

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД КРИЗИСА

Рослякова Ольга Евгеньевна
Магистрант направления Экономика
и управление персоналом
кафедры экономики труда
и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

Olishna14.93@mail.ru
ул. 8-е Марта, 62, ауд. 455,
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 22-11-757

Аннотация. Статья посвящена проблемам адаптации персонала в период кризиса. В исследовании выделены основные направления действий руководства для снижения негативных последствий, принципы и этапы разработки антикризисных программ, проблемы адаптации работников. Актуальность проблемы вызвана массовыми сокращением персонала на российских предприятиях в периоды экономического кризиса, снижением мотивации и эффективности деятельности персонала, вызванным неопределенностью положения сотрудников, повышением уровня текучести кадров, проблемами адаптации. Исследование литературы показало практическое отсутствие работ по комплексному исследованию проблем адаптации персонала, вызванное необходимостью снижения затрат на персонал, изучению возникающих социально-психологических проблем. Решение проблемы автор видит в разработке программ антикризисного управления, оценке последствий для персонала финансовых проблем компании. Создание антикризисной программы управления кадрами, мотивация персонала на повышение эффективности работы играет значительную роль в успехе финансового оздоровления компании. В работе отмечена высокая роль персонала в преодолении кризиса на предприятии. Создание системы мобилизации человеческих ресурсов в совокупности с оптимизацией издержек может стать единственным условием выхода из кризиса. Как показывает мировой опыт, опора на человеческий капитал является экономически эффективной.

Ключевые слова: адаптация персонала; кризис; сокращение штата; антикризисная программа; снижение затрат на персонал.

JEL коды: J24; J26.

Введение.

Структурный экономический кризис в России не мог не отразиться на работе предприятий и организаций. Для предприятий кризисные явления проявляются, в первую очередь, в сокращении объемов производства и снижении прибыли. А снижение прибыли, в свою очередь, ведет к оптимизации издержек, что является необходимым условием для «выживания» предприятия. Одной из самых значительных статей издержек выступают затраты на персонал: фонд оплаты труда, налоги, поощрительные и социальные выплаты, затраты, связанные с организацией труда персонала и т.д. Специалисты в области управления персоналом отмечают, что система управления персоналом, которая оправдывала себя в условиях стабильно развивающегося рынка, часто не отвечает новой кризисной ситуации и требует трансформации. [1] В этой связи актуальной является оценка проблем, возникающих при возникновении кризисных проявлений в управлении персоналом предприятия, их классификация и подходы к созданию комплексных программ адаптации персонала в сложившихся условиях.

Результаты исследования проблемы адаптации персонала говорят об отсутствии комплексного видения антикризисного управления персоналом в большинстве компаний Российской Федерации и Европы и, более того, об отсутствии систематически разработанных практических программ. Применяемые в большинстве компаний меры по сокращению расходов на персонал (включая материальное и нематериальное стимулирование), экономически обоснованы не во всех случаях. Основная ошибка, по мнению Ramón Valle Cabrera и Simon L. Dolan, состоит в том, что компании определяют области сокращения расходов, не принимая во внимание и не анализируя последствия проводимых изменений. [2] Данный подход характеризуется отрицательным влиянием на адаптированность персонала к изменяющимся условиям внешней среды, на сплоченность персонала, его лояльность и, как следствие - на эффективность работы организаций в целом.

Целью исследования является выявление проблем адаптации персонала в период кризиса, а также поиск подходов к решению этих проблем путем разработки программ реорганизации системы управления персоналом.

Анализ проблем адаптации персонала в современных условиях

Реорганизация кадровой политики в кризисных условиях, вызванных как внешними, так и внутренними факторами, неизбежно приводит к снижению затрат на персонал, а как следствие, принятию непопулярных организационных мер. К таким мерам можно отнести:

сокращение численности персонала, свертывание социальных программ или их значительное сокращение, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, сопротивление нововведениям.

Эти процессы влияют на снижение основных экономических показателей, в первую очередь, на эффективность работы персонала. [3] Но следует отметить, что сложный процесс оптимизации затрат на персонал может иметь и положительную сторону – он позволяет внедрить новые эффективные системы организации труда и управления персоналом, сократить ручной труд, повысить мотивацию и производительность труда, что повысит конкурентоспособность компании и позволит преодолеть финансовые трудности.

Кризис на предприятии может рассматриваться с разных точек зрения. Так, с точки зрения Старцева Ю.Н. – это состояние организации, которое предшествует её переходу в другое качество. [4] Другие авторы Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. дают иное определение: кризис – это не статическое состояние, а ограниченный во времени, нестабильный, динамичный процесс с постоянным изменением значений его основных параметров. [5] Причины кризиса могут иметь как внешний характер и быть связанными с макроэкономическими процессами. В частности, экономическими циклами, так и иметь внутренние причины, связанные с неэффективностью управления, изменению рынков.

