

Д. В. СУРЯДНОВА

(г. Гомель, Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины)

Науч. рук. **Л. А. Минчукова,**

канд. экон. наук, доц.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости, набирать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Одной из основных предпосылок к конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики являются прогрессивные методы управления человеческим потенциалом. Особенно данный вопрос актуален в периоды кризиса в экономике.

В настроениях многих руководителей и собственников слово «кризис» вселило панику. Традиционно в таком состоянии прибегают к «тактике» посмотреть, что делают все, и поступить еще лучше [1]. Эти самые «все» обычно стремятся к экстремному сокращению затрат и, в первую очередь, на персонал.

Если проанализировать применяемые методы экономии, то чаще всего можно прийти к неутешительным выводам. Изменение материалоемкости производства требует радикального пересмотра всех фаз технологического процесса, чем обычно не хотят заниматься, ведь эти меры требуют соответствующей квалификации управленческого персонала, а также дополнительных инвестиций в модернизацию. В итоге абсолютному большинству руководителей самым быстрым и доступным способом снижения расходов представляются манипуляции с фондом оплаты труда – самым дорогостоящим, но и самым гибким ресурсом. Пренебрегая другими доступными способами повышения эффективности (сокращение материало- и энергоемкости, работа с должниками и т.д.) начинается оперативное сокращение персонала и снижение общего уровня зарплаты.

Прибегая к этой «панацее», доходят до такого, как «уволить по 10 % сотрудников в каждом филиале», «сократить оплату труда всех сотрудников на 25 %». Также встречаются такие методы, как не выплачивать обещанные премиальные со ссылкой на кризис, то есть попросту не выполнять данные сотрудникам обязательства [2]. Данная политика опасна тем, что попытки сохранить некий уровень прибыльности в краткосрочном аспекте могут вызвать необратимые процессы: вслед за сокращенными «неэффективными» сотрудниками компанию, уже по своей воле, покинут ценные кадры, особенно нужные в условиях кризиса (так называемое «ядро» рабочей силы). «Работа за оклад» мотивирует лишь на соблюдение трудовой дисциплины. Результат: к завершению кризиса предприятие подойдет совершенно ослабленным.

Для предотвращения вышеуказанных обстоятельств, необходимо усилить работу по мотивации персонала и созданию эффективной команды, от которой на выходе из кризиса потребуются двойные усилия.

Также за период кризиса есть возможность принять на работу тех специалистов, которых не смогли удержать предприятия, слишком увлеченные сокращением персонала, сплотить команду, обучить ее и подготовить к агрессивным действиям на рынке.

Основными методами управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса становятся:

Оптимизация численности и состава персонала. Увольнения зачастую происходят по общей разрядке. Например, каждому руководителю филиала или подразделения ставят задачу сократить определенный процент персонала, не обращая внимание на то, в каких бизнес-процессах эти специалисты заняты. В итоге предприятие теряет квалифицированный персонал, на поиски и подготовку которого в свое время были потрачены значительные ресурсы. Довольно скоро организация будет вынуждена снова тратить средства на восполнение потерянного в результате непродуманного подхода.

Как показывает международный опыт, единственно правильный подход к сокращению численности персонала – это предварительная оценка роли каждого сотрудника в деятельности предприятия и увольнение лишь тех, чьи функции стали ненужными с переходом к новой стратегии.

В современных условиях, для получения наиболее полной информации о трудовых ресурсах организации в части количественного, качественного состава и учета расходов на персонал, например в России, были созданы HRM-системы, роль которых сегодня заметно возрастает.

Главная задача HRM-систем – предоставить наиболее полную информацию о трудовых ресурсах компании в части количественного, качественного состава и учета расходов на персонал. Оперативность получения такой информации – вот, пожалуй, неоспоримое преимущество HRM-систем, которое приобретает особую ценность во время кризиса.

Кризис – это время изменений. Любые изменения требуют от менеджмента организации принятия быстрых и взвешенных решений. Правильные решения можно принимать, только обладая полной и достоверной информацией, которую и призваны обеспечить системы автоматизации.

Сохранение прежней системы премирования. Эта мера требует большой осторожности – есть риск недоучесть изменение среды, в которой функционирует организация. Старая система премирования может оказаться неадекватной новым условиям.

Отказ от различных систем премирования персонала. К подобной стратегии прибегают многие предприятия, не успев даже оценить ни своего состояния, ни стадии развития кризиса. Сотрудники теряют заинтересованность, в худшем случае уходят на другое предприятие, а это является серьезным стратегическим просчетом.

Получается, что, пытаясь экономить на персонале, предприятие упускает возможность получить выгоду за счет его эффективной деятельности. Ведь если сотрудники не нацелены на определенные результаты, эффективность экономии на премиальных расходах сомнительна.

Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии – процесс длительный, требующий постоянных усилий и неослабленного внимания со стороны администрации на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия. Необходимо изменение приоритетов управления в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием предприятия, основным фактором его стабильности и эффективности.

Список используемой литературы

- 1 Гурков, И. Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса / И.Б. Гурков // ЭКО. – 2009. – № 5. – С. 3.
- 2 Валуева, Н.В. Стратегическое мышление и антикризисная система премирования персонала / Н. В. Валуева, И. Ф. Герцог // ЭКО. – 2009. – №6. – С. 144-156.