

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Антикризисное управление персоналом организации (на примере ООО
«Мебельная Фабрика Мария»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 4 курса 443 группы
направления 38.03.03 Управление персоналом
Экономического факультета

Дьяковой Александры Анатольевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга

подпись, дата

Юсупова С.М.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рыночные условия хозяйствования требуют от современных компаний повышения эффективности деятельности, конкурентоспособности реализуемых товаров и услуг на основе разработки и реализации эффективной маркетинговой деятельности, эффективных форм хозяйствования, оптимизации логистических процессов, управления торговой деятельностью, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы и т. д.

Кризисы создают особые условия для функционирования организаций. Оказывая воздействие не только на внешнее окружение, но и внутреннюю среду компании, они изменяют текущие бизнес-процессы и, зачастую, трансформируют систему управления персоналом, снижают эффективность работы сотрудников и устойчивость организации.

Соответственно, в первую очередь организация должна нивелировать возможные негативные изменения в поведении сотрудников и сформировать соответствующую антикризисную политику.

Степень разработанности проблемы. Исследования в данной области проводили такие российские ученые как Аганбегян А.Г., Алексунин А.К., Армстронг М., Барышева А.В., Е.Н. Ведута, Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г., Якушева А.Н., Чехова А.Ю. и других. Важен вклад в изучение данной проблемы и труды различных авторов в периодических источниках таких как Вазим А. А., Голова В.С., Горелов В.А., Казарьян М. М., Клочков А.К.

Антикризисное управление персоналом становится особенно востребованным в условиях нестабильной экономической обстановки и необходимости оптимизации кадрового ресурса предприятия для обеспечения его стабильного функционирования.

Актуальность исследования определена тем, что в данных условиях антикризисное управление персоналом становится оплотом развития компании и предполагает наличие необходимого знания и методологии

применения различных инструментов. Именно поэтому изучение стратегических основ антикризисной работы с персоналом в современной организации является актуальным.

Целью работы является анализ антикризисного управления персоналом на примере компании ООО «Мебельная Фабрика Мария».

Объектом исследования в дипломном проекте является кадровая политика ООО «Мебельная Фабрика Мария» в условиях экономического кризиса.

Предметом исследования является антикризисное управление организацией.

Задачи исследования:

1. рассмотреть понятие и сущность антикризисного управления персоналом организации;
2. определить методы и способы антикризисного управления коллективом в организации;
3. представить общую характеристику финансово-экономической деятельности организации;
4. охарактеризовать организационную структуру, обеспеченность организации кадрами;
5. осуществить анализ текущей антикризисной программы управления персоналом в ООО «Мебельная Фабрика Мария»;
6. разработать предложения по антикризисной кадровой политике в компании;
7. предложить мероприятия по изменению системы мотивации в компании,
8. провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

В работе применялись теоретические и эмпирические методы: изучение литературы, посвященной избранной тематике; методы сравнительного анализа, системный подход, маркетинговые методы исследования, методы

экспертных оценок, статистические методы сбора и обработки информации и др.

Информационной базой исследования послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета и нормативные материалы данной организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, семи параграфов, заключения и списка литературы. В работе имеются рисунки, схемы, диаграммы, таблицы и сноски.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы при осуществлении антикризисного управления персоналом ООО «Мебельная Фабрика Мария».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (АУП)

Экономические кризисы, внезапная пандемия COVID-19, международные санкции, примененные по отношению к Российской Федерации, оказали влияние не только на предприятия в целом, но и на каждого работника в отдельности. Для большинства российских предпринимателей нынешний кризис далеко не первый и, вероятно, не последний. Проблемы бизнеса не исчерпываются падением выручки и задержками поставок: помимо прочего, каждый предприниматель отвечает за тысячи рабочих мест, каждый сотрудник является потребителем, членом общества, которое задевают кризисные явления.