В понимании автора кризис – это обострение социально-экономической системы в организации, которое может привести либо к новому витку развития компании, либо к банкротству.

Выделяют следующие виды кризисов на уровне компании:

- стратегический – снижение потенциала компании, потеря рынков сбыта;
- результативный – снижение прибыли, нарушение баланса доходов и расходов, вынужденное сокращение издержек на персонал;
- ликвидный – нехватка финансовых средств, стратегия «затыкания дыр», невыплата заработной платы.

Антикризисное управление предполагает разработку комплекса мер и процедур для оздоровления финансово-экономической деятельности компании, позволяющей выйти на стабильный уровень развития. Разработка мер антикризисного управления к части кадровой политики являет одной из важнейших составляющих программ оздоровления предприятия в сложных экономических условиях.

В период кризиса часто все внимание руководства принадлежит регулированию финансовых механизмов предприятия, при этом управление персоналом может отодвинуться

на последний план. Однако не стоит забывать о персонале, принимая антикризисные меры.

У предприятия есть два способа «смягчить» трудный период в компании:

- 1) адаптация персонала;
- 2) сокращение штата.

При формировании программ антикризисного управления персоналом следует использовать эти способы комплексно, а главное в балансе, что очень важно.

Можно выделить основные принципы, которых следует придерживаться при определении стратегии антикризисного управления. Принципы должны охватывать весь персонал организации и быть основополагающими при принятии управленческих решений. К ним относятся [6]:

- принцип системности предполагает рассмотрение всех сотрудников компании как единой функциональной и взаимодействующей системы;
- принцип правовой и социальной защиты предусматривает четкое соблюдение норм трудового, гражданского и административного права при проведении процедур аттестации, перемещения и увольнения персонала;
- принцип равных возможностей предусматривает равное отношение к различным социальным группам сотрудников при принятии решений, отсутствие дискриминации по возрастному, половому, социальному, национальному признаку;
- принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику характеризуется оценкой индивидуальных возможностей и навыков, достижений работника при принятии управленческих решений.

Концепция решения кадровых задач антикризисного управления соединяет весь комплекс действий, начиная с формирования целей, стратегии управления, конкретных мероприятий по снижению негативных последствий, методов реализации решений, оценки эффективности принятых мер. [7] В этой связи можно предложить следующую схему формирования антикризисной системы управления персоналом, состоящей из двух этапов.

Первый этап предполагает следующие действия:

- анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на возникновение и развитие кризисной ситуации в компании;
- проведение факторного анализа для оценки влияния на систему управления персоналом.

На втором этапе ведется собственно разработка программы, которая включает:

- определение целей и задач антикризисной программы;

- выбор антикризисной стратегии, основных направлений и способов реализации программы;
- построение дерева целей;
- определение вида антикризисной стратегии управления персоналом;
- разработка направлений, способов и технологий реализации антикризисной кадровой политики;
- оценка эффективности реализации программы.

Применение предложенной схемы разработки антикризисной программы позволит обосновать принимаемые управленческие решения и соединить мероприятия по реорганизации системы управления персоналом с общей стратегией предприятия.

Остановимся более подробно на тех направлениях реализации кадровой стратегии, которые были выделены – сокращения штата и адаптация персонала. Сокращение штата наиболее часто применяемый инструмент при снижении затрат на персонал. При сокращении штата руководитель обязан выполнить все гарантии по законодательству, а также постараться сохранить лояльность работникам (на случай принятия на работу сотрудника обратно), также кадровая служба может помочь работнику в составлении резюме, дать положительную характеристику, возможно, оказать помощь в трудоустройстве, дать сотрудникам пройти собеседование в рабочее время и т.д.

Процедура сокращения штата с точки зрения трудового законодательства хорошо изучена и отражена в специальной литературе, поэтому остановимся более подробно на мерах поддержки сотрудника при его увольнении.

При сокращении штата руководство может воспользоваться таким инструментом как аутплейсмент. Существует много разных подходов к определению понятия «аутплейсмент», например, Кошарная Г.Б. рассматривает аутплейсмент как программу, помогающую уволенным сотрудникам адаптироваться к изменившимся условиям на рынке труда, обучиться современным технологиям поиска работы и тем самым сократить время на поиск новой вакансии. [8] Клим Д. аутплейсмент видит как программу профессиональной поддержки консультантом людей, вынужденных покинуть компанию в результате сокращения или увольнения или тех, кто переходит к следующему карьерному росту. [9] У всех определений есть свои как положительные стороны, так и недостатки. Автор статьи придерживается следующего определения: аутплейсмент – это комплекс мер, услуг, связанных с психологической и технической, а также информационной помощью, которую руководитель предоставляет сотруднику, попавшему под сокращение.

