

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В КРИЗИС

Якунин О.А.

*Якунин Олег Александрович - студент магистратуры,
кафедра управления человеческими ресурсами, факультет управления,
Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва*

Аннотация: в статье раскрываются проблемы в управлении персоналом, их диагностика и решения. Актуальность статьи обусловлена тем, что для успешного функционирования любой организации, вне зависимости от товаров и услуг, которые она предоставляет, прежде всего, нужны высококвалифицированные кадры и руководители, особенно на период кризиса. Важно знать, что если руководитель организации не сможет правильно проанализировать ситуацию, создавшуюся в управлении людьми на момент кризиса, то сформировавшийся коллектив очень быстро развалится, следовательно, и организация распадется. Для достижения цели данного исследования были изучены основы системы управления персоналом в современных организациях, разные проблемы, а также факторы, влияющие на управление персоналом организации.

Ключевые слова: кризис, система управления, мотивация персонала, антикризисное управление, управление персоналом, организация труда, планирование карьеры, человеческие ресурсы.

Введение

Кризис, как нам известно, это период нестабильности, ситуация, когда надвигаются серьезные перемены. При этом результат перемен может быть как неприятный, так и положительный. Но абсолютно точно, что любой кризис представляет собой угрозу выживанию предприятия. В случае несостоятельности компании и попадания в кризис основное внимание уделяется только финансовым и правовым механизмам в рамках антикризисного управления [1]. В отношении персонала проводится единственное мероприятие - сокращение штата с целью уменьшения затрат средств на персонал. Однако все признают ценность и важность собственно человеческого ресурса и значимость его вклада в успех деятельности организации. С другой стороны, практика показывает, что часто, когда организация находится в трудных условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов уходят на последние места. В особенности страдают вопросы контроля за системой управления персоналом [3].

Целью научной работы является установление путей решения проблем управления персоналом организации в кризис.

Задачи:

Провести альтернативные варианты диагностики кадров в условиях кризиса.

Рассмотреть основные проблемы и варианты их решений в практике в условиях кризиса.

Выявить решение проблем.

Научная новизна обуславливается поиском решений проблем в управлении персоналом на период кризиса.

Альтернативные варианты диагностики кадровых проблем в условиях кризиса.

Проблем управления персоналом в организации можно избежать, если вовремя принять соответствующие меры. К частым проблемам можно отнести:

- увольнение опытных специалистов;
- низкая исполнительность сотрудников;
- низкая квалификация рабочих и руководителей;
- конфликты и негативная атмосфера в коллективе;
- низкая мотивация;
- слабая инициативность персонала;
- конфликт между руководством и работниками.

Руководитель обязан сделать анализ текущей ситуации, а затем принимать решение.

В условиях кризиса, при недостатке материальных, кадровых и временных ресурсов такая детальная оценка организации может показаться невозможной.

Но проблема уменьшения процедуры диагностики родила множество подходов к выбору типа оценки. Чаще всего выбирается 4 основных типа диагностики в компании:

- интервью;
- анкетирование обзоры;
- анализ внешней информации;
- эксперименты с человеческими ресурсами [6].

Метод интервью для попавшего в кризис предприятия [<http://hr-portal.ru/article/upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa>] (18.03.2017 г.) разумнее проводить с увольняющимися людьми. Это так называемое "выходное интервью", которое проводится для изучения мнения рабочих о компании. Изучение данных такого интервью даёт возможность разработать и принять необходимые меры [4].

Например, это возможно во избежание текучести работников, ведь увольнения могут иметь место быть не столько из-за нарушения условий труда рабочих, но и из-за страха перед возможным закрытием предприятия.

Один из самых экономичных и действительных типов оценки - это проведение анкетирования, которое даёт большое количество фактов от большого числа людей. В вопросы включаются разделы о выполняемых обязанностях, границах ответственности, характере принимаемых решений, уровне и форме информационных потоков.

Эта часть вопросов даёт возможность сделать выводы о соответствии выполняемых функций оперативным задачам подразделений, оценить эффективность и разумность информационных потоков в организации, увидеть целую картину работающих процессов предприятия и "исполняющую" их организационную структуру.

Второй частью вопросов обычно становятся темы отношения рабочего к различным деталям деятельности предприятия.

Например, таким как взаимоотношения в коллективе, работа руководства, отношение к системе вознаграждений и компенсаций, отношение к критическим проблемам предприятия.

По этой части вопросов можно увидеть строгие числовые показатели. Для этой цели все факторы организации, подлежащие изучению, объединяют в многофакторный организационный опросник, где для каждого фактора есть балльная шкала, на которой рабочий должен отмечать степень своего удовлетворения данным фактором. Такой опрос можно проводить анонимно, что очень сильно повышает достоверность информации. Полученные данные анализируются.

Для анализа официальных документов используются все документы предприятия, регламентирующие труд работников. Здесь можно оценить наличие или отсутствие необходимых приказов и положений на соответствие стратегическому плану предприятия и существующей антикризисной программе.

Что касается внешних данных, то здесь желательно изучить официальные статистические данные по производственным нормам: текучесть, заработная плата и нематериальные средства стимулирования.

Эксперименты в области HR - интересный и результативный метод анализа, который требует сочетания точного расчета и творческого подхода одновременно. При таком методе сравниваются показатели обычной и контрольной группы.

