

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Антикризисное управление персоналом на предприятии ООО «СКБ Факел» УДК 005.334:005.95

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Фаттахов Никита Родионович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-11ИИ21	Фаттахов Никита Родионович

Тема работы:

Антикризисное управление персоналом на предприятии ООО «СКБ Факел»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам: «Методы оценки управления организации» «Психология управления персоналом» «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебно-методические издания

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретический аспект антикризисного управления на предприятии; проанализировать состояние ООО «СКБ Факел» и выявить кризисные явления на предприятии; разработать меры по антикризисному управлению на предприятии. Цель – исследование кризисных явлений в ООО «СКБ Факел» и разработка рекомендаций по антикризисному управлению персоналом в организации.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Антикризисное управление персоналом – теоретический аспект
2. Анализ состояния предприятия и выявление кризисных явлений
3. Меры по антикризисному управлению персоналом в ООО «СКБ Факел»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Фаттахов Никита Родионович		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

Дипломная работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Составление библиографии, обзор литературы	10
	Проведение исследования, анализ результатов	5
	Написание чернового варианта ВКР	15
	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,

		67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с. 5 рисунков, 12 таблиц, 41 источник.

Ключевые слова: антикризисное управление, персонал, ООО «СКБ Факел», экономические показатели, предложения, экономическая эффективность.

Цель работы – исследование кризисных явлений в ООО «СКБ Факел» и разработка рекомендаций по антикризисному управлению персоналом в организации.

Объектом исследования является ООО «СКБ Факел».

Предмет исследования – кризисные явления на данном предприятии.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что экономический кризис оказывает влияние не только на организацию в целом, но и на каждого работника в отдельности. В такой ситуации для управленческой структуры любого предприятия становится актуальным вопрос сохранения наиболее ценных кадров, обеспечение для них не только достойной оплаты, но и достойных условий осуществления трудовой деятельности.

Предложенные в работе мероприятия могут быть использованы руководством ООО «СКБ Факел» для улучшения показателей эффективности труда персонала в организации.

Содержание

Введение.....	9
1. Антикризисное управление персоналом – теоретический аспект	11
1.1 Роль и место системы управления персоналом в системе управления предприятием	11
1.2 Понятие и особенности кризиса на предприятии.....	25
1.3 Содержание, принципы и методы антикризисного управления персоналом	32
2. Анализ состояния предприятия и выявление кризисных явлений	41
2.1 Общая характеристика ООО «СКБ Факел»	41
2.2 Анализ финансового состояния ООО «СКБ Факел»	43
2.3 Анализ кадрового состава ООО «СКБ Факел».....	51
3. Меры по антикризисному управлению персоналом в ООО «СКБ Факел»	58
Заключение	75
Список использованной литературы.....	78

Введение

В современных экономических условиях для коммерческих организаций все большее значение приобретает профессиональное управление всеми системами предприятия. Система управления персоналом является одной из ключевых систем менеджмента любого предприятия, т.к. человеческий ресурс – самый сложно управляемый и сложно прогнозируемый среди всех ресурсов организации.

Экономический кризис оказывает влияние не только на организацию в целом, но и на каждого работника в отдельности, т.к. каждый сотрудник является потребителем, членом общества, которое задевают кризисные явления.

В такой ситуации для управленческой структуры любого предприятия становится актуальным вопрос сохранения наиболее ценных кадров, обеспечение для них не только достойной оплаты, но и достойных условий осуществления трудовой деятельности.

Таким образом, можно говорить о том, что тема антикризисного управления персоналом на коммерческом предприятии в нынешних экономических условиях является актуальной.

В настоящей работе рассматривается система управления персоналом в ООО «СКБ Факел» в условиях современной кризисной ситуации.

Таким образом, объектом исследования является ООО «СКБ Факел».

Предмет исследования – кризисные явления на данном предприятии.

Цель работы – исследование кризисных явлений в ООО «СКБ Факел» и разработка рекомендаций по антикризисному управлению персоналом в организации.

Для достижения указанной цели в работе решаются следующие основные задачи:

- рассмотреть теоретический аспект антикризисного управления на предприятии;

- проанализировать состояние ООО «СКБ Факел» и выявить кризисные явления на предприятии;
- разработать меры по антикризисному управлению персоналом на предприятии.

Система управления персоналом в условиях кризиса затрагивается в работах многих исследователей в области менеджмента. Теоретической базой настоящего исследования стали работы отечественных исследователей Базарова Т.Ю., Кабушкина Н.И., Маслова А.К., Кибванова А.Я., в работах которых рассматриваются методы управления персоналом в целом, а также управление персоналом в условиях кризиса в частности.

Теоретическая значимость исследования состоит в обобщении и уточнении принципов и методов управления на предприятии в условиях кризиса.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сделанные в работе выводы и предложения могут быть использованы руководством ООО «СКБ Факел» с целью повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии.

В качестве методов исследования применялись такие как анализ теоретических исследований в области управления персоналом, синтез по результатам анализа теоретических выводов и разработка на основе этих выводов практических рекомендаций, анализ экономической эффективности предложенных рекомендаций.

1. Антикризисное управление персоналом – теоретический аспект

1.1 Роль и место системы управления персоналом в системе управления предприятием

Система управления персоналом является неотъемлемой частью всей системы управления организацией. Процесс управления персоналом можно понимать как вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом [1].

На сегодняшний день в процессе определения понятия «управление персоналом» главный акцент делается на его вклад в развитие организации помощь в достижении корпоративных целей, как следствие сокращение издержек и рентабельность компании. Не менее важное место отводится понятиям удовлетворённости сотрудников работой их лояльности к компании. Постановка этих параметров в основу определения заставила многих специалистов пересмотреть концепции «управления персоналом» в последние десять лет. На смену противоречивым и строго регламентированным отношениям между работодателями и работниками, пришли отношения сотрудничества и взаимодействия, которые имеют следующие особенности:

- сотрудничество в структуре небольших рабочих групп;
- в центре внимания удовлетворение потребителей;

процедура управления персонала строится на включение персонала в процесс достижения целей компании;

- расслоение организационных иерархических структур и распределение ответственности между лидерами рабочих групп [2].

В последние несколько лет в научной литературе наравне с понятием «управление персоналом», часто можно встретить и другие понятия, такие как: управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление трудом, управление человеческим фактором, кадровая работа, кадровая политика и т.д. Все эти понятия относятся к трудовой человеческой деятельности, управлению его поведением в организации [3].

Следует отметить, что существуют близкие по смыслу понятия, например, «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». В обоих случаях объекты для управленческого воздействия одинаковые, разница заключается в подходе к сотрудникам, к их основному ресурсу (рабочей силе).

Именно поэтому несколько лет назад концепция управления персоналом стала интегрироваться в концепцию управления человеческими ресурсами и рассматривается как составная часть производственных ресурсов. Данный подход означает, что любая компания, опираясь на стратегию развития, может либо увеличивать человеческие ресурсы, либо сокращать, если в этом будет необходимость [4].

Делая упор на управление человеческими ресурсами, служба персонала изменяет задачи, функции и структуру управления. Например, одной из главных функций становится развитие сотрудников (в связи с увеличением роли человеческого фактора на предприятия), а не простое закрытие вакансий. Также изменяются задачи развития персонала, появляется потребность в его оценке, внесение инвестиций в развитие персонала компании. Все эти факторы требуют изменения управленческого подхода [5].

С точки зрения смыслового наполнения, понятие «человеческие ресурсы» связано с такими понятиями, как: «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «интеллектуальный потенциал» и др. При этом следует отметить, что данное понятие более объемное, по сравнению со всеми остальными.

Опираясь на все вышесказанное, процесс управление персоналом можно охарактеризовать как вид деятельности, связанный с руководством людьми, который направлен на достижение целей компании, при помощи использования человеческого труда и опыта, при учете их удовлетворенности трудом.

Опираясь на данное определение, можно выделить следующие типы управления персоналом компании [6]:

1) Пассивный тип характеризуется тем, что руководство компании не имеет программы в сфере управления персоналом, а специалисты кадровой службы занимаются устранением негативных последствий, связанных с подобной политикой компании. Как правило, в таких фирмах не существует прогноз кадровых потребностей, не развита система оценки труда сотрудников, не проводится диагностика кадровой ситуации предприятия. Руководство такой компании действует по принципу экстренного реагирования, когда возникают конфликты или чрезвычайные ситуации. Эти моменты они стараются уладить любым путем, часто не пытаясь понять причины их возникновения.

2) Реактивный тип характеризуется тем, что руководство компании контролирует все негативные состояния, связанные с процессом управления персоналом и наличием кризиса (конфликтные ситуации, отсутствие рабочей силы необходимой квалификации, низкая мотивация сотрудников на работу и т.д.). В такой компании руководство принимает все возможные меры для нормализации обстановки, пытается понять причины произошедшего. Специалисты кадровых служб такие организации располагают средствами диагностики текущей ситуации и разработанной структурой воздействия на сотрудников в случае наступления кризиса.

3) Превентивный тип характеризуется наличием у кадровой службы и руководства компании большого спектра методов диагностики персонала,

прогнозирования ситуации на определенный временной период (потребность в кадрах, их качественный и количественный анализ, программа развития персонала с целями и задачами), а также средствами воздействия на ситуацию. Следует отметить, что главными проблемами таких компаний, являются сложности, возникающие при разработке целевых кадровых программ.

4) Активный тип характеризуется тем, что руководство имеет всю необходимую информацию в сфере управления персоналом компании (прогнозы, средства воздействия на сотрудников в любой ситуации, количественные и качественные характеристики персонала и т.д.), а кадровая служба способна прогнозировать развивающуюся ситуацию, разрабатывать и внедрять антикризисные программы, вести постоянный мониторинг кадровой ситуации на фирме.