Антикризисное управление персоналом является неотъемлемой частью всей системы управления организацией. Процесс антикризисного управления персоналом можно понимать, как вид деятельности по руководству людьми в

кризисных условиях, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих сотрудников.

Антикризисное управление признает необходимым принимать такие меры, как пересмотр всех имеющихся трудовых ресурсов и отказ от неподходящих сотрудников; перепрофилирование (обучение, семинары) в связи с внедрением новых технологий или реорганизацией фирмы; привлечение молодых перспективных сотрудников и создание условий для их самореализации.

Задачи управления персоналом в условиях кризиса:

- формирование команды работников состоящей из менеджеров, способных разработать и воплотить в жизнь программу выживания и последующего развития предприятия;

- сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность для предприятия;

- реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с реструктуризацией организационных основ, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией самого предприятия;

- снижение социально-психологической напряженности в коллективе и повышение взаимопонимания и спокойствия на рабочих местах;

- обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что антикризисное управление персоналом занимает очень важную роль в управлении предприятии в целом. От реализации управления персонала в момент кризиса зависит будущее компании в целом.

Выделяют общие принципы, на которых основывается антикризисное управление персоналом организации:

- справедливости, основанной на равных возможностях для всех работников;

- системности;
- уважительного отношения;
- командного единства;
- сотрудничества по горизонтали;
- социальной и правовой защищенности.

Методы антикризисного управления персоналом:

- оптимизация численности персонала,
- активное формирование корпоративной культуры,
- формирование психологической устойчивости персонала.

Процесс антикризисного управления персоналом можно разделить на этапы:

- 1) Диагностика состояния трудовых ресурсов;
- 2) Выявления целей и задач антикризисного управления персоналом;
- 3) Оценка кадрового потенциала и временных ограничений процесса антикризисного управления персоналом;
- 4) Формирование оптимального портфеля антикризисных мероприятий;
- 5) Внедрение мероприятий и контроль их реализации;
- 6) Разработка и внедрение профилактических мероприятий управления персоналом.

2 АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА МАРИЯ»

ООО «Мебельная фабрика Мария» российский производитель мебели для кухни, ванных комнат и помещений делового назначения. Компания «Мария» была основана в 1999 г. «Мария» работает на российском рынке 23 лет. Сейчас компания «Мария» - это мебельная фабрика, широкая дилерская сеть по всей России и за ее пределами (более 320 студий в 160 городах).

Одним из важнейших конкурентных преимуществ в бизнесе является квалифицированный персонал, однако большинство предприятий и организаций в настоящее время недостаточно уделяют внимание организации

эффективной системы адаптации и подготовки персонала в кризисное время, что и приводит к потере мотивации у работников и дезориентации в своих должностных обязанностях, правах и возможностях.

Основными целями антикризисного управления персоналом на ООО «Мебельная фабрика Мария» являются: привлечение высококвалифицированных работников на предприятии, их сохранение, переобучение или повышение квалификации персонала.

Таким образом, установлено, что основными методами управления персоналом на предприятии являются: - организационные, - административные; - социально-психологические; - забота о персонале.

Анализ существующей программы работы с персоналом и применяемые на практике методы управления персоналом в основном позволяют успешно управлять человеческими ресурсами, а также обеспечить стабильное развитие персонала в кризисной ситуации.

В рамках административных мер 80% сотрудников были переведены на дистанционный режим работы, установлен порядок отчетности в данном режиме работы; проведено инструктирование работников в условиях кризиса; контроль исполнения.

В рамках экономических мер были произведены дополнительные выплаты для работников из многодетных семей, выплаты для людей, переболевших COVID-19 (условием ее получения была сделанная прививка и справка о ней), часть персонала переведена на дистанционный режим работы с сохранением уровня зарплат. Увеличена премиальная часть заработной платы.

