, как правило, в состоянии обойтись собственными ресурсами. Для этого фирме нужно подключить к решению задачи свой персонал.

Можно начать с общих совещаний, на которых у каждого работника должна быть возможность высказать свое мнение об организации рабочего процесса: что бы он хотел изменить, чего не хватает, а что мешает. Затем, руководство должно показать, что оно готово менять устройство компании для достижения большего удобства работы. Чтобы подтвердить это стремление, можно провести показательные улучшения условий или усовершенствование процесса труда. В дальнейших реформах должны активно участвовать назначенные в процессе обсуждения сотрудники.

Действуя таким образом, руководитель получит не только информацию «из первых рук», но и заручится поддержкой персонала. Ведь каждый из участников совещаний будет уверен, что именно он – «двигатель прогресса» в компании (или хотя бы самая важная его «гайка»). В результате, изменения, которые иначе пришлось бы насаждать силой, коллектив, скорее всего, примет благосклонно. Идеальным вариантом будет, если сотрудники привыкнут к разворачиванию и закрытию таких проектов. Они станут выглядеть для них буднями компании, которые дают возможность самореализации.

**Снижать расходы – только вместе**

К открытию нового проекта чаще всего нужно активно привлекать интерес работников. А если он вдруг будет приостановлен, и без зова «слетится» масса возмущенных или просто любопытных. Например, редко можно с точностью предугадать, каким слухом обернется сокращение расходов на транспорт или рекламу.

Как избежать роста напряженности среди сотрудников? Во-первых, надо решить, будет ли организация платить за экономию; во-вторых, готово ли руководство снижать расходы за счет персонала.

Платить за экономию можно как привлеченным специалистам, так и своим. Последний вариант требует времени и большого управленческого мастерства. Но часто именно он оказывается самым выгодным. Среди его плюсов не только отсутствие трат на внешних консультантов, но и разрешение внутренних вопросов коллектива. Например, новые обязанности могут оправдать карьерные ожидания одних сотрудников, разнообразить работу других или раскрыть таланты у третьих.

Смысл экономии на сотрудниках очевиден – это тотальные увольнения, сокращения управленческого штата и т. п. Кроме этого, организация может «урезать» расходы на социальную сферу (но не гарантии по Трудовому Кодексу), отказаться от некоторых премиальных выплат и т. п.

Даже при таком способе экономии сотрудники фирмы могут помочь руководителю принять правильные решения. Конечно, вряд ли можно ожидать предложений «снизу» сократить кого-нибудь. Но совет, например, закрыть плохую столовую, вполне может поступить.

Понятно, почему подобные радикальные решения HR-специалисты относят к разряду «непопулярных». Однако эти меры могут быть весьма действенными и сразу отказываться от них не нужно. В первую очередь стоит сравнить выгоды и риски подобных мероприятий, а также оценить затраты на них. Чтобы провести массовые увольнения, обычно требуется больше двух месяцев. Не менее длительной будет и акция по замене специалистов. Нужно также учитывать, что кроме времени фирма потратит и деньги – на оплату выходных пособий, подбор нового персонала и другие нужды.

Руководителю, который решил снижать затраты за счет персонала, необходимо тщательно взвесить возможные последствия. Например, если новая система не устроит директора филиала, он может покинуть компанию. Тут же потребуются средства на адаптацию нового менеджера. Но самое главное, что с прежним управляющим может «уйти» часть деловых контактов. Существует опасность, что в итоге фирма потеряет больше, чем сэкономит.

**Экономия – одна на всех**

Политика снижения расходов будет выглядеть простой ширмой, если руководитель сам не будет ей следовать. Ведь это, в первую очередь, его бизнес. Нельзя допускать исключений из правил и для кого-либо из «избранных». Даже если все сэкономленные ресурсы идут на поддержку одного подразделения, не стоит отправлять «группу товарищей» из него в заграничные командировки, пока для всех отменен Интернет.

**Слухи – враг компании**

Если администрация решит сократить или вовсе отменить социальный пакет для рядовых служащих, то избежать волнений в коллективе будет практически невозможно. Большинство сотрудников начнет активно развивать и проверять три гипотезы:

«они» нас используют и хотят еще больше обокрасть («они» – любое гипотетическое руководство; если непосредственный начальник заслужил не лучшую репутацию, то он – не только проводник, но и идеолог «использования»);

наше подразделение закрывают;

«здесь все плохо и скоро развалится».

Каждая из гипотез может подтверждаться любым фактом из жизни организации, будь то стихийное бедствие или даже внеочередная премия. Естественно, подобные настроения не способствуют успешной работе, и результаты труда будут ухудшаться.

Такого варианта развития событий можно попытаться избежать. Для этого сотрудникам необходимо хоть как-то объяснить происходящее. Главное – не давать им времени на измышления и трансляцию слухов вовне. Очень многие российские компании используют метод «приукрашенной правды». Расскажем о нем подробнее.

При методе «полуправды» нужно сообщить сотрудникам ту информацию, которая ближе всего к реальности и наиболее выгодна компании. Например, если организации не «потянуть» прежний социальный бюджет, но афишировать реальное положение дел нельзя, то прикрытием может стать любой новый проект. Например, руководитель может заявить: «Мы создаем собственную транспортную службу, которая облегчит и ускорит работу каждого. Поэтому в ближайшие полгода все средства будут идти на поддержку начинания». Таким образом, фирма экономит почти все высвобожденные деньги и при этом получает репутацию крепкой развивающейся компании.