Опираясь на все вышесказанное, можно говорить о том, что наиболее совершенным типом управления персоналом является активный тип. Только при его наличии руководство и служба персонала компании владеет всей информацией, имеющей отношения к сотрудникам организации, в связи с чем оно способно делать прогнозы и предугадывать возможные риски в данной области.

В организациях управление людьми играет важнейшую роль. Без отобранных и профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить. Данное положение – основополагающее в концепции антикризисного управления. В целях роста результативности управления важно определить, какие категории сотрудников можно отнести к управленческому персоналу. По данному вопросу у исследователей пока нет единства взглядов. Одни полагают, что управленческий персонал включает всех работников аппарата управления компанией. Другие – что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к управленческому персоналу должен быть

положен функциональный принцип. Руководствуясь этим критерием, к персоналу управления можно отнести сотрудников, которые полностью или частично заняты управленческим трудом: руководителей, их заместителей, специалистов и технический персонал.

В содержание понятия «руководитель» включаются такие категории работников, как управленцы, в полной мере осуществляющие руководство компанией, всеми её подсистемами в предкризисный, кризисный и послекризисный периоды, и руководители отделов, служб, участков и цехов, где также реализуется полный управленческий цикл, но в меньших масштабах. Также к руководителям можно отнести заместителей руководителей, которые в большой степени – дублёры руководителей.

Заместители руководителей в большем числе случаев обладают полномочиями руководителей и не только юридически, но и фактически. Руководитель является центральной фигурой системы управления. Он направляет деятельность всего коллектива на осуществление [24].

Группа специалистов является вторым по значению звеном управленческого аппарата. Она включает большую часть управленческого персонала: экономистов, технологов, юристов, психологов, референтов, консультантов и т.п. Отличительная особенность этой группы – это то, что к её деятельности подходят не все, а только часть признаков управленческого труда. Первое место в их работе занимает профессионально-аналитическая сторона. Такой существенный признак, как управленческая компетентность, применительно к труду специалиста имеет специфически-функциональное назначение. Третий крупный отряд управленческих кадров – это технический персонал управленческого аппарата. Эта группа также обладает некоторыми существенными признаками управленческого труда. Технические работники по поручению руководителей, специалистов и при их контроле выполняют отдельные задания, которые относятся к управленческой деятельности. От

них зависимы чёткое прохождение информации в различных областях, доведение решения до исполнителей, а также масса мелких организационных аспектов [24].

Проведённые социологические исследования отражают снижение эффективности управления в государственных и предпринимательских структурах. Об этом заявило более 70% опрошенных [24]. К причинам снижения эффективности управления были отнесены слабая профессиональная подготовка управленцев и несовершенная система отбора и расстановки управленческого персонала. Результаты социологических исследований, конечно, не стоит абсолютизировать и распространять на все компании, но и игнорировать их не стоит. По всей вероятности, в России не благополучным образом складывается отбор, расстановка и подготовка управленческих кадров.

На сегодняшний день функции в процессе управлении персоналом организации рассматриваются с точки зрения комплексного подхода к управлению персоналом. Если еще десять лет назад функции кадровой службы любой организации заключались в формировании кадровых запросов, подборе персонала и закрытии вакансий, то теперь они рассматриваются в более широком виде и включают в себя мотивацию персонала, оплату труда, соотношение интересов работника и компании и др. Такой подход к определению функций управления организаций связан с тем, что кадровая политика рассматривается как одна из основных отраслей общей политики фирмы, которая связана с человеческими ресурсами [7].

Согласно Герберту А. Саймону и Дональду У. Смитсбургу основными подсистемами управления персоналом в организации являются следующие:

- 1) Подсистема условий труда;
- 2) Подсистема трудовых отношений;
- 3) Подсистема оформления и учета кадров;

- 4) Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- 5) Подсистема развития кадров;
- 6) Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда;
- 7) Подсистема юридических услуг;
- 8) Подсистема развития социальной инфраструктуры;
- 9) Подсистема разработки оргструктуры управления [8].

Следует отметить, что данная классификация предоставляет исчерпывающий список функций в сфере управления персоналом организации. На сегодняшний день в каждой компании можно встретить набор тех или иных функций, но далеко не все. Связано это с тем, что руководитель фирмы сам выбирает те из них, которые больше всего подходят для деятельности его предприятия и представляются ему максимально эффективными с точки зрения управления персоналом.

Несмотря на различия существующие между компаниями, существует определенный набор функций который характерен для любой системы управления персоналом [6]:

- 1) Планирование трудовых ресурсов, которые включает в себя следующие составляющие:
 - оценка имеющихся ресурсов (анализ персонального состава и содержания его работы);
 - оценка потребностей в ресурсах (прогноз рабочей силы и спроса на нее);
 - разработка стратегии удовлетворения потребностей в ресурсах (строиться на основании имеющихся данных по средней текучести кадров);
- 2) Подбор персонала, который заключается в оценке кандидатов согласно требованиям к вакантным местам.
- 3) Наем персонала.

4) Создание кадрового резерва по всем должностям в компании.

Перечисленные выше функции составляют кадровую политику компании.

В основе системы управления персоналом лежит понятие качества управления, как одного из главных элементов успешной деятельности компании. Качество управления персоналом основывается на всеобщих принципах управления качеством. В плане работы с персоналом, процесс управления его качеством заключается в следующем:

1) Проведение подготовки персонала в различных областях деятельности компании. В данном случае понимается обучение сотрудников какой-либо специальности, которой они не обладают (как правило, это происходит на базе среднего-специального образования).

2) Повышение квалификации сотрудников, которая заключается в углубление, расширение и дополнение профессиональных знаний и навыков, т.е. обучение работников.

3) Подготовки кадрового резерва, который дает необходимые познания при вступлении на руководящую должность и формирующую карьеру руководителя.

Использование всех перечисленных методов в процессе управления качеством персонала, способствует улучшению качества продукции, повышению уровня конкурентоспособности компании и привлечению к ней новых клиентов.

Для реализации перечисленных выше методов, в компании необходимо создание системы непрерывного образования всего персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых работников, переподготовки и обучения персонала вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением.

Таким образом, должно быть обеспечено воспроизводство квалифицированного персонала в соответствии с потребностями рыночной экономики путем постоянной адаптации, периодического повышения квалификации и переподготовки рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы образования на основе качественной базовой начальной подготовки. Принцип непрерывности профессионального обучения должен обеспечиваться поэтапностью и преемственностью прохождения каждым работником отдельных ступеней образования (от низших, начальных, к высшим) на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков.

Одним из главных факторов, отражающих успешность компании в современном мире является профессионализм человеческих ресурсов, решающих задачи, стоящие перед компанией. От управленческого персонала требуются все более высокая гибкость, быстрая реакция на изменения [1]. Современные российские компании представляют собой сложную систему, успех которой по большей части отражается развитием персонала, в связи с тем, что кадры - определяющий элемент осуществления деятельности в любой компании.

Различные авторы по-разному определяют категорию «развитие персонала». Например, В.В. Травин определяется «развитие персонала» как «совокупность мероприятий по обучению, повышению квалификации, обучению в школе управления и руководства и переквалификации». С.В. Шекшни считает, что развитие персонала включает в себя «обучение персонала» и «продвижение персонала». В. Вебер считает, что «под развитием персонала понимается всеобъемлющая концепция стимулирования и использования человеческих ресурсов фирмы». Дж. Коул определяет развитие персонала как «обучающий процесс, направленный в первую очередь на будущие потребности организации, а обучение - это любая обучающая активность, направленная на текущий профессиональный

рост индивида». Старостина Н.А. считает, что «развитие управленческого персонала – это целенаправленный непрерывный процесс преобразования руководителей для приобретения нового качества и ориентированный на достижение, как своих целей, так и целей предприятия, путем расширения и углубления имеющейся профессиональной компетенции, обучения новым умениям, а также повышения мотивации и организационных возможностей использовать весь потенциал руководителя» [2].

Развитие управленческого персонала постепенно превращается в стратегический фактор развития организации. Целью развития управленческого персонала выступает создание конкурентных преимуществ компании, увеличение ее конкурентоспособности, а также повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации. Развитие управленческого персонала выступает в качестве стратегической задачи в силу того, что именно от степени квалификации и профессионализма управленческого персонала во многом зависит функционирование как отдельных компаний, так и целых отраслей.

Существует несколько факторов, влияющих на необходимость развития управленческого персонала в современных условиях:

- существование серьезной конкуренции на разнообразных рынках в условиях глобализации экономики;
- непрерывное развитие информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности компании;
- существование потребности разработки стратегии и организационной культуры компании.

Один из основных элементов механизма развития управленческого персонала - это принципы развития управленческого персонала. В соответствии с этими принципами осуществляется деятельность по

достижению успеха, решаются возникающие проблемы [3]. Основные принципы развития управленческого персонала:

1. Принцип перспективности. Предполагает, что при развитии управленческого персонала необходимо учитывать возможность профессионального роста и самообучения.

2. Принцип экономичности. Предполагает, что необходимо экономическое обоснование развития управленческого персонала. Часто неспособность обоснования необходимости инвестирования, сложность оценки эффективности механизма развития управленческого персонала ведет к недофинансированию.

3. Принцип оптимальности и достаточности. Предполагает необходимость соответствия теоретических положений и практических навыков необходимому уровню профессионализма.

4. Принцип специализации. Предполагает необходимость опоры на существующие знания и умения, а также на профессиональную специализацию работников при развитии управленческого персонала.

5. Принцип преемственности. Предполагает, что развитие методологических составляющих обучения персонала должно осуществляться, основываясь на имеющихся теориях и практике.

6. Принцип соответствия развития управленческого персонала целям и задачам. Предполагает, что методы и средства, которые используются для развития управленческого персонала, не должны вступать в противоречия с основными целями и задачами организации.

7. Принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала. Предполагает, что профессиональные знания - это те знания, которые сформированы в процессе собственной мыслительной деятельности. Они не могут быть эффективными только в процессе получения и передачи. Профессиональные знания - это знания концептуально оформленные и преобразованные в составляющую компетенцию развития управленческого персонала.

8. Принцип коллективно обучающей деятельности. Предполагает, что в процессе обучения руководителей должны развиваться и формироваться навыки и способности по работе в команде.

Помимо прочего следует отметить следующие особенности, которые необходимо учитывать в развитии управленческого персонала:

1. целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
2. опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
3. гибкость различных форм развития;
4. профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
5. учет возможностей организации.

Практика формирования и развития управленческого персонала получает все большее распространение. Тем не менее данному процессу препятствует целый ряд проблем [5]:

1. Отмечается недостаточный уровень стратегического планирования развития персонала. Можно сказать, что в РФ отсутствует структурированный процесс подготовки управленческого персонала. Мероприятия по его развитию характеризуются неопределённостью, минимальным уровнем практики и большим количеством ненужной теории.

2. Низкий уровень применяемых технологий и инструментов развития управленческого персонала. В России только лишь в последнее время практиковаться система обучения с помощью тренингов, коучинга. Чаще всего, по-прежнему, развитие происходит за счет сил и знаний самого обучающегося работника.

3. Недостаточное финансирование в развитие управленческого персонала. Инвестированию в развитие управленческого персонала мешает несовершенство институциональной среды, а также слабое регулирование

контрактных отношений. В связи с этим и работник, и работодатель нередко чувствуют себя незащищенными.

4. Низкий уровень развития корпоративной культуры. Корпоративная культура представляет собой идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые используют в своей деятельности члены организации. В РФ наблюдается низкий уровень осознания важности корпоративной культуры, что является препятствием в развитии не только управленческого персонала, но и всех сотрудников организации в целом.

Для правильного развития управленческого персонала в современных компаниях необходимо применять эффективные методы. Изменчивость рыночной среды в современном мире предполагает необходимость выхода организации на качественно новую ступень методов осуществления их деятельности.

Следует отметить, что вопрос развития управленческого персонала является относительно новым, мультидисциплинарным и недостаточно развитым к настоящему времени. Проблема повышения эффективности и качества управления предприятиями сферы услуг имеет объективную актуальность [6]. Для эффективного развития управленческого персонала необходимо учитывать основные принципы и проблемы, выявленные в работе.

В качестве основных методов развития управленческого персонала можно выделить следующие:

- подготовка и переподготовка руководителей;
- повышение квалификации за пределами компании;
 - проведение корпоративных семинаров; конференции, групповые дискуссии; дуальные менеджмент-тренинги; модерация;
- система методов содействия развитию творчества.

Методы развития управленческого персонала направлены на формирование и совершенствование знаний персонала в профессиональной сфере. Они активизируют поведенческие аспекты и возможности работников,

участвуют в формировании и развитии как отдельного работника, так и персонала организации в целом. Эффективность данных методов доказывает успешный опыт применения в следующих компаниях: «Wal-MartStores», «ToyotaMotorCorporation», ОАО «Сбербанк России», «LeroyMerlin», «ЭР-Телеком Холдинг» и др. [4]

В качестве основных подходов к развитию управленческого персонала можно выделить следующие:

1. Ресурсный подход. Данный подход возник в качестве помощи компаниям в увеличении конкурентоспособности в условиях изменчивости и глобализации деловой среды. Он рассматривает развитие управленческого персонала в качестве источника конкурентного преимущества компании.

2. Компетентностный подход. Данный подход получил свое развитие в основном за счет области образования. В результате анализа выявлено, образование и обучение управленческого персонала во много опирается на достижения, которые были получены в рамках этого направления.

3. Поведенческий подход. В центре внимания данного подхода находится человек. Вне зависимости от того, насколько детально продумывалась структура предприятия, эффективная деятельность будет определяться людьми, которые работают на данном предприятии, а именно их знаниями, навыками, способностями, мотивацией к труду.

Целью поведенческого подхода к развитию управленческого персонала является реализация творческих способностей, накопление знаний и развитие навыков в результате функционирования организации.

4. Стратегический подход. Данный подход предполагает обеспечение устойчивого конкурентного преимущества предприятия с помощью увеличения конкурентоспособности управленческого персонала, а также обеспечивая гарантии профессионального роста и развития.

1.2 Понятие и особенности кризиса на предприятии

Жизненный цикл предприятия состоит из этапов, которые характеризуются определенным содержанием, целями, задачами, проблемами. Кризисные состояния на предприятии могут возникать как в процессе прохождения определенного этапа жизненного цикла, так и в переходные периоды развития — между этапами жизненного цикла.

Организационный кризис представляет собой период нестабильности, характеризующийся крайним обострением противоречий в социально-экономической системе (организации) и угрожающий ее жизнеспособности.

Существуют различные подходы к определению организационного кризиса, представленные в настоящий момент в экономической литературе.

Первый выделяемый подход представляет *«организационный кризис как период финансовой неустойчивости»*. Согласно данному подходу, основной причиной возникновения организационного кризиса на предприятии является снижение финансовой эффективности и финансовой устойчивости предприятия.

Сторонниками данного подхода является ряд авторов: Б.З. Мильнер, Т.Н. Самсонова, Е.А. Астахова, Е.А. Соломенникова, Е.А. Бурлаков, О.Ю. Рудакова, В.И. Ярных, А.В. Колобов, Е.В. Броило.

Как отмечают Т.Н. Самсонова[9], Е.А. Соломенникова[10], Е.А. Астахова[11], организационный кризис следует определить как нестабильное состояние социально-экономической системы (предприятия), проявляющееся в финансовой неустойчивости, потере репутации, снижении конкурентоспособности и т.д. Е.А. Бурлаков [12] утверждает, что организационный кризис это событие, которое угрожает важными последствиями лицам, заинтересованным в деятельности организации, и может пагубно повлиять на ее работу в будущем. В раскрытых определениях

кризис рассматривается исключительно с отрицательной стороны как нечто, угрожающее жизнеспособности предприятия.

Б.З. Мильнер [13], О.Ю. Рудакова [14], В.И. Ярных [15], развивая идея предыдущих исследователей, добавляют, что организационный кризис - это период нестабильности, ситуация, когда надвигаются серьезные перемены. При этом результат перемен может быть как крайне неблагоприятным, так и положительным. Кризис рассматривается либо как опасность разрушения, либо как возможность созидания.

Е.В. Броило [16] выделяет три вида кризиса в организации: стратегический кризис (кризис стратегий), при котором потенциал организации оказывается подорванным либо разрушенным и нет возможности создать новый; кризис результатов (оперативный кризис), когда организация несет убытки и движется к ситуации дефицита баланса; кризис ликвидности - растущие убытки грозят потерей платежеспособности.

Несмотря на приверженность многих авторов к определению организационного кризиса как периода финансовой неустойчивости, недостатком указанного подхода является рассмотрение кризиса только с финансово-экономической точки зрения, при этом игнорируется множество других возможных причин его наступления. Авторы акцентируют внимание на финансовой эффективности предприятия.

Согласно второму выделяемому подходу - *«Организационный кризис как дезадаптация предприятия»*, основной причиной, выделяемой авторами при рассмотрении организационного кризиса является снижение соответствия организации ее окружению.

А.Т. Зуб [17] определяет организационный кризис как дезадаптацию предприятия и отмечает, что для преодоления кризиса руководством организации может использоваться два подхода - рациональный, построенный на расчете «план – «кризисный детерминизм», и связанный с

намерением, - «интенциональность». Оба эти подхода имеют одну цель - коэволюцию, или восстановление адаптации организации к внешней среде. Преимуществом теории А.Т. Зуба является попытка выделения нового фактора, влияющего на устойчивость хозяйствующего субъекта в перспективе, а именно, снижения адаптивности предприятия.

Третий подход, *«организационный кризис как кризис управления»* подразумевает, что управление в организации развивается по определенным закономерностям, переход на новый уровень управления сопровождается организационным кризисом. Представителями данного подхода являются - М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Д.В. Антипов, А.И. Пригожий.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [18], определяют организационный кризис как потерю контроля над переменами, которые дают возможность организации стать или остаться жизнеспособной.

В качестве «перемен» Д.В. Антипов [19] выделяет необходимость проведения изменений подходов к управлению организацией для обеспечения дальнейшего развития. Завершение любого этапа организационного развития компании характеризуется завершением соответствующего данному этапу уровню управления и появлением кризиса управления. Новизной указанного подхода является рассмотрение организационных кризисов на кривой жизненного цикла предприятия. Таким образом, управление в организации развивается по определенным закономерностям, переходя на соответствующие уровни, то есть эволюционирует. Организационный уровень управления соответствует определенному этапу организационного развития компании.

А.И. Пригожин [20] выделяет три обобщенных типа «организационных патологий»: патологии в строении организаций; патологии в организационных отношениях; патологии в управленческих решениях. Патологии в строении организаций охватывают всю структуру предприятия -

от управляющего органа до подведомственных звеньев - нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом. Патологии в организационных отношениях проявляются в виде конфликта, потери власти руководителями, безынициативности персонала, преобладании личных отношений над служебными, нечетких целей и т.п. Патология управленческих решений может проявляться в дублировании организационного порядка, нарушении принятых норм, разрыве между решением и исполнением, неспособности к изменениям.

Таким образом, представители данного подхода раскрывают возможные причины кризиса управления в организации на этапах жизненного цикла и описывают виды управленческих патологий, указывая на необходимость повышения эффективности управления.

Подход к определению *«организационного кризиса как кризиса персонала и коммуникаций»* в качестве основной причины наступления кризиса описывает снижение степени управляемости вследствие нарушения коммуникаций и возникновения конфликтов персонала. Данной точки зрения придерживаются А.П. Новгородова, Л.А. Тарханова, Ф.С. Тарханов, В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова.