В рамках социально-психологических мер были проведены все мероприятия за 2021 год: тимбилдинги, корпоративные мероприятия, онлайн обучение и повышение квалификации. Проведен конкурс на создание нового слогана компании, были выбраны победители и вручены памятные подарки.

Был организован онлайн центр юридической помощи для сотрудников по вопросам мобилизации. Сотрудники информируются о всех изменениях в компании.

Так же интересной мерой нематериальной поддержки персонала в кризисных условиях стала бесплатная мойка автомобилей сотрудников, проработавших в компании от 5 лет и более.

Так же оригинальной мерой стала возможность стать экскурсоводом на специальных днях открытых дверей компании.

Однако, стоит отметить и отрицательные моменты в антикризисном управлении персоналом в компании:

- Отсутствие психологической помощи. Компания делает немало для создания ощущения стабильности будущего сотрудников, но недостаточно мероприятий для психологической защищенности сотрудников в кризисной ситуации.

- Недостаточный социальный пакет. Необходимо рассмотреть возможность включения в соцпакет расширенного списка оплачиваемых компанией медицинских услуг; путевок в санаторий для ценных сотрудников; компенсации средств за проезд или бесплатный транспорт; абонементов в тренажерные залы, спортзалы.

- Отсутствие индивидуальных КРІ. Такое положение, может демотивировать сотрудников из-за отсутствия соответствия вознаграждения затраченным усилиям и может создать условия для размножения «халявщиков», которые не видят смысл напрягаться.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА МАРИЯ»

Для того, чтобы разработать рекомендации по разработке мер антикризисного управления персоналом в ООО «Мебельная Фабрика Мария» стоит обратить свое внимание на рационализацию затрат на персонал компании, необходимо рассмотреть проблемы с действующей системой премирования персонала, выявленные путем наблюдений и бесед с сотрудниками.

В ООО «Мебельная фабрика Мария» отсутствуют индивидуальные КРІ, то есть существуют только КРІ отдела. Это значит, что премиальная часть считается по одинаковым коэффициентам для всех сотрудников отдела.

В случае индивидуальных КРІ каждый сотрудник будет понимать, что его премия полностью зависит от него, от его усилий и качества работы. Но есть много трудностей.

Следующей проблемой является безнаказанность сотрудника за не достижение целей компании. За невыполнение целей по КРІ увольнение не предусмотрено (только соответственно неполучение премии) – если будет учет индивидуальных КРІ, то за не достижение целей в течение, например, полугодия, можно увольнять сотрудника, чтобы не держать неэффективный персонал.

При анализе анкет сотрудников по удовлетворенности трудом выяснилось, что некоторые сотрудники не знают, как рассчитывается их премиальная часть и то, что они могут повлиять на ее размер.

Мировая практика доказывает, что система индивидуальных КРІ, внедренная в работу компаний, увеличивает прибыль от 10 до 30%, путем ориентации работы сотрудников на результат, повышая мотивацию и лояльность персонала.

Итак, для рационализации затрат на персонал было предложено внедрение премиального коэффициента по КРІ «Товарооборот», введение нового КРІ «Активность» и мероприятие, по индивидуальной оценке, КРІ «Тайный покупатель». Из них экономически целесообразными оказались только два: изменение распределения премиального коэффициента по КРІ «Товарооборот» и введение нового КРІ «Активность». Экономическую целесообразность не подтвердило мероприятие, по индивидуальной оценке, КРІ «Тайный покупатель».

Внедрение индивидуальных КРІ для оценки результативности сотрудников для других подразделений компании так принесет положительные результаты как для сотрудников, так и для самой компании.