Например, для половины менеджеров вводится новый метод стимулирования труда на конкретный период. Затем сравниваются показатели результатов труда с той половиной группы, для которой система стимулирования оставалась без изменений.

Перечисленные методы сбора информации позволяют увидеть целостную картину функционирования предприятия и системы управления персоналом. Исходя из данной информации, можно проводить оценку эффективности, определять основные факторы риска и разрабатывать конкретные мероприятия, способствующие профилактике или устранению кризиса.

Основные проблемы и варианты их решений на практике в условиях кризиса.

Для успешности антикризисной программы управления человеческими ресурсами предприятия на начальном этапе всегда необходима объективная диагностика критических явлений.

Для удобства проведения диагностической оценки систему условно подразделяют на стратегический и оперативный уровни.

На стратегическом уровне оценивается активность высшего управления предприятием в построении стратегии формирования и использования трудового потенциала, а также соответствие ее текущим ситуационным условиям; оценивается соответствие организационной структуры целям и задачам предприятия, характеристика организационной культуры, уровень компетентности стратегических руководителей, характер взаимоотношения администрации с персоналом [5].

На оперативном уровне оценивается результативность работы с человеческими ресурсами; наличие или отсутствие необходимых составляющих системы управления персоналом, их адекватность целям предприятия, правильность их исполнения. Здесь изучаются такие составляющие, как соответствие кадровой политики, планирование персонала, принципы найма, адаптация, оценка и обучение, организация труда, планирование карьеры и высвобождение работников.

При исследовании процессов в организации, находящейся в кризисе, на сегодняшний день принято выделять такие основные задачи, как:

1. определение развития системы управления;
2. выявление так называемых проблемных участков, то есть действий, замедляющих развитие предприятия;

3. оценка адаптивных возможностей коллектива и его готовности к изменениям. Дополнительно собираются статистические количественные данные:

- затраты на людей; статистические данные по характеристикам совокупной рабочей силы на предприятии;
- показатели производительности труда и т. д.

Ситуация в большинстве организаций даёт возможность выделить целый ряд встречающихся проблем в системе УЧР:

- низкая производительность труда;
- высокая текучесть кадров;
- дефицит квалифицированного персонала;
- уход сотрудников из компании;
- отсутствие рационального распределения функций между работниками;
- избыточный персонал, несоответствие его специализированной структуры потребностям предприятия;
- отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие инициативы рабочих;
- напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с факторами, плохо влияющими на предприятие и с высоким числом конфликтных ситуаций [2].

Совершенно понятно, что все эти проблемы - это следствия рыночной несостоятельности предприятия. Однако такое количество вопросов, связанных с человеческими ресурсами, ставит необходимость включения в антикризисную стратегию программы улучшения системы управления персоналом.

Решение проблем управления в кризис. [<https://www.studsell.com/view/186121/>] (23.03.2017 г.).

Решения всех проблем может быть примерно таким:

1. сокращать в организационной структуре управления нужно уровни, а не рабочие места, требуется также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;
2. при проведении сокращений необходимо принимать меры по стабилизации организационной структуры и психологической поддержке рабочих;
3. нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользующемуся поддержкой коллектива;
4. нужно периодически переоценивать кадровую структуру предприятия;
5. разумнее выявлять, поддерживать и обучать рабочих предприятия, проявляющих лидерские качества;
6. требуется поддерживать образовательные программы;
7. полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
8. нужно проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений, как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
9. следует отдавать выбирать командную работу, а не индивидуальные усилия, формируя рабочие команды, как между отделами, так и в подразделениях компании, то есть объединять весь коллектив разных отделов;
10. необходимо определять и сохранять основу кадрового потенциала предприятия;
11. следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

Заключение

При проведении диагностики и разработки антикризисных мероприятий нужно всегда помнить, что сфера человеческих ресурсов сложно поддается инновационным изменениям, так как работники воспринимают их как угрозу ранее созданным традициям.

Сама технология проведения диагностики может встретить сопротивление и коллективные протесты. Поэтому план диагностики обязательно обсуждается на общем собрании с целью формирования у работников положительного отношения к предстоящей оценке их деятельности, на основе понимания необходимости проведения оценки в первую очередь для их собственного блага.

Критерии принятия решений в антикризисном управлении должны отличаться от критерия нормального управления. В рамках «нормального» управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью

является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств.

Программа антикризисного управления должна состоять из трех этапов:

1. устранение неплатежеспособности;
2. восстановление финансовой устойчивости;
3. обеспечение финансового равновесия на длительный период.

Важно помнить, что сокращения штата – это уже самая крайняя мера, на которую следует идти руководителю организации с кадровым персоналом, т.к. неправильное сокращение людей может привести к потере эффективности работы всего предприятия и в итоге к развалу всей компании в очень короткий срок.

Список литературы

1. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков М.:ИНФРА-М, 2012.
2. *Бутова Т.В., Миловидова Н.А.* Проблемы мотивации персонала в российских компаниях // Сборники конференций НИЦ, 2013.
3. *Дейнека А.В.* Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К, 2015.
4. *Дементьева А.Г.* Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2011.
5. *Ярных В.* Управление в условиях кризиса: HR-технологии: Вершина; М., 2006.
6. *Цыганков В.А.* Кадровая политика организации в условиях экономической нестабильности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2015.