Кризис в трудовом коллективе, как пишет А.П. Новгородова [21], сопровождается демотивацией и ухудшением социально-психологического климата. На уровне личности ситуация организационного кризиса приобретает психологическое содержание трудной или легкой в зависимости от того, как человек ее воспринимает, категоризирует, понимает и, соответственно, как себя в ней ведет. Будет ли ситуация понята как трудная, зависит, во-первых, от индивидуальной специфики ее восприятия и

когнитивной оценки субъектом ситуации и, во-вторых, от его личностных ресурсов стрессоустойчивости.

Л.А. Тарханова, Ф.С. Тарханов [22] отмечают, что отсутствие конфликтов и налаженные внутренние коммуникации являются предохраняющим клапаном возникновения кризисных ситуаций. Организация коммуникаций названа эффективным механизмом предотвращения организационных кризисов. Следствием нарушений внутренних коммуникаций является возникновение конфликтов и снижение степени управляемости, что ведет к возникновению кризиса.

В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова [23] описывают факторы, характеризующие первый уровень развития кризиса - снижение мотивации работников, неудовлетворенность трудом, слабая заинтересованность, оппортунизм и повышение текучести кадров и др.

Новизной данного научного подхода является внимание к персоналу как основе организации, а также акцент на социальной эффективности деятельности предприятий, понижение которой может спровоцировать начало серьезного кризиса.

Каждый из вышеперечисленных подходов акцентирует внимание на одной из составляющих эффективного управления, снижение значений которых свидетельствует о начале организационного кризиса. По нашему мнению, для эффективного преодоления организационных кризисов необходимо целостное рассмотрение организации путем анализа и мониторинга всех видов организационной эффективности: финансовой эффективности, устойчивости и адаптивности, эффективности организационной структуры и социальной эффективности, эффективности управления и его экономичности, инновационной эффективности. Снижение эффективности управления предприятием в какой-либо из указанных

областей, может являться предпосылкой или свидетельствовать о возникновении организационного кризиса. Указанные виды эффективности должны подвергаться анализу и мониторингу вместе, в совокупности. Таким образом, все рассмотренные выше подходы, описывающие сущность и основную причину возникновения организационного кризиса, дополняют друг друга.

Предприятие, входящее в организационный кризис имеет два возможных варианта развития событий:

- проведение изменений, означающее переход на новый этап жизненного цикла предприятия, то есть возрождение (возможно при прохождении предварительной, критической и в некоторых случаях хронической фазы организационного кризиса);

- прекращение развития и стагнация предприятия, приводящие в конечном итоге к прекращению деятельности - гибели предприятия (возможно при прохождении хронической и решающих фаз организационного кризиса). При проведении определенных управленческих воздействий на предпосылки организационного кризиса, возникшего на данном переходном периоде от этапа зрелости к этапу спада, возможно восходящее развитие организации. С этой целью, необходимо проводить мониторинг изменения эффективности предприятия, что определяется самой сущностью организационного кризиса, описанной в рассмотренных научных подходах.

Проанализировав все подходы к определению организационного кризиса, представленные в литературе, можно сделать ряд выводов:

- организационный кризис это период нестабильности, характеризующийся обострением противоречий внутри предприятия;

- организационный кризис характеризуется множеством дисфункций, однако исследователи чаще всего выделяют какую-либо одну причину наступления организационного кризиса, выражающуюся в снижении одного из видов эффективности: финансовую неустойчивость, снижение адаптивности, кризис управления, снижение социальной эффективности, подавление развития функционированием и отсутствие инноваций;

- организационный кризис возникает в переходном периоде при движении предприятия от этапа зрелости к этапу спада (возрождения), то есть исход кризиса может быть как положительным (возрождение), так и отрицательным (смерть).

Таким образом, *организационный кризис* рассматривается в контексте переходного периода от зрелости к этапу спада жизненного цикла, обусловленного противоречием между экзогенными и эндогенными факторами.

Организационный кризис проходит четыре фазы: предварительная, критическая, хроническая, решающая, различающиеся разнообразием целей, характером применяющихся инструментов и кризисными факторами.

Исходя из представленного, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, жизненный цикл предприятия может быть разделен на ряд стадий: создание, рост, зрелость, спад, возрождение/ликвидация; на каждой из которых возможно наступление кризиса.

Во-вторых, организационный кризис рассматривается в контексте переходного периода от зрелости к этапу спада жизненного цикла, обусловленного противоречием между экзогенными и эндогенными факторами.

В-третьих, организационный кризис характеризуется множеством дисфункций, однако исследователи чаще всего выделяют какую-либо одну причину наступления организационного кризиса, выражающуюся в снижении одного из видов эффективности: финансовую неустойчивость, снижение адаптивности, кризис управления, снижение социальной эффективности, подавление развития функционированием и отсутствие инноваций.

В-четвертых, организационный кризис проходит четыре фазы: предварительная, критическая, хроническая, решающая, различающиеся разнообразием целей, характером применяющихся инструментов и кризисными факторами. Разделение кризисного процесса на фазы необходимо, так как они отличаются по характеру, глубине, интенсивности протекающих процессов и требуют различных мер по преодолению кризисных явлений, которые и составляют основу антикризисного управления в целях предотвращения упадка предприятия.

1.3 Содержание, принципы и методы антикризисного управления персоналом

Управление персоналом является совокупностью целенаправленных действий руководства компании, которая включает определение потребности в персонале согласно цели и возможностям компании, планирование работы с персоналом, расстановку и распределение персонала, его использование, исследование и оценку персонала, ротацию персонала, повышение квалификации, мотивацию и стимулирование персонала, а также создание благоприятных условий для результативной работы. Антикризисное

управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом, но и совокупность факторов социально-психологического и нравственного характера, то есть демократический стиль управления, учёт индивидуальных особенностей работников и т.п. Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководство компании сосредотачиваться на стратегических направлениях работы с сотрудниками: массовая переквалификация, омоложение кадров, разработка принципов трудоустройства работников при их массовом высвобождении, привлечение широких слоёв сотрудников к участию в управлении компанией и многое другое. Антикризисная кадровая политика состоит из деятельности по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию. Именно политика акцентирует внимание на проблемах, выявляет приоритеты и ориентиры. Она обладает различными признаками: выжидание, осмотрительность, осторожность, агрессивность, мобильность, гибкость, адаптивность, ориентация на кризисные ситуации и др. разнообразие политических признаков необходимо знать и уметь ими пользоваться [25].

Важно решительным образом преодолевать сохранившееся до сих пор у многих руководителей негативное отношение к оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах, имеющих развитую рыночную экономику, у руководителей крупных корпораций и фирм накоплен довольно-таки богатый и поучительный опыт работы с персоналом. Многие вещи из этого полезного опыта нужно смелее внедрять в практику деятельности отечественных руководителей и предпринимателей. Но, естественно, нельзя этот опыт переносить необдуманно, механически и формально, не учитывая отечественную организационную культуру, исторические традиции, общественную психологию и мораль, уровень и качество жизни большинства населения.

Зарубежный управленческий опыт является не только опытом западных стран, но и организационно-управленческим опытом стран евразийского континента.

В связи с этим, важно тщательным образом продумывать и создавать механизм адаптации к отечественным условиям всего мирового опыта.

В качестве принципов антикризисного управления персоналом можно выделить следующие:

1) Антикризисная кадровая политика управления кадрами должна обладать реалистичностью, созидательностью и ориентированностью на устойчивое совершенствование компании, на привлечение к работе сотрудников, которые профессиональны подготовлены, предприимчивы и обладают новаторскими задатками.

2) Кадровая политика должна быть единой для всей компании, но в то же время многоуровневой, охватывающей все группы работников и все управленческие процессы при различных механизмах влияния на них.

3) Сущностная черта антикризисной кадровой политики управления – это её рациональность и превентивность, которые носят утверждающие и опережающий характер, который направлен на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов.

4) В условиях формирования социально-ориентированной экономики в нашей стране кадровая политика должна быть демократичной по целям, социальной базе, механизму и принципам управления кадрами.

5) Антикризисная политика управления кадрами должна отличаться такими чертами, как духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность, которые проявляются в деятельности как руководства, так и рядовых работников. Для некоторых лидеров компаний декларация этих черт может показаться чистым идеализмом. Но полагать так ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчёт. Это наиболее

перспективное инвестирование средств, которое, как правило, быстро окупается.

Анализ практических вопросов деятельности предприятий свидетельствует о необходимости целенаправленного управления персоналом. Ключевым моментом обеспечения такой целенаправленности являются разработка и осуществление предприятием обоснованной кадровой политики.

При разработке такой политики возникает вопрос о направлениях управленческих воздействий.

В практической деятельности предприятием разрабатываются и реализуются самые различные мероприятия, в той или иной степени касающиеся персонала.

Поэтому их необходимо систематизировать в целях:

- повышения уровня сбалансированности действий, в том числе за счет устранения лишних (избыточных) или дублирующих друг друга мероприятий;
- обоснования минимально возможного состава мероприятий исходя из приоритетов предприятия;
- оценки степени адекватности мероприятий действительным требованиям.

Предлагаемый нами подход к систематизации элементов кадровой политики предприятия состоит в системном описании внешних (входящих и исходящих) и внутренних воспроизводственных потоков трудовых ресурсов.

С точки зрения внешних и внутренних связей, персонал предприятия можно представить как систему этапов жизненного цикла, на входе которой находятся потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала, а на выходе — конечные параметры персонала.

Таким образом, с системных позиций можно выделить три принципиальных метода антикризисного управления предприятием, связанные с воздействием:

- на потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала;
- на этапы жизненного цикла персонала;
- на конечные параметры персонала.