Они помогают выявить проблемных сотрудников и помочь ему улучшить свои показатели, путем отправки его на обучение, повышение квалификации и т.д. и в последующем, уволить кадры, которые не соответствуют требованиям компании. Все это поможет улучшить антикризисное управление персоналом на ООО «Мебельная фабрика Мария», так как сокращают затраты на персонал, делают оценку и диагностику персонала организации более точной, так же мотивируют выполнять свою работу еще лучше.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных экономических условиях для коммерческих организаций все большее значение приобретает профессиональное управление всеми системами предприятия. Кризисы создают особые условия для функционирования организаций. Оказывая воздействие не только на внешнее окружение, но и внутреннюю среду компании, они изменяют текущие бизнес-процессы и, зачастую, трансформируют систему управления персоналом, снижают эффективность работы сотрудников и устойчивость организации. Соответственно, в первую очередь организация должна нивелировать возможные негативные изменения в поведении сотрудников и сформировать соответствующую антикризисную политику.

Антикризисное управление персоналом становится особенно востребованным в условиях нестабильной экономической обстановки, кризисов, внезапной пандемии COVID-19, международных санкций и необходимости оптимизации кадрового ресурса предприятия для обеспечения его стабильного функционирования.

Кризисы и нестабильные условия могут выявить слабые стороны компании и принести много проблем ее работе. Но кризисы так же способны дать новое развитие, дав повод предприятию реорганизоваться, обновить персонал или вообще поменять свой вид деятельности. Для прохождения таких испытаний компании нужны грамотные управленцы, которые смогут организовать и реформировать все процессы в компании соответственно требованиям и условиям времени и рынка.

В развитии организации играет важнейшую роль управление людьми. Отобранные и профессионально подготовленные человеческие ресурсы обеспечивают предприятию достижение основных целей и выживание. Данное положение – основополагающее в концепции антикризисного управления.

В данной работе проведен анализ организации ООО «Мебельная фабрика Мария». Это предприятие, специализирующееся на изготовлении кухонной мебели. Место расположения производства - город Саратов, Россия. «Мария» работает на российском рынке 23 лет. Сейчас компания «Мария» - это мебельная фабрика, широкая дилерская сеть по всей России и за ее пределами (более 320 студий в 160 городах).

Основные проблемы в работе с персоналом ООО «Мебельная фабрика Мария» представляют собой неэффективность системы подбора и оценки персонала, несвоевременное и не актуальное обучение и развитие персонала.

На увеличение эффективности использования персонала предприятия в условиях кризиса, влияет использование действенных мер по воздействию на работников. В случае ООО «Мебельная фабрика Мария» было предложено изменение системы работы с персоналом путем реализации мероприятий в нескольких направлениях. Были разработаны общие рекомендации по построению системы управления персоналом, и по отдельным направлениям.

Кризис порождает проблемы и в то же время всегда способствует росту и развитию. Поэтому особое внимание уделяют обучению сотрудников, это инвестиции в будущую работу компании.

В компании происходят изменения в управлении, многих переводят на дистанционную работу, открываются интернет-площадки, появляются новые технологии, вводятся новые бизнес-процессы.

Чем быстрее сотрудники адаптируются и перестроятся на новый формат работы, тем быстрее компания наберет обороты. Поэтому для компании выгодно проводить обучение, тренинги, семинары, поручая более

квалифицированным сотрудникам подготовить необходимый материал и презентовать его коллегам.

Это поможет сэкономить деньги, а сотрудники будут задействованы в решении общей проблемы. Мотивация на достижение результата будет повышаться.

В ходе исследования был проведен анализ антикризисного управления персоналом на ООО «Мебельная фабрика Мария». В целом, руководство компании успешно справляется с управлением персонала в условиях кризиса, не боится применять необычные методы, ориентированные на сотрудников, что позволяет сохранять хороший психологический климат и мотивирует персонал на продуктивную работу.

Так же были разработаны меры по усовершенствованию АУП компании и проведены расчёты их экономической эффективности.

Антикризисное управление персоналом требует комплексной тщательной работы руководства компании, начиная с анализа текущих ресурсов, заканчивая принятием решений о изменениях в работе предприятия, смене поставщиков, оптимизации расходов, сокращении-расширении штата действующих сотрудников.