Не важно, какой будет версия, но у персонала должна быть понятная легенда, ощутимая цель и, в идеале, лично привлекательная будущая выгода. На практике эффект можно закрепить обещанием вернуть соцпакет в конкретный срок – или по завершении какого-либо события.

**«Писк моды»: нематериальная мотивация**

Априори считается, что работа ради выгоды организации – задача любого ее сотрудника. На деле об этом нужно постоянно напоминать. В некоторых ситуациях это стремление приходится стимулировать. Желание принести пользу компании необходимо вырастить. Для этого нужно доказать служащим, что их стремление к благу фирмы – не бессмысленное занятие.

Существуют одаренные руководители, которым удается создать команду, рабочую атмосферу и вести людей за собой с помощью только нематериальных стимулов. К последним можно отнести:

обучение работе (любая дополнительная нагрузка может быть преподнесена как возможность получения бесценного опыта и новой строчки в списке достижений);

общественное признание заслуг различными способами (отлично действуют устная похвала, грамота, доска почета, статья о сотруднике в СМИ, настольный флаг и т.д.);

расширение личного пространства (отдельный кабинет, большой стол);

демонстрация доверия (приглашение на совещание, переговоры и т. п.);

предоставление комфорта (новый компьютер, кондиционер в отдел, дорогие канцелярские принадлежности);

дополнительные льготы (они могут быть бесплатны для компании, если договориться об обмене льготами и товарами с партнерами).

Конечно, это только некоторые действенные пути мотивации. Дополнить список руководитель может самостоятельно, исходя из потребностей своих подчиненных.

Не стоит забывать и о банальной вежливости. В российском менталитете отсутствует фраза «дай (точка)». Есть «дай (выручи), потому что…». Так же у нас не принято отказывать: «нет (точка)», как это любят делать западные управляющие. Более привычна формулировка «нет, потому что…». Если объяснить сотруднику «почему это необходимо», ему будет труднее отказать в помощи фирме. Вполне возможно, что он даже станет активистом движения за экономию, так как осознает свою значимость для компании.

**Стрелка**

Новая тенденция среди жителей крупных городов

В городах-«миллионерах» замечен рост интереса со стороны работников к «нематериальной» мотивации. Для персонала прежде всего важны возможности обучения (систематизации теоретических знаний) и смены должностных обязанностей (практика) в компании. Новые мотиваторы активно вытесняют «статусные» нематериальные стимулы: возможность использовать корпоративный автомобиль, золотые значки, кожаные портфели с тиснением логотипа и т. п.

**«Вечнозеленые» материальные стимулы**

Большинство руководителей все-таки не готовы тратить значительное время и прикладывать усилия для поддержания своего имиджа в глазах подчиненных. Они считают более удобным для себя и справедливым для сотрудников заплатить за снижение издержек. Кто-то, реально оценивая свой стиль руководства, понимает, что эффект от публичной похвалы работника может быть прямо противоположным. Существует вероятность, что поощрение воспримут как нечто странное и даже опасное. В этом случае управляющему, действительно, имеет смысл ввести материальные награды. Это могут быть:

соревнования между отделами за ценный приз (систему премирования разрабатывают аналогично маркетинговым акциям);

поощрения за снижение издержек в процентах от сэкономленной суммы;

бонус за поддержание затрат на определенном уровне или ниже его;

разовая премия за любую экономию, в зависимости от оригинальности метода и величины суммы.

Определяя награды, важно предугадать, насколько значимо они будут выглядеть в глазах сотрудников – станут ли ради них стараться? Понятно, что ценный приз в виде холодильника последней модели будет мало интересен группе из 8 человек.

При работе с материальными стимулами обязательно наступает момент, когда менеджер спрашивает себя: «За что я плачу эти деньги и не лучше ли потратить их на другие нужды?» Если снижение издержек уже не актуально для фирмы, то временные премиальные схемы стоит отменить. Понятно, что сделать это нужно после того, как будут выполнены последние обязательства по ним. Но ситуация может сложиться так, что руководству не удастся сдержать обещания. Выходом из положения могут стать долгосрочные программы расчетов с сотрудниками (с начислением процентов) или соглашение об альтернативных вариантах премирования. Если персонал доверяет работодателю и заинтересован в процветании своей организации, то согласится на компромисс.

**Если экономить больше не нужно**

Давая рекомендации по снижению издержек с помощью персонала, мы исходим из принципа, что это в интересах и компании, и сотрудников.

В небольшой организации или подразделении легко определить нужды каждого человека и увязать их с интересами руководства. В более крупных коллективах приходится ориентироваться уже на портрет отдельных групп или на сложившуюся корпоративную культуру. Рассмотренные нами методы можно применять как к отдельным сотрудникам, так и к целым отделам компании.

После «снятия» режима экономии достигнутые результаты обязательно стоит зафиксировать. Объявить благодарность коллективу и рассказать об успехах можно на общем собрании, в СМИ, через руководителей подразделений, или устроив, например, скромный корпоративный фуршет. Не нужно забывать, что, несмотря на все соревнования и грамоты, сотрудники отлично помнят о возможных негативных причинах, которые привели к необходимости экономить. Поэтому им крайне важно услышать, что «мы прорвались», «победили», «вышли на новый уровень» и т. п. Они хотят убедиться, что все хорошо, их усилия замечены и оценены. Тогда эффект сплочения коллектива перед трудностями, навыки командной работы и стремление к инновациям еще долго будут конкурентными преимуществами компании.