В свою очередь, в направлении, связанном с воздействием на обеспечивающие воспроизводство персонала потоки, такие элементы целесообразно дифференцировать по видам потребностей работников.

В основу такой дифференциации можно положить классификацию потребностей, предложенную А. Маслоу. При этом потребности целесообразно объединить в две группы:

1) Первичные потребности:

- физиологические (потребности в пище, воде, жилье, отдыхе и т. п., необходимые для выживания человека);
- потребности в безопасности и уверенности в будущем (защита от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены и в будущем, то есть уверенность в «завтрашнем дне»).

2) Вторичные потребности:

- социальные (потребности в общении, принадлежности к коллективу и поддержке);
- потребности в уважении со стороны окружающих, признании личных достижений и компетентности;
- потребности в самовыражении (реализация потенциальных возможностей человека и обеспечение его роста как личности).

Первичные потребности работников предприятия могут быть удовлетворены как за счет материальных денежных потоков (заработная

плата, премии, прочие денежные выплаты и компенсации, предоставление сотрудникам кредитов), так и неденежных, которые финансируются за счет средств самого предприятия (путевки для отдыха, бесплатное питание, медицинское обслуживание, предоставление жилья и охраны и т. п.).

Удовлетворение вторичных потребностей работников предприятия, в свою очередь, предполагает воздействие на такие элементы, как: моральное стимулирование; трудовые отношения; социальное партнерство; социально-психологический климат; межличностные коммуникации; культура организации.

На уровне предприятия должно применяться методическое обеспечение опережающего управления, содержащее систему мероприятий по реформированию антикризисного управления в соответствии с требованиями, задаваемыми внутренней и внешней средой предприятия, в том числе на предварительном этапе организационного кризиса. Конечной целью разработки методического обеспечения опережающего управления должен стать механизм антикризисного управления, позволяющий скорректировать деятельность предприятия в соответствии с задачей устойчивого и прогрессивного развития.

Механизм опережающего управления реализуется на практике с помощью ряда средств, каждое из которых должно применяться в организации осознанно и обоснованно. Эти средства являются инструментами антикризисного управления и могут быть поделены на две группы в соответствии с задачами управления.

В первую группу входят инструменты выявления кризиса, среди которых: анализ финансового состояния предприятия, диагностика вероятности банкротства, анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия с использованием различных методик и моделей и т.д. Ко второй группе относятся инструменты устранения кризиса: реинжиниринг

бизнес-процессов, внедрение инноваций, внедрение информационных систем, контроллинг, да и просто снижение себестоимости.

Все вышеперечисленные инструменты антикризисного управления должны служить общей цели, реализуемой стратегией опережающего антикризисного управления. Мероприятия по совершенствованию методического обеспечения опережающего управления должны носить комплексный, системный характер. Целью опережающего управления и, соответственно, методического обеспечения управления, является сохранение сбалансированного функционирования и развитие предприятия.

На уровне предприятия должно применяться методическое обеспечение опережающего управления, содержащее систему мероприятий по реформированию антикризисного управления в соответствии с требованиями, задаваемыми внутренней и внешней средой предприятия, в том числе на предварительном этапе организационного кризиса. Конечной целью разработки методического обеспечения опережающего управления должен стать механизм антикризисного управления, позволяющий скорректировать деятельность предприятия в соответствии с задачей устойчивого и прогрессивного развития.

Механизм опережающего управления реализуется на практике с помощью ряда средств, каждое из которых должно применяться в организации осознанно и обоснованно. Эти средства являются инструментами антикризисного управления и могут быть поделены на две группы в соответствии с задачами управления. В первую группу входят инструменты выявления кризиса, среди которых: анализ финансового состояния предприятия, диагностика вероятности банкротства, анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия с использованием различных методик и моделей и т.д. Ко второй группе относятся инструменты устранения кризиса: реинжиниринг бизнес-процессов,

внедрение инноваций, внедрение информационных систем, контроллинг, да и просто снижение себестоимости.

Все вышеперечисленные инструменты антикризисного управления должны служить общей цели, реализуемой стратегией опережающего антикризисного управления. Мероприятия по совершенствованию методического обеспечения опережающего управления должны носить комплексный, системный характер. Целью опережающего управления и, соответственно, методического обеспечения управления, является сохранение сбалансированного функционирования и развитие предприятия.

В связи с чем, совершенствование методического обеспечения антикризисного управления должно проходить в рамках выполнения ряда задач по развитию предприятия и построению организационно-экономического механизма. Чтобы правильно выстроить мероприятия по совершенствованию антикризисного управления, необходимо провести оценку современного состояния экономики, выявить проблемы, сдерживающие развитие предприятий. Впоследствии, методическое обеспечение, приобретая физическую форму организационно-экономического механизма опережающего управления, может использоваться при принятии решений в области антикризисного управления на каждом конкретном предприятии.

Комплексный механизм антикризисного управления строится на основе комплексного механизма регулярного управления, состоящего из пяти блоков: экономический механизм, правовой механизм, организационный механизм, мотивационный механизм, политический механизм [12].

Разница лишь в том, что в случае антикризисного управления добавляются характерные для него наборы бизнес-процессов. Так экономические механизмы дополняются финансовыми инструментами

антикризисного управления; организационные механизмы – информационной системой антикризисного управления; мотивационные механизмы – механизмом мотивации выживания; правовые механизмы – мерами по предупреждению банкротства и арбитражными процедурами; политические механизмы – экономической политикой оздоровления предприятий.

Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем): диагностика финансового состояния предприятия; оценка бизнеса предприятия; маркетинг; организационно-производственный менеджмент; управление персоналом; финансовый менеджмент; антикризисная инвестиционная политика; антикризисное бизнес-планирование; организация ликвидации предприятия. Правовые механизмы антикризисного управления определяются Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)». К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Рассматривая механизмы, описанные выше, несложно заметить, что все они акцентируют внимание на экономической, либо правовой составляющей управления. В то время как организационно-экономический механизм антикризисного управления должен быть организован несколько сложнее. Необходимо учитывать основные тенденции деятельности предприятий, чтобы понять, что антикризисное управление и его инструменты должны быть подразделены в соответствии с целью, стоящей перед предприятием в конкретный промежуток времени, на конкретной стадии организационного кризиса. А также необходима оценка эффективности управления, задаваемого механизмом, на каждой стадии жизненного цикла предприятия.

2. Анализ состояния предприятия и выявление кризисных явлений

2.1 Общая характеристика ООО «СКБ Факел»

ООО «СКБ Факел» - предприятие, специализирующееся на системах комплексной безопасности. Предприятие работает на территории города Томска и Томской области, оказывает специализированные услуги по монтажу и обслуживанию систем безопасности в Томске.

Обеспечение безопасности — это совокупность нескольких систем: пожарная, охранная сигнализация и их сочетание, системы контроля и управления доступом (СКУД), противопожарное оборудование, в том числе огнетушители и их перезарядка, а также большой перечень сопутствующих услуг, непосредственно связанных с техническим обслуживанием систем безопасности.

Деятельность ООО «СКБ Факел» регламентирована Федеральным законом от 22.07.2008 №123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» и подтверждена соответствующими сертификатами и лицензиями.

Основные услуги, которые оказывает предприятие помимо установки СКУД:

- продажа и техническое обслуживание огнетушителей;
- продажа, противопожарного оборудования, а также металлических дверей, техническое обслуживание и сервис;
- установка и обслуживание охранно-пожарных сигнализаций, а также установка ее элементов по отдельности;
- установка систем пожаротушения;
- испытания пожарных лестниц, ограждений крыш, а также пожарных кранов на работоспособность и водоотдачу (вся деятельность лицензирована);

- профессиональная разработка планов эвакуации. Печать планов на фотолюминесцентной бумаге и пластике;
- профессиональные услуги пожарного мониторинга любой сложности;
- огнезащитная обработка любых материалов силами собственной лаборатории;
- дополнительные услуги, включающие перекачку пожарных рукавов, дымоудаление, расчет пожарных рисков.

Структурная схема подразделений ООО «СКБ Факел» представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 – Структура подразделений ООО «СКБ Факел»

Каждое подразделение выполняет свои функции. При этом происходит непрерывное взаимодействие между подразделениями. Юридический отдел оказывает вспомогательную помощь всем отделам при составлении договоров, работе с персоналом, взаимодействии с клиентами.

В функциональный отдел входят подразделения, которые занимаются оказанием услуг населению – составление планов, проведение экспертиз, сервисных работ и т.д.

Работу с персоналом осуществляет отдел кадров. На сегодняшний день в штате предприятия состоит 109 человек, из них руководители – 10 чел., специалисты – 15 чел., служащие – 9 чел., рабочие – 75 чел.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «СКБ Факел»

Для начала проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия за последние годы. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия заключается в определении отклонений каждого показателя за текущий анализируемый период, а также в исследовании структуры соответствующих показателей и их изменений.

Данные для анализа прибыли представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Динамика формирования прибыли ООО «СКБ Факел» за 2014-2016 гг. тыс. руб.

Показатели	Исходные данные			Изменение		
	2014	2015	2016	Изменени е 2015 /2014, +, –	Изменение 2015/2016, +, –	темп прироста 2016 к 2015, %
Выручка от продажи	148009	158648	149630	10 639	-9 018	-5,68
Себестоимость продаж	145637	146736	140675	1 099	-6 061	-4,13
Управленческие расходы	1063	4062	6134	2 999	2 072	51,01
Прибыль (убыток), от продаж	1309	5778	4893	4 469	-885	-15,32
Прочие доходы	1781	384	115	-1 397	-269	-70,05
Прочие расходы	362	2032	2242	1 670	210	10,33
Прибыль (убыток) до налогообложения	2728	4130	2651	1 402	-1 479	-35,81
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1898	2974	1442	1 076	-1 532	-51,51

Анализируя показатели предыдущего 2015 года можем отметить в целом положительные результаты. Рост выручки составил 10639 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом. Однако, себестоимость также выросла на 1099 тыс. руб. Темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, поэтому видим положительную динамику прибыли от продаж. Показатели прибыли до налогообложения и чистой прибыли имеют положительную динамику в 2015 году.

