

УДК 658.3

*Л.В. Бирюкова,**канд. экон. наук, доцент,**доцент кафедры государственного и муниципального управления
Хабаровского государственного университета экономики и права**Ю.И. Смирнова,**экономист финансово-экономической службы**муниципального унитарного предприятия города Хабаровска**«Трамвайно-троллейбусное управление»*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА КРИЗИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Считается, что проводимые в России экономические реформы являются постепенным входением в зону кризисного развития. Сегодня из-за сложившейся политической и экономической ситуации рынок ставит большую часть предприятий в тяжёлое финансовое положение. Целью статьи является разработка предложений по совершенствованию антикризисного управления персоналом в исследуемой организации.

Ключевые слова: *экономические реформы, антикризисное управление, материальное стимулирование, управленческое решение.*

It is considered that the Russian economic reforms are gradually entering the area of crisis development. Today, due to the political and economic situation the market sets most of the enterprises in a difficult financial position. The object of this paper is to develop proposals on improvement of anti-crisis human resources management in the examined organization.

Keywords: *economic reforms, anti-crisis management, financial incentives, management decision.*

Считается, что проводимые в России экономические реформы являются постепенным входением в зону кризисного развития. Сегодня из-за сложившейся политической и экономической ситуации рынок ставит большую часть предприятий в тяжёлое финансовое положение. Так или иначе, это один из факторов воздействия внешней среды на деятельность предприятия в условиях нестабильности и неопределённости. В таких условиях предприятия ориентированы на выживание и продолжение своей деятельности. Обострение кризиса вызывает потреб-

ность принятия руководителем эффективного управленческого решения и разработки новой концепции антикризисного управления. Целью статьи является разработка предложений по совершенствованию антикризисного управления персоналом в исследуемой организации.

По состоянию на 1 января 2015 г. деятельность предприятия транспорта характеризуется как убыточная и финансово неустойчивая, имеется задолженность перед поставщиками, бюджетами различных уровней. Анализ финансово-хозяйственной деятельности свидетель-

ствует о том, что предприятие имеет неудовлетворительную структуру баланса. Коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности оборотных активов собственными источниками средств ниже уровня нормативных значений, что говорит об отсутствии возможности своевременно платить по своим долгам. Существует проблема дефицита наиболее ликвидных активов – свободных денежных средств. Возможность восстановления платёжеспособности в ближайшие месяцы у предприятия отсутствует, платёжеспособность предприятия в долгосрочной перспективе тоже можно признать неудовлетворительной, несмотря на то, что в структуре источников средств предприятия преобладает собственный капитал, существует проблема дефицита собственного оборотного капитала. Рост издержек обращения превышает рост собственных доходов и возмещение затрат на перевозку льготных категорий граждан.

Учитывая высокий удельный вес кредиторской задолженности во внешних источниках средств предприятия, можно говорить о том, что основным источником финансирования хозяйственной деятельности является задержка платежей кредиторам. Соответственно существует риск утраты предприятием финансовой устойчивости и сохранения права владения предприятием на долгосрочной основе.

Наряду с утратой платёжеспособности существует ряд немаловажных проблем, таких как высокая текучесть персонала, кадровый «голод», нехватка квалифицированных специалистов. Из расчёта нор-

мативной численности, необходимой для нормального функционирования предприятия, и фактически работающих наблюдается существенная разница. По опыту других предприятий, основным фактором конкурентоспособности предприятия на рынке, его выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, то есть уровень профессионализма работников [3, 5]. Таким образом, можно отметить, что одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации персонал является основным богатством. За последние годы работник превратился «из досадной, но необходимой статьи расходов», в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиций. Именно персонал играет решающую роль в процветании, когда материальные ресурсы изобильны, общедоступны, а технология и методы управления ими не представляют особо сложной проблемы. Для вывода предприятия из кризисного положения, достижения его финансовой стабильности в первую очередь необходим эффективный менеджмент, представляющий собой комплекс мероприятий, ориентированных на перевод предприятия в иной режим работы.

На практике самая первая и важная задача руководителя предприятия, попавшего в кризисную ситуацию, – снизить расходы. Если в докризисной ситуации на предприятиях наблюдалась избыточность инженерно-технического персонала, то в условиях кризиса сокращение его численности становится острой необходимостью. Нужен взвешенный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (обеда по льготной стоимости, доставка транспортом предприятия, медицинское обслуживание).

Но нередко прямолинейные действия приводят к плачевным результатам. Персонал не в состоянии справиться с резко увеличившимся объёмом работ.

Снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает преданность фирме. Происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. Не интересы предприятия, а поиск другой работы становится главным для работника.

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что работник теряет уверенность в завтрашнем дне.

При оптимизации в первую очередь необходимо пересмотреть все статьи расходов, установив жёсткий контроль исполнения установленных нормативов, что позволит удержать финансовые затраты на определённом уровне. Далее можно заняться снижением издержек на оплату

труда. Однако не стоит существенно сокращать заработные платы и премии сотрудникам, следствием этого может стать резкое падение эффективности. Важно пересмотреть организационную структуру предприятия на предмет исключения лишних уровней управления. Можно разработать прозрачную для всех схему начисления бонусов, которая должна мотивировать персонал на снижение всевозможных издержек, при этом сэкономленные денежные средства частично будут выплачиваться сотрудникам. Комплекс мер по снижению подобных затрат индивидуален для каждой компании и зависит от сферы её деятельности, размеров и стратегии развития. Программы по оптимизации могут вестись как в направлении уменьшения общих затрат, так и в направлении снижения численности сотрудников.

