**ЕКАТЕРИНА КУРАСОВА: АЛЬТЕРНАТИВА**

Вывести проектную группу в отдельное не афиллированное юридическое лицо (ЮЛ):   
1. выявить возможного формального/неформального лидера  и предложить ему возглавить новое ЮЛ, рассписав ему множество перспектив (возможность самим зарабатывать больше (вход в учредительство ведущих специалистов), быть открытыми для других заказчиков, возможность работать над собственными проектами и т.д. Если такого лидера в проектной группе нет, найти желающего из вне (таких всегда много), взять его руководителем в эту группу.  
2. Лидер доносит инфо до своего "костяка", и далее, до всех сотрудников (опять же нужно продумать бенефиты для всех сотрудников от такого шага, есть масса не денежных бенефитов) и заручается их согласием (большинства) на отделение, как будто это их собственная инициатива.  
3. Лидер от имени коллектива обращается к руководству компании и получает ок (не сразу, конечно)   
Если лидер "предприимчивый", он и новое юр лицо в успешные выведет

**МАРИНА ЛЕТИЦКАЯ: РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ**

При создании Центра было сделано ряд упущений:   
1. Сотрудники были приняты в штат компании на постоянную работу вместо того, чтобы принять их на работу по срочному трудовому договору для выполнения проекта.   
Проектная работа предполагает четкое фиксирование целей, описание ресурсов, установление сроков, описание критериев оценки работ, контроль результатов, в том числе, и промежуточных.  
2. Если эти сотрудники являются постоянными работниками компании,  их система мотивации должна быть привязана к результатам деятельности Центра. Если ситуация затянула на три года, по-видимому, этого тоже не было сделано (оценка результатов не проводилась, сотрудники получали неплохую постоянную зарплату).  
Перевести на проектную работу сотрудников Центра (на срочный трудовой договор) в настоящее время уже нельзя, запрещает Трудовой Кодекс. Сокращение штата, если центр R&D нужен компании, тоже нецелесообразно: любые манипуляции с сокращением одних должностей и введением через некоторое время аналогичных с таким же названием легко доказываются судом. Поэтому предлагаю следующее решение:  
Прежде чем ставить крест на сотрудниках Центра и объявлять их "балластом" необходимо попытаться произвести изменения в системе управления Центром:  
- определить критерии "новых технологий"  
- поставить перед сотрудниками Центра цели работы по SMARTу  
- установить новые оклады, равные 50% от существующих  
- установить премиальную систему (определенный процент премии - за каждый результат)  
- предупредить об изменениях существенных условий труда не позднее чем за два месяца до введения новой системы оплаты труда (в соответсвии с ТК РФ)  
Таким образом, несогласных с новой системой оплаты труда можно через два месяца уволить.   
Несогласие должно быть зафиксировано либо самим сотрудником на соответствующем приказе " С приказом не согласен" (подпись), либо в акте об отказе подписать приказ.  
А тем, кто согласен работать на результат, таким образом можно дать возможность себя проявить.  
Если результатов не будет, большинство покинут компанию, поскольку не будет устраивать зарплата. А если кто-то и останется, у руководства будет материал (формализованные результаты постоянной оценки работы) для дисциплинарных взысканий и последующего увольнения за неоднократное неисполнение работником трудовых обязанностей (п. 5. ст 81 ТК РФ).