По данным таблицы 2.1 можем отметить, что в отчетном 2016 году почти все составляющие отчета о финансовых результатах имеют отрицательную динамику.

Выручка упала на 5,68%, себестоимость на 4,13%. Управленческие расходы при этом выросли на 51%. Рост управленческих расходов связан с ростом численности организации, однако следует обратить внимание на неконтролируемый рост данного вида затрат, что может иметь отрицательные результаты в дальнейшем. Это отразилось на прибыли от продаж, которая уменьшилась на 15,32%.

Следует отметить увеличение прочих расходов, как отрицательный результат в деятельности организации.

Прибыль до налогообложения снизилась на 35,81%, чистая прибыль на 51,51%. Таким образом, отрицательный финансовый результат в деятельности организации отражает ее неэффективную деятельность в 2016 году.

Рассмотрим показатели, характеризующие рентабельность деятельности организации, представленные в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Показатели рентабельности ООО «СКБ Факел» за 2014- 2016 гг.

Показатель	Значение, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Рентабельность продаж (маржа прибыли)	0,88	3,64	3,27
Общая рентабельность отчетного периода	1,84	2,6	1,77
Рентабельность собственного капитала	74,03	50,53	51,22
Рентабельность активов (экономическая рентабельность)	23,58	20,3	16,48
Фондорентабельность	1748,72	510,79	387,43
Рентабельность основной деятельности	0,01	0,04	0,03
Рентабельность перманентного капитала	74,03	50,53	51,22
Период окупаемости собственного капитала	1,35	1,98	1,95

Рентабельность продаж определяется как процентное отношение прибыли от продаж к выручке организации, и показывает сколько прибыли приходится на единицу продукции. Рентабельность продаж увеличилась с 0,88% в 2014 году до 3,27% в 2016 году, что характеризует эффективную деятельность предприятия по реализации своей продукции. Однако, если сравнивать показатель 2015 и 2016 годов, то наблюдаем падение рентабельности с 3,64% до 3,27%.

Общая рентабельность рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке организации. Общая рентабельность в 2016 году также снизилась по сравнению с 2015 годом с 2,6% до 1,77%, т.е. наблюдаем снижение доходности предприятия от всей деятельности.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к величине собственного капитала и показывает эффективность использования собственного капитала. Рентабельность собственного капитала ниже уровня 2014 года - 74,03%, но чуть выше уровня 2015 года.

Экономическая рентабельность показывает эффективность использования всего имущества организации и определяется отношением прибыли до налогообложения к общей стоимости имущества. В 2015 году она снизилась, как уже отмечено за счет уменьшения прибыли до налогообложения, в 2016 году она снизилась еще до 16,48%.

Фондорентабельность показывает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Фондорентабельность снижается. Данная динамика связана с ростом стоимости основных средств и ростом численности персонала.

Рентабельность основной деятельности показывает, сколько прибыли от реализации приходится на 1 руб. затрат, данный показатель уменьшается, что говорит о падении прибыльности предприятия.

Рентабельность перманентного капитала показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на

длительный срок. Данный показатель имеет тенденцию к снижению, что отражает неэффективное использование данного вида ресурса.

Период окупаемости собственного капитала за два года увеличился, но показатель вполне приемлемый для данного предприятия.

Показатели рентабельности наиболее полно отражают эффективность всей деятельности организации. Таким образом, можем сделать вывод, что ООО «СКБ Факел» показывает неэффективную хозяйственную деятельность в 2014-2016 гг.

Далее проведем анализ эффективности использования основных средств и материальных ресурсов.

Основные этапы анализа основных производственных фондов:

- анализ структуры и динамики основных средств: в процессе проведения анализа производится оценка размера и структуры вложения капитала в основные средства, определяется характер и размер влияния стоимости основных средств на финансовое положение предприятия и структуру баланса;

- анализ эффективности использования основных средств: на данном этапе производится анализ движения основных средств (рассчитывают коэффициенты ввода, обновления, выбытия, прироста, годности, износа), показателей эффективности использования основных средств (рассчитывают фондоотдачу и фондоемкость), а также времени работы оборудования.

- анализ эффективности инвестиций в основные средства: основным элементом аналитической работы на данном этапе является оценка эффективности капитальных вложений, а также эффективность привлечения займов для инвестирования;

- анализ эффективности затрат по содержанию и эксплуатации оборудования: на данном этапе анализируются затраты на капитальный ремонт и затраты по текущему ремонту.

Анализ структуры и динамики основных фондов ООО «СКБ Факел» за 2014-2016 годы представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3 - Динамика основных фондов ООО «СКБ Факел» за 2014-2016г.

Группы основных фондов	2014	2015	2016	2015 г. к 2014г., руб.	2016 г. к 2015г., руб.
	руб.	руб.	руб.	+, -	+, -
Машины и оборудование	156	519	1066	+ 363	+ 547
Итого	156	519	1066	+ 363	+ 547

В составе внеоборотных активов имеются основные средства в виде машин и оборудования.

На начало 2016 г. сумма внеоборотных активов составила 519 тыс.руб, увеличившись к концу года на 547 тыс. руб.

Для обобщающей характеристики интенсивности и эффективности использования основных средств служат следующие показатели, представленные в таблице 2.4

Таблица 2.4 - Эффективность использования основных фондов ООО «СКБ Факел» за 2014- 2016г.г.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение, +, -	
				2015 от 2014 г.	2016 от 2015г.
Выручка, тыс. руб.	148009	158648	149630	10 639	-9 018
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.					
в т.ч. активной части	156	1066	519	910	-547
Балансовая прибыль п/п., тыс.руб.	2728	4130	2651	1402	-1479
Фондоотдача, руб./руб.	948,8	148,8	288,3	-800	139,5
Фондоёмкость, руб./руб.	0,001	0,007	0,003	0,006	-0,004
Фондорентабельность, %	1748,72	387,43	510,79	-1361,29	123,36

В исследуемом периоде организация увеличивает объем реализованной продукции со 148009 тыс. руб. в 2014 году до 149630 тыс. руб. в 2016 году. Однако, очевиден спад в 2016 году по сравнению с 2015 годом, когда объем выручки составлял 158648 тыс. рублей. Среднегодовая стоимость основных

фондов также в течение рассматриваемого периода увеличилась, однако наблюдается такой же спад в 2016 году по сравнению с 2015.

Данный рост стоимости основных средств обусловлен тем, что предприятие молодое, наращивает свой производственный потенциал, вкладывает деньги в развитие своих мощностей. Однако кризисные явления заставили предприятие в 2016 году отказаться от части вложений в основные фонды.

В связи с этим показатели фондоотдачи повысились, а обратный показатель, фондоемкости уменьшился. Фондоотдача повысилась в результате более высоких темпов снижения среднегодовой стоимости основных фондов над темпами снижения выручки от реализации. На уменьшение фондорентабельности повлияло уменьшение балансовой прибыли.

Данные показатели характеризуют менее эффективное использование основных средств в отчетном периоде, по сравнению с 2015 годом.

Информационной базой для анализа материальных ресурсов предприятия служат: план материально-технического снабжения, заявки, спецификации, договоры на поставку сырья и материалов, формы статистической отчетности о наличии и использовании материальных ресурсов и его затратах на производство и реализацию продукции, плановые и отчетные калькуляции себестоимости выпускаемых изделий, данные о нормативах и нормах расходов материальных ресурсов.

Сначала рассмотрим состав расходов предприятия, для этого рассмотрим таблицу 2.5

Таблица 2.5 - Состав и структура расходов ООО «СКБ Факел»

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес %
1	2	3	4	5	6	7
Материальные расходы	129152	88,0	123496	85,3	127327	83,3
З/плата	10718	7,3	12369	8,5	14819	9,7
Страховые взносы	3215	2,2	3711	2,6	4446	2,9
Амортизационные расходы	12	0,0	30	0,0	125	0,1
Прочие расходы	3603	2,5	5132	3,5	6153	4,0
Итого расходы	146700	100	144737	100	152870	100

Как видно по таблице 2.5 общая сумма расходов в 2015 году снизилась на 1963 (144737-146700) тыс.руб., а в 2016 году выросла на 8143 (152870-144737) тыс.руб.

Структура расходов предприятия в 2016 году представлена на рисунке 2.2:



Рисунок 2.2 – Структура расходов ООО «СКБ Факел» в 2016г.

Материальные расходы составляют 83% в общих затратах предприятия. Заработная плата составляет 10%, прочие расходы - 4%.

Для оценки эффективности материальных ресурсов используется система обобщающих и частных показателей представленных в таблице 2.6.

Материалоотдача определяется делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат. Этот показатель характеризует

отдачу материалов, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.).

Материалоемкость продукции – отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции – показывает, сколько материальных затрат необходимо произвести или фактически приходится на производство единицы продукции.

Таблица 2.6 - Показатели эффективности использования материальных ресурсов ООО «СКБ Факел» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+;-)	
				2015 к 2014	2016 к 2015
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	148009	158648	149630	10639	-9018
Материальные расходы руб./руб.	129152	123496	127327	-5656	3831
Материалоемкость продукции (МЕ) руб./руб.	0,87	0,8	0,83	-0,04	-0,03
Материалоотдача продукции (МО) руб/руб.	1,15	1,25	1,21	0,06	0,04

Так, показатель материалоемкости продукции определяется отношением суммы материальных затрат к стоимости продукции и отражает величину материальных затрат, приходящуюся на 1 руб. реализованной продукции, услуг. В 2014 году данный показатель составлял 0,87, в 2015 материалоемкость продукции снизилась на 0,07 ед. и составила 0,8 рублей на 1 рубль продаж, в 2016 г. она повысилась на 0,03 пункта. Рост данного показателя указывает на увеличение доли материальных затрат в себестоимости реализованной продукции.