Преимущество аутплейсмента для работника неоспоримо. Это возможность за счет компании получить услуги кадрового агентства. К таким услугам обычно относят: консультации по поиску работы, помощь в составлении резюме, подготовка рекомендательных писем, размещение резюме на специализированных интернет-порталах, рассылка резюме в кадровые агентства и компании, психологическая поддержка, консультации по прохождению собеседования и т.д. Такая поддержка позволяет найти уволенному сотруднику новое место работы в кратчайшие сроки. Компания же таким способом может снизить риски судебных издержек при увольнении, сохранить лояльность сотрудника, снизить социальные выплаты, повысить свой имидж и репутацию.

Проблема адаптации персонала, который не подвергся процедуре увольнения, так же является острой проблемой. Ни для кого не секрет, что снижение финансовых возможностей компании в первую очередь отражается на доходах сотрудников и их социальной защите. Принимая неизбежность снижения затрат на персонал в кризисных условиях, можно выделить несколько направлений действий администрации по снижению негативных явлений. Выдели два направления: разработка нематериальных стимулов мотивации персонала и социально-психологическая поддержка работников.

С точки зрения реализации этих направлений можно сказать, что возможности адаптации персонала в условиях кризиса в первую очередь должны зависеть от результатов его труда. Не менее важна поддержка работника во взаимоотношениях с руководителями и коллективом. Иначе говоря, факторы адаптации можно разделить на две группы: объективные и субъективные. К объективным факторам относим влияние внешних условий на внутреннее ощущение персонала, результаты деятельности предприятия (эффективная/неэффективная), реальный вклад в эту деятельность самого работника (профессионально-квалификационный рост, стаж работы, результаты его труда); к субъективным — отношения работников друг с другом, а также состояние здоровья, саморегулирование поведения, удовлетворенность деятельностью и отношениями в коллективе. [10] Таким образом, антикризисную адаптацию персонала можно рассматривать как систему, включающую личностные ощущения кризиса, деятельность предприятия и социально-экономическое положение страны в целом.

Заключение

Следует отметить, что на ухудшение выполнения трудовой функции работника в условиях кризиса влияет не только фактор неопределенности, но также увеличенная

нагрузка, совмещение работ, стрессовое состояние, а также негативная атмосфера в коллективе. Если руководитель пренебрегает перечисленными мерами, то это может привести к следующим последствиям: повышение уровня текучести персонала; снижение уровня производительности труда; снижение мотивации сотрудников, потеря интереса к работе; психологическое напряжение в коллективе, конфликты. В свою очередь это приведет к снижению прибыли и максимизации кризиса.

Обратный эффект руководство получит в случае правильного применения адаптации и сокращения штата во время кризиса. Производительность труда если не возрастет, то останется на прежнем уровне; повысится лояльность персонала и мотивация, а также произойдет оптимизация персонала.

В связи с этим, можно сделать вывод, что в антикризисной программе необходимо уделять большое внимание адаптации персонала. Так как в условиях кризиса, не предполагается увеличение заработной платы, соответственно у сотрудников возникает чувство неудовлетворенности оплатой труда. Именно в кризисный период, возрастает роль нематериальных стимулов и социально-психологической поддержки. Адаптация работника в кризисный период имеет функции регулирования степени удовлетворенности сотрудников, повышение их приспособленности к внешним и внутренним условиям компании.

Литература

1. Галимов И. А., Ардеева Л. Н. Актуальность антикризисного управления для России // Молодой ученый. — 2014. — №9. — С. 261-263.
2. Caye J.-M., Dyer A., Strack R., Leicht M., Minto A. Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015 // Сайт Boston Consulting Group [Электронный ресурс]: BCG, 2008. Загл. с экрана
3. Евстратов А.Ю. Аналитическая оценка методов оценки стоимости кадрового потенциала индивидуального работника и предприятия в целом // Управление персоналом. 2008. № 21. С. 52-55.
4. Старцев Ю.Н. - Учебное пособие. - НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладина. - Челябинск, 2007. - 103с.
5. Плутова М.И. Адаптация и закрепление молодых специалистов зарубежом// «Human progress», 2015. Том 2 № 5 URL: http://progress-human.com/images/2016/Tom2_5/Plutova_5.pdf
6. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Под ред. засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224с.

7. Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / сост. Т. Н. Рогова; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 200 с.
8. Апенько С.Н., Захарченко Е.В. Концепция формирования антикризисной системы управления персоналом предприятия // Вестник Омского университета, 2004. №1. С. 100–103.
9. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) Методич. Указ. – Пенза: Издательство Пензенского государственного, 2004. – 52 с.
10. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание // Я – перший. – 2010. - №12. – С. 15-18.
11. Т. Овчинникова, Г. Гостева, В. Хохлов Структурная модель адаптации персонала к кризисным условиям // Журнал «Управление персоналом» N5 2009 год, С. 35-42.
12. Curtean M. N., Gavris O., Dumitran, M. The influence of crisis in the construction sector on personnel management /7th International Conference on Management of Technological Changes, Сентябрь 01-03. – Alexandroupolis, Greece. – 201. – 1. – С.629-631.
13. Lipworth G., Nystedt J. Crisis resolution and private sector adaptation IMF Staff Papers. – 2000. – 47 (Спец. Т.), С. 188-214.
14. Chakrabarti A. Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. – 2015. – Strategic Management Journal, 36 (11), С. 1717-1738.

PROBLEMS OF ADAPTATION OF THE PERSONNEL DURING CRISIS

Olga Roslyakova

Master student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. Article is devoted to problems of adaptation of the personnel during crisis. In research the main directions of actions of the management for decrease in negative consequences, the principles and development stages of anti-recessionary programs, problems of adaptation of workers are allocated. Relevance of a problem is caused mass by reduction of the personnel at the Russian enterprises during the periods of an economic crisis, the decrease in motivation and efficiency of activity of the personnel caused by uncertainty of position of employees, increase of level of

turnover of staff, adaptation problems. Research of literature showed the practical lack of works on complex research of problems of adaptation of the personnel caused by need of decrease in costs of the personnel, to studying of the arising social and psychological problems. The author sees a solution in development of programs of crisis management, an assessment of consequences for the personnel of financial problems of the company. Creation of the anti-recessionary program of personnel administration, motivation of the personnel increase of overall performance plays a significant role in success of financial improvement of the company. In work the high role of the personnel in overcoming of crisis at the enterprise is noted. Creation of system of mobilization of human resources in total with optimization of expenses can become the only condition of recovery from the crisis. As shows world experiment, the support on the human capital is economically effective.

Key words: adaptation of the personnel; crisis; staff reduction; anti-recessionary program; decrease in costs of the personnel.

JEL Code: J24; J26.

References

1. Galimov I. A., Ardeeva L. N. Aktualnost of crisis management for Russia//the Young scientist. — 2014. — No. 9. — p. 261-263.
2. Caye J.-M., Dyer A., Strack R., Leicht M., Minto A. Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015 // Сайт Boston Consulting Group [An electronic resource]: BCG, 2008. Zagl. from the screen
3. Evstratov A.Y. Analiticheskaya assessment of methods of estimation of cost of personnel potential of the individual worker and enterprise in general//Human resource management. 2008. No. 21. pp. 52-55.
4. Starcev Y.N. aged men - Manual. - NOU the Chelyabinsk institute of economy and the right of M. V. Ladoshin. - Chelyabinsk, 2007. – p.103.
5. Plutova M.I. Adaptation and strengthening of young professionals abroad // «Human progress», 2015. Vol. 2 number 5 URL: http://progress-human.com/images/2016/Tom2_5/Plutova_5.pdf
6. Asaul A.N., Knaz I.P., Korotayeva Y.V. Prince. The theory and practice of decision-making on an exit of the organizations from crisis. Under the editorship of засл. Builds. Russian Federation, Dr.s экон. sciences, prof. A.N. Asaul. – SPb: Autonomous Non-Commercial Organization of «IPEV», 2007. – p.224.

7. Crisis management by the enterprise: manual / сост. Т. N. Rogova; Ulyan. the state. техн. un-t. – Ulyanovsk: УлГТУ, 2014. – p.200.
8. Apenko S.N., Zakharchenko E.V. Concept of formation of an anti-recessionary personnel management system of the enterprise//Bulletin of Omsk university, 2004. No. 1. pp.100-103.
9. Kosharnaya G.B Human resource management (new personnel technologies) Metodich. Decree. – Penza: Publishing house Penza state, 2004. – p.52.
10. Klim D. Autpleysment as beautiful Parting(s) – pershiya. – 2010. - No. 12. – p. 15-18.
11. Ovchinnikova T., Gostev G., Khokhlov V. Structural model of adaptation of the personnel to crisis conditions//Human resource management Magazine of N5 2009 year, p.35-42.
12. Curtean M. N., Gavris O., Dumitran, M. The influence of crisis in the construction sector on personnel management /7th International Conference on Management of Technological Changes, SEP 01-03. – Alexandroupolis, Greece. – 201. – 1. – pp.629-631.
13. Lipworth G., Nystedt J. Crisis resolution and private sector adaptation IMF Staff Papers. – 2000. – 47 (SPEC. ISS.), pp. 188-214.
14. Chakrabarti A. Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. – 2015. – Strategic Management Journal, 36 (11), pp. 1717-1738.

Contact

Olga Roslyakova

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

Olishna14.93@mail.ru

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета А.С.Мельникова