**ГЛЕБ ГРИГОРОВИЧ : ДОСТОЙНОЕ ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ И РАЗОЙТИСЬ ПОЛЮБОВНО**

Во первых хочется отметить, что в такой ситуации надо не R&D увольнять, а руководство компании. Любые разработки и научные изыскания должны быть согласованы с долгосрочной маркетинговой стратегией компании. Долгосрочной тут ключевое слово. И вектор этот задается именно потребностями рынка в рамках профессиональной области данной компании. Далее, если разработка была успешной - то мы получаем на выходе инновационный продукт, а если не успешной, то получаем ничего. Если же мы получили нечто, не отвечающее потребностям рынка, это очевидная проблема с целеполаганием, и ответственный за это директор по маркетингу, а не ученые и инженеры. Как раз его профессиональная компетенция стоит под вопросом, а если и вышестоящий менеджмент это проморгал, то и их тоже. Потому как любые проекты R&D длятся годами, и не заметит проблему на таком сроке только слепец. Но это все лирика, вызванная в очередной раз тем, что кейс писали кадровики а не бизнесмены. А если вернуться к конкретной задаче, то тут все просто. В условиях ТК РФ придется договорится со всем персоналом центра об условия добровольного расторжения трудового договора. В случае попытки уволить по сокращению штата, компания не сможет нанять ни одного ученого и инженера в другие департаменты без риска нарваться на поток судебных тяжб. В случае агрессивного поведения к работникам и попытки морального выдавливания - есть риск заработать себе на шею действующую профсоюзную организацию, которая может расширится и на прочие департаменты. В принципе, если бы надо было уволить несколько человек, то можно было бы надеется на их юридическую не подкованность и слабоволие, но в случае целого департамента это мало реально. Стратегия поведения HR директора в этом случае очень простая - подготовить проект решения проблемы с выдачей в зубы каждому сотруднику минимум полугодовой зарплаты и серьезный анализ рисков для компании в случае попытки идти другими путями. И представить это все на утверждение топам.

**АЛЕКСЕЙ БАРАБАНЩИКОВ: ДИСЦИПЛИНИРОВАНИЕ ГРУППЫ**

1. При организации подобной группы, особенно в крупных компаниях обязательно пишется положение об отделе или группе где четко расписываются цели, задачи и сроки реализации данных задач, а также функциональная (штатная) схема данной группы.  
Директору по персоналу необходимо проанализировать данный дкумент на наличие условий прекращения деятельности данной группы, реорганизации или роспуске ее, а также о дисциплинарных взысканиях при неисполнении данного положения.  
При отсутсвии подобного положения, оно должно быть разработано в кратчайшие сроки, утверждено, при необходимости согласовано с профсоюзом и принято к исполнению.  
С данным положением обязаны быть ознакомлены все работники данной группы, при необходимости под роспись.  
Совместно с руководством компании проработать перечень направлений или конкретных проектов.  
Обязать данную группу, согласно положения, разработать диррективный график работ с  реперными точками для выполнения контроля за движением работ и перечнем ответсвенных за каждый этап работ.  
При отсутствии реализации данных работ, директор по персоналу имеет право согласно положения провести замену лиц, ответсвенных за определенные этапы работ. При отсутсвии контроля за работами со стороны руководителя данной группы директор по персоналу имеет право произвести замену руководителя группы.  
  
Минусы:   
Длительный период восстановления работоспособности группы и ее дисциплинирование.   
Издержки на содержание группы и оборудования.  
  
Плюсы:   
Будущие экономические выгоды при разработке и реализации новых проектов.  
Отсутсвие необходимости закупать технологии на стороне.  
Саморегулирование рабочей дисциплины в группе.  
Экономия на судебных издержках при директивном сокращении персонала.

**ДМИТРИЙ КУДРЯВЦЕВ: ТРИ ВАРИАНТА**

На мой взгляд есть несколько вариантов решения этой проблемы: (2 затратных по деньгам и один - по трудозатратам)  
1) Сокращение и, как следствие, выплата до 3 окладов (2,5 месяца реализации)  
2) Если "Центр" считает себя эффективным и способным производить продукт, который можно продать, то можно дать им возможность себя проявить - выделить их в отдельную компанию. Возможно с выдачей им внутреннего кредита. В данном случае они или покажут себя (если была проблема с грамотным менеджментом, что вполне вероятно) или сами потонут. Таким образом если они готовы поставить свою зарплату и репутацию на кон, то это решение для Вас.  
3) Перевести на время работу HR в кадровое агентство и найти для центра:  
а) покупателя  
б) аналогичную компанию, которая возьмет себе сотрудников.  
Т.е. при решении вопроса трудоустройства сотрудников у 50% вопрос с переходом сразу отпадёт.

**БОРИС КОРОЛЁВ: ГХ-ПХП**

Мой метод решения проблем с персоналом - ГХ-ПХП. Это аббревиатура. Означает Голод-Холод - Пинки-опять Холод-опять Пинки.  
  
Будем выкручиваться! Ребята "по хорошему" не хотят, небось говорят "три оклада дайте" и на глупый закон кивают - кинуть это быдло через известное место! И последней зарплаты не выплачивать, и отпускных, раз они такие гады нехорошие! Как? Да ЧОП нанять, пусть взашей выгонят, а по дороге побьют!  
  