Динамика материалоотдачи, т.к. она является обратным показателем материалоемкости, соответственно падает в 2016г. и составляет 1,21. Уменьшение показателя материалоотдачи указывает, что на каждый рубль материальных затрат в 2016 году приходится на 0,04 рублей стоимости произведенной продукции меньше, чем в 2015 году. Данная динамика характеризует снижение эффективности использования материальных ресурсов в исследуемом периоде.

Таким образом, можно говорить о том, что отрицательный финансовый результат в деятельности организации отражает снижение ее эффективности в 2016 году.

2.3 Анализ кадрового состава ООО «СКБ Факел»

Основной целью кадровой политики ООО «СКБ Факел» является формирование высокопрофессионального кадрового состава в соответствии со стратегией развития Общества.

Основные этапы анализа трудовых ресурсов предприятия:

- анализ использования рабочей силы: на данном этапе анализируется обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, уровень квалификации персонала, а также формы, динамики и причины движения персонала;

- анализ производительности труда: основным элементом аналитической работы на данном этапе является проверка выполнения плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт этого фактора;

- анализ оплаты труда: на данном этапе анализируется состав, динамика и эффективность использования фонда заработной платы.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «СКБ Факел» характеризуется данными, приведенными в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Структура и динамика численности персонала ООО «СКБ Факел» за 2014, 2015, 2016г.г.

Категории персонала	Численность, чел.			Изменение по численности, чел.		Структура, %			Изменение по структуре, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рабочие	64	64	75	0	11	68,1	65,3	68,8	- 2,8	3,5
Руководители	10	10	10	0	0	10,6	10,2	9,2	- 0,4	-1,0
Специалисты	12	16	15	4	-1	12,8	16,3	13,8	3,5	-2,6
Служащие	8	8	9	0	1	8,5	8,2	8,3	- 0,3	0,1
Всего промышленно-производственный персонал	94	98	109	4	11	100	100	100	0,0	0,0

Как видно по данным таблицы 2.7, численность персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 4 человека, увеличение произошло по категории специалисты.

В 2016 году увеличилась на 11 человек по сравнению с 2015 годом и составила 109 человек. Снижение произошло по категории специалисты, их стало меньше на 1 человек, служащих стало больше на 1 чел., численность рабочих увеличилась на 11 человек.

Структура работников по категориям персонала характеризуется преобладанием категории рабочих (69%), что связано с особенностями технологического процесса, специалисты составляют 14%, руководители 9%, служащие 8% (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура кадрового состава ООО «СКБ Факел» в 2016 г.

О качестве управления персоналом на предприятии свидетельствует в первую очередь данные о движении персонала, в частности коэффициент оборота по приему кадров, коэффициент текучести и коэффициент по выбытию кадров.

Таблица 2.8 - Движение кадров ООО «СКБ Факел» за 2014-2016 годы

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, +, -	
				2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Общая численность, чел.	94	98	109	4	11
Принято на работу, чел.	22	18	19	4	1
Уволено всего, чел.	13	14	8	1	- 6
В том числе:					
по собственному желанию, чел.	12	14	8	2	- 6
за прогул и нарушение трудовой дисциплины, чел	1	0	0	-1	0
Коэффициент убытия (стр.3/стр.1)	0,14	0,14	0,07	0	- 0,07
Коэффициент приема \кадров (стр.2/стр.1)	0,23	0,18	0,17	- 0,05	- 0,01

Как видно из таблицы, на предприятии за анализируемые периоды наблюдается тенденция уменьшения прогулов и нарушений трудовой дисциплины, о чем свидетельствуют данные по уволенным по данной статье. Коэффициент по выбытию имеют тенденцию к снижению, коэффициент оборота по приёму имеет тенденцию роста.

Помимо анализа структуры численности персонала необходимо произвести анализ эффективности использования трудовых ресурсов, показатели которой отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Эффективность использования трудовых ресурсов ООО «СКБ Факел» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение, +, -		Среднегодовой темп роста, %
				2015 от 2014г.	2016 от 2015г.	
1	2	3	4	5	6	7
Выручка, тыс. руб.	148009	149630	158648	1 621	9 018	106,0
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.	94	98	109	4	11	111,2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10718,1	12368,5	14819,4	1 650	2 451	119,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1309	4893	5778	3 584	885	118,1
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	1 574,6	1 526,8	1 455,5	-47,7	-71,4	95,3
Среднегодовая з/пл. одного работающего, тыс. руб.	114,0	126,2	136,0	12,2	9,7	107,7
Прибыль на рубль з/пл., руб.	0,12	0,40	0,39	0,27	-0,01	98,6

Таким образом, видим, что среднегодовая выработка на одного работающего снижается, как в 2015 году на 47,7 тыс.руб., так и в 2016 году

на 71,4 тыс.руб., среднегодовой темп роста составил 95,3%. При этом заработная плата работников предприятия увеличивается, среднегодовой темп ее роста составил 107,7%. Следовательно, трудовые ресурсы и фонд оплаты труда на предприятии используются не эффективно, поскольку темп роста выработки должен превышать темп роста заработной платы.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала). Поскольку прибыль зависит от рентабельности продаж и производительности труда, факторную модель данного показателя можно представить следующим образом:

$$R_{\Pi} = \frac{\dot{P}}{\times \hat{D}} = \frac{\dot{P}}{\hat{A}} \times \frac{\hat{A}}{\times \hat{D}} \quad (2.1)$$

где \dot{P} - прибыль от реализации продукции;

\hat{A} - среднесписочная численность работников;

$\times \hat{D}$ - выручка от реализации продукции;

Таблица 2.10 – Данные для факторного анализа рентабельности персонала

Показатель	Значение показателя		Изменение
	t0	t1	
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	4893	5778	885
Среднесписочная численность работников, чел.	98	109	11
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	149630	158648	9018
Прибыль на одного работника, тыс.руб.	49,93	53,0	3,07
Рентабельность продаж, %	3,27	3,64	0,37
Среднегодовая выработка продукции одним работником, тыс.руб.	1 526,8	1 455,5	-71,4

Прибыль на одного работника выше прибыли предыдущего года на 3,07 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

- 1) рентабельности продаж: $0,37/100 \times 1 \times 1526,8 = 5,65$ тыс.руб.
- 2) производительности труда: $-71,4 \times 1 \times 3,64/100 = -2,6$ тыс.руб.

Таким образом, прибыль на одного работника увеличилась за счет роста рентабельности продаж и снизилась за счет снижения производительности труда. Следовательно, несмотря на рост рентабельности персонала, производительность труда снижается, поэтому нельзя сказать об эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Подводя итог главе, можем сделать следующие основные выводы:

- 1) анализ прибыльности и рентабельности показал, что предприятие работает с прибылью. Однако чистая прибыль в 2016 году показала снижение показателей по сравнению с 2015 годом.

Показатели рентабельности имеют отрицательную динамику, что характеризует неэффективность хозяйственной деятельности организации в исследуемом периоде.

- 2) анализ трудовых ресурсов выявил неэффективное их использование, т.к. производительность труда падает, заработная плата при этом растет.

- 3) анализ эффективности использования основных средств так же показал снижение фондоемкости и рост фондоотдачи. Однако однозначно сказать об эффективности использования основных средств нельзя, т.к. предприятию пришлось отказаться от части основных фондов в 2016 году.

- 4) анализ материальных ресурсов показал снижение эффективности их использования, т.к. материалоемкость производства растет, материалоотдача падает, следовательно, имеет место неэкономное использование материальных ресурсов.

Общий вывод по результатам анализа: следует признать работу ООО «СКБ Факел» неэффективной по итогам 2016 г. В качестве основного направления работы в условиях кризиса, необходимо сделать упор на кадровую работу.

Кроме того, необходимо признать неэффективной работу управленческого персонала в организации. Управленческие расходы по итогам 2016 года выросли на 51%, при этом эффективность управления остается на низком уровне.

Среди проблем развития управленческого персонала в ООО «СКБ Факел» можно выделить следующие:

- отсутствие стратегического планирования развития управленческого персонала;
- низкий уровень применяемых технологий и инструментов развития управленческого персонала;
- финансирование в развитие управленческого персонала практически отсутствует;
- уровень развития корпоративной культуры остается на низком уровне.

Таким образом, в качестве антикризисных мер управления персоналом в ООО «СКБ Факел» отдельным направлением стоит выделить меры по развитию управленческих кадров.

3. Меры по антикризисному управлению персоналом в ООО «СКБ Факел»

Система мер по управлению персоналом ООО «СКБ Факел»

Для увеличения эффективности использования персонала предприятия в условиях кризиса, необходимо использовать действенные меры по воздействию на работников, которые должны складываться в стройную систему управления персоналом организации.

Основными целями и задачами политики управления персоналом ООО «СКБ Факел» должны стать:

- создание конкурентоспособной организации, нацеленной на успешную реализацию поставленных задач, имеющей стабильный кадровый состав, развитую корпоративную культуру, возможности для максимального раскрытия человеческого потенциала;
- внедрение прозрачной и понятной системы корпоративного управления, системы мотивации, системы справедливого материального стимулирования работников Общества;
- создание системы оценки трудового участия каждого работника в достижении поставленных целей, системы оценки профессионализма, достижения стабильно высоких результатов, приверженности ценностям Общества, как системы гарантии служебного роста и продвижения по карьерной лестнице;
- построение такой системы управления персоналом, при которой ООО «СКБ Факел» стал бы привлекательной компанией на рынке труда г. Томска;

- разработка и применение локальных нормативных актов, документов, правил в строгом соответствии с действующим законодательством.