Сокращение персонала – это одна из наиболее жёстких мер, которая приводит в напряжение всех сотрудников компании. Данная мера иногда проводится не только с целью вынужденного снижения затрат на персонал, но и для того, чтобы «почистить ряды», оставив в штате наиболее эффективных работников. Перед проведением подобной процедуры нужно ответить на вопросы: зачем сокращать, кого сокращать, как сокращать [6]?

Действительно, во многих компаниях численность персонала в кризис привязывается к бюджету и основным показателям. Но нужно понимать, насколько губительными могут оказаться подобные меры: начиная от потери обученных и выращенных именно для своей компании

специалистов до падения мотивации и нежелания эффективно работать на благо компании, которая оставила своих сотрудников в беде.

В такой ситуации есть несколько способов, которые могут помочь справиться с возникающими проблемами, например введение системы грейдов. Это, конечно, достаточно длительный процесс (может занять около двух лет), и вводить подобную систему целесообразно только в крупных компаниях с численностью персонала от 500 человек, но и наименее болезненный. Система грейдов позволяет влиять, как минимум, на три части расходов, затрачиваемых на персонал: постоянную и переменную часть заработной платы и социальный пакет, что ведёт к оптимизации фонда оплаты труда, а в конечном итоге повышает мотивацию сотрудников и способствует их удержанию в компании.

Другой вариант является более болезненным, но не менее рациональным: работа с аутсорсинговым персоналом. Особенно это касается бухгалтерии, клининговых служб, IT-специалистов, то есть тех, в чьих услугах компания не нуждается ежеминутно.

Ещё одним возможным вариантом оптимизации расходов на персонал может быть разделение деятельности компании на две части: повседневную работу и действия, совершаемые с некоторой периодичностью или рассчитанные в перспективе. К первой части необходимо привязать KPI сотрудников, а по поводу второй группы сейчас стоит серьёзно задуматься. Ведь это, прежде всего, проек-

ты, ориентированные на будущее, например открытие филиалов.

Пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса могут быть в виде двух направлений:

- уменьшение общих затрат;
- снижение численности сотрудников.

На основании изложенного выразим общие предложения для решения проблем при оптимизации расходов на фонд заработной платы: разработка мотивационных схем; разделение деятельности компании на две части – повседневную работу и действия в перспективе; исключение лишних уровней управления; разработка прозрачной схемы начисления бонусов; введение системы грейдов; работа с аутсорсинговым персоналом; дробление периода стимулирования и контроля; обеспечение стабильных условий стимулирования; комбинация постоянной и переменной заработной платы; увязка в оплате труда личных результатов с результатами работы коллектива; уникальный труд должен оплачиваться выше обычного труда независимо от отработанного времени; импульсное стимулирование. Для того чтобы интересы ни одного из подразделений не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех структурных подразделений и ключевых специалистов. Рассмотрим общие принципы, на основе которых можно разработать новую систему мотивации для компаний или внести коррективы в уже существующие правила материального вознаграждения сотрудников.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с её помощью многим компаниям не удастся добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д. Система мотивации всегда зависит от политики компании в области управления персоналом, от этого будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Существует шесть требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

1) объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

2) предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

3) адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

4) своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учёта для последующего вознаграждения);

5) значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

6) справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. А это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Рассмотрим основные этапы создания системы мотивации.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при её создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов:

I этап – формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.

II этап – декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчёта переменной части заработной платы).

III этап – разработка механизмов стимулирования (определение правил расчёта переменной части вознаграждения сотрудников).

Нельзя забывать и о косвенных стимулах. Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) – это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных

услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб и т.д.).

Выбор того или иного инструмента косвенного материального стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен.

На предприятии необходимо создать систему мотивации, охватывающую все структуры управления. Для этого необходимо привлечь к работе следующий персонал: начальника управления, финансово-экономический отдел, отдел кадров. Нужно учесть необходимое время на апробирование и применение способа «скрытого» внедрения мотивационных схем.

Деление оптимизации на прямое и косвенное приводит к тому, что косвенное материальное стимулирование даёт «коллективный эффект», который способствует сплочённости коллектива, уменьшению текучести кадров. На примере видно, что косвенное стимулирование составляет 0,1 % от всех затрат, а прямое материальное стимулирование – 60 %. Таким образом, можно повысить долю косвенного стимулирования.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб. : Питер, 2006. 356 с.

2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. М. : ЮНИТИ, 2009. 122 с.

3. Дуракова И. Б. Теория управления персоналом : учеб. пособие / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. Воронеж, 2009. 83 с.

4. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. М. : Дело, 2007. 274 с.

5. Крылов А. А. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / А. А. Крылов, Ю. В. Прушинский. М. : ЮНИТИ, 2010. 495 с.

6. Мякинченко О. В. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании / О. В. Мякинченко // Управление персоналом. 2008. № 10. С. 47.