Но это полумера, блин. В наше время надо действовать решительней. Деньги не пахнут со времен Рима, поэтому. Всех остальных тоже выгнать, нанять тадижков и китайцев за три копейки. Их, если они вдруг отпуск или зарплату попросят, можно УФМС сдавать или просто под асфальт закатывать. А возмущающимся бывшим работникам рассказать, что русские не умеют работать и пьют все время, поэтому пошли отсюда вон. На Манежную площадь. Это просто бизнес, бейби! Экономия ФОТ!  
  
Но исходя из условий кейса "четко и по закону", подсказываю всем одаренным кадровикам, которые пока не знают, что именно находится по адресу ул. Домодедовская д. 24 кор. 3.   
  
Единственное нормальное решение - попытаться произвести уменьшение заработной платы по ст. 74. до минимального рублей за добросовестное выполнение обязанностей и условий, предусмотренных договором. За два месяца, как положено, выдать уведомления. Посмотреть на реакцию. Если реакция будет в виде ссылок на ст. 129 и 132 и ст. 135 ТК РФ и письменного уведомления о создании профсоюза работников R&D... Тогда увольнение по соглашению сторон с выплатой денег, с каждым персонально. Альтернатива - ст 81, часть 2.

**МИХАИЛ БОДНАРУК: ПОМЕНЯЙТЕ МЕНЕДЖМЕНТ**

Совершенно удивительный кейс. Я честно говоря удивился, что нам предлагают на уважаемом сайте заняться АБСОЛЮТНО НЕЧЕСТНЫМ делом. Этот кейс как лакмусовая бумажка современного бизнеса, где всерьез обсуждаются вопросы как нарушить законодательство...    
Есть закон по нему и увольняйте с выплатой всех обязательных составляющих. Руководство компании как обычно решило подставить HR-директора, и скрыть свою некомпетентность. Руководство абсолютно не понимают специфики научной работы, они, что за 3 года хотело изобретение вечного двигателя получить?!  
Наука это дорого и долго по определению. И если руководство начиная этот проек НЕ ЗНАЛО об этом, это проблема их компетентности как управленцев.  
Поэтому есть только одно решение кейса - выплатить все необходимые компенсации если компания неготова вклядывать дольше и больше и ПОМЕНЯТЬ менеджмент компании. Это будет правильней.

**АНДРЕЙ ЗАПАТРИН: ВЫДЕЛЕНИЕ**

Не надо увольнять, кому-то это может быть нужно! :)    
- Выделить группу в отдельное юр. лицо, предложить сформировать видение своего развития, включая коммерческое, на рынке, чтобы привлечь заинтересованных инвесторов.  
- Если заинтересованных не найдется в срок до полугода - ликвидировать юр. лицо.

**ОКСАНА ПОГОРОДНИК: СОКРАЩЕНИЕ**

Самый простой вариант, который напрашивается сразу - уволить по сокращению. Отдел расформировывают, работы для этих сотрудников в компании больше нет. Предложить, конечно, вакансии, существующие в компании. Но если хочется действительно "всех разогнать", вакансии предлагать не слишком привлекательные. И через 2 месяца - "балласт", прощай навсегда!

**ГЕОРГИЙ БАСИЛАДЗЕ: РАДИКАЛЬНОЕ**

Не имею опыта решения кейсов на данном сайте, но есть в принципе разумное решение данной проблемы. Организуется ООО "ЗЭД ЧЕМИКАЛС" куда все сотрудники и переводятся. Потом это юр. лицо упраздняется (признается банкротом).

**ОЛЕГ БОРОДАТОВ: ВЫВЕДЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В АУТСОРСИНГ**

Необходимо сформировать из этого своего "центра R&D" отдельную фирму и отправить товарищей на вольные хлеба (заключив для вида с ними контракт на пол-года). Большая часть уволится еще на этапе "слухов о выводе в аутсорсинг". Остальным же придется показать на что они способны либо искать новую работу после развала горе-фирмы.

**ОЛЬГА ПАВЛУХИНА: СОКРАЩЕНИЕ**

Я не вижу другого выхода, кроме как сократить подразделение по закону, со всеми причитающимися выплатами и т.д. Ликвидация R&D центров - дело очень трудоемкое. Как раз тех двух-трех месяцев хватит на подготовку документов. продажу оборудования и т.д.