В качестве методов достижения поставленных целей можно предложить следующие:

- формулировка и доведение до сведения всех работников стратегических направлений развития Общества с целью понимания каждым предъявляемых к нему требований, как личностных, так и профессиональных;

- проведение оценки имеющегося персонала и по сводным результатам определение расхождения между желаемым и существующим профессиональным уровнем работников;

- анализ образовательного состава работников Общества и разработка плана мероприятий по обучению, повышению квалификации, совершенствованию образовательного уровня каждого конкретного работника;

- проведение ротации кадров, комплектации кадрового состава Общества более профессиональными кадрами;

- разработка параметров корпоративной культуры, корпоративного стиля, имиджа как компании в целом, так и каждого отдельного сотрудника;

- разработка системы стимулирования труда работников Общества, как морального, так и материального.

Таким образом, в общем направлении работы с персоналом в ООО «СКБ Факел» можно представить в виде следующей схемы (рис. 3.1).

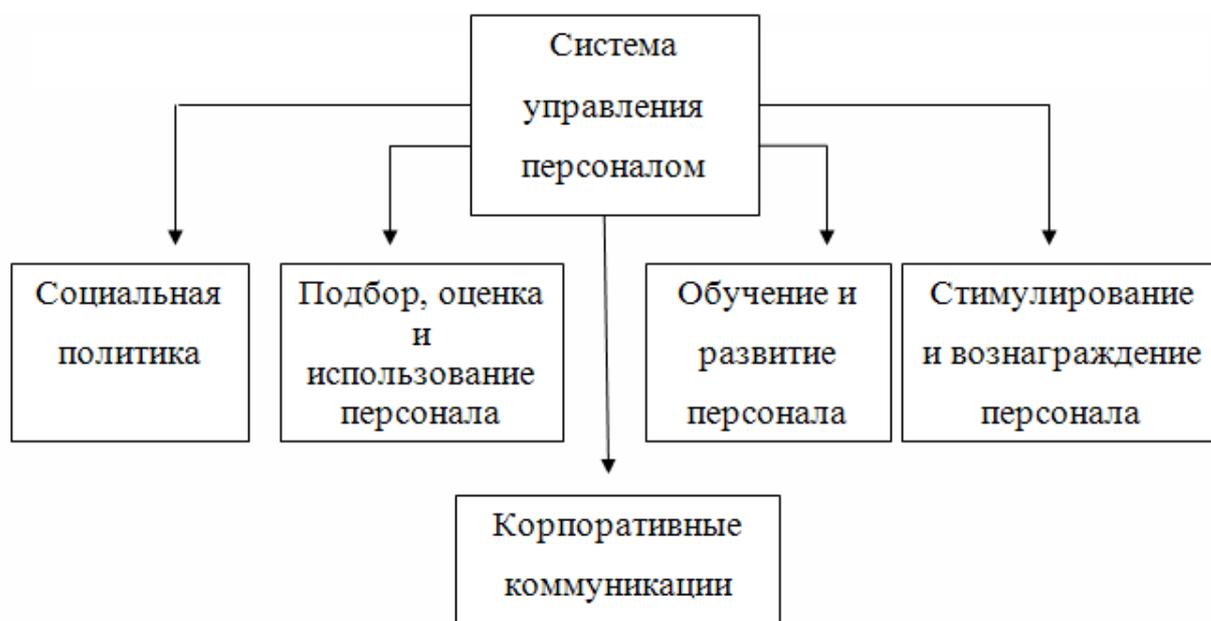


Рисунок 3.1 – Схема управления персоналом ООО «СКБ Факел»

Ядром кадровой политики Общества является личность работника, значение его мотивационных установок, умение службы управления персоналом активно влиять на них, развивая и направляя их на реализацию основной производственной задачи Общества

В условиях кризиса качество кадрового состава играет одну из ключевых ролей успешной деятельности предприятия. Поэтому, одним из направлений новой кадровой политики организации станут изменения в системе подбора персонала.

Необходимо на собеседовании с кандидатами производить их тестирование. Тестирование является довольно распространенным методом отбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки.

Тестирование позволяет выявить некомпетентных кандидатов уже на собеседовании. Вопросы необходимо разрабатывать совместно с руководителем организации и начальником соответствующего отдела, в котором имеется вакансия. Полноту и глубину знаний кандидата в

профессиональной области оценивает потенциальный руководитель кандидата. Объективность данного метода может достигать 80% [21].

В последние годы во многих развивающихся организациях применяют такой вид отбора персонала, как brainteaser-интервью. Данный метод позволяет определить наличие аналитических навыков у соискателя и показывает уровень его креативности и развитости мышления[26].

Метод заключается в решении соискателем задачи на логику. Ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Оригинальный ответ будет свидетельствовать о нестандартном мышлении и способности решать нестандартные задачи в своей работе.

Сотрудники, которые обладают данными качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития организации.

Обучение и развитие уже имеющегося штата сотрудников является такой же важной задачей в борьбе за качество персонала.

Положительно на производстве скажется обучение персонала начальниками отделов. Огромным преимуществом данного вида обучения является то, что сотрудники будут обучаться не только теории, но и практике. Это позволит лучше усвоить изучаемый материал и сэкономить организации на переобучении сотрудников. Начальники отделов, в свою очередь, получают возможность дополнительного заработка, что позитивно скажется на их настроении.

Знания и навыки персонала не должны устаревать. Учебные материалы необходимо постоянно обновлять. Наиболее благоприятными условиями для увеличения эффективности корпоративного обучения является корпоративная культура обучающейся организации. А целью системы обучения является превращение собственной организации в самообучающуюся компанию [27].

Помимо классического вида обучения (лекции и практические занятия) необходимо ввести в организации такие методы, как деловые и ролевые игры - кейс-методы.

Кейс - это некоторая смоделированная ситуация, приближенная к реальной профессиональной деятельности. Она позволяет задействовать и проявить у работников определенные профессиональные навыки[31].

Еще одним эффективным методом обучения персонала, который необходимо внедрить в ООО «СКБ Факел», является метод обучения персонала Shadowing (дословный перевод - «бытие тенью») [32]. Суть данного метода заключается в следующем: сотруднику предоставляется возможность побыть «тенью» действующего руководителя. Данный метод позволяет сотруднику получить информацию о том, какие существуют особенности этой профессии, какие знания необходимы для выполнения обязанностей на данной должности, какие задачи необходимо решать данному руководителю. Данный метод применим как для обучения сотрудников новым навыкам, так и для повышения по службе. Также возможно использование данного метода при приеме на руководящую должность. Обучение по данному методу заканчивается дополнительным интервью в конце рабочего дня, в котором делаются выводы о специфике работы на данной должности.

В организациях, где ограничены возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, применяется метод Secondment [22]. Данный метод заключается в командировании сотрудника на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Временное перемещение сотрудников может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени) или долгосрочным (до 1 года). Метод Secondment - это метод развития

персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и получают новые знания. Также они повышают свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах. Например, сотрудники службы по работе с клиентами отправляются к поставщикам и клиентам. Это делается для того, чтобы сотрудники могли проследить технологическую цепочку «от и до».

К ООО «СКБ Факел» применимы все вышеуказанные методы, так как они не требуют больших затрат и достаточно эффективны исходя из имеющихся данные по их использованию другими компаниями [30].

Большое значение в управлении персоналом имеет корпоративная культура. Ее недооценка может привести к снижению эффективности деятельности организации. Взаимоотношения организации с клиентами и персоналом должны основываться на взаимном уважении, честности и открытости.

Руководство ООО «СКБ Факел» стоит в начале пути по созданию корпоративной культуры. В данной организации можно выделить ряд противоречий и слабых мест, мешающих ООО «СКБ Факел» создать сильную корпоративную культуру, например в ООО «СКБ Факел» до сих пор не принято формулировать корпоративные нормы и ценности и подбирать новых сотрудников в соответствии с этими нормами и ценностями;

Для более плодотворной и эффективной работы сотрудников предприятия необходимо провести работу по развитию корпоративной культуры, направленную на воспитание у каждого сотрудника ООО «СКБ Факел» ответственности за результат не только своей деятельности, но и всей организации в целом.

В ходе опроса сотрудников организации было выявлено, что в организации по регламенту предусматриваются вознаграждения и

поощрения, но зачастую сотрудники их не получают. Для исключения случаев, связанных с невыполнением поощрения необходимо назначить ассистента менеджера ответственным за отслеживанием случаев вознаграждения сотрудников. Также необходимо ввести на предприятии стенды, где отражаются результаты работы организации. В стендах необходимо отображать не только экономические показатели, но и причины их ухудшения или улучшения. В случае, если показатели улучшились за определенный период, необходимо выявить группу людей, которая этому способствовала. Эта группа должна получить поощрение в качестве отгула или премии и предоставить руководству отчет о проделанной работе, способствовавшей достижению данного результата и, возможно, провести обучение других сотрудников своему мастерству.

Для сплочения коллектива и усиления корпоративного духа необходимо проводить массовые корпоративные мероприятия в виде выездов на природу, спортивных мероприятий и деловых игр.

Ежегодно проводить праздник «Лидерства», где хвалят лучших сотрудников, отмечают успехи и достижения, вручают грамоты, благодарности, дарят подарки, данные мероприятия положительно скажутся на общем настроении персонала, и приведут к желанию сотрудников трудиться лучше.

В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность) [20].

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Корпоративная культура ООО «СКБ Факел» - это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудниками компании через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Характеристики культуры организации, вышеперечисленные, взятые вместе, будут отражать и придадут смысл концепции корпоративной культуры в ООО «СКБ Факел».

Следующим моментом в системе антикризисного управления персоналом ООО «СКБ Факел» является социальная политика. В условиях коммерческой организации и тем более в условиях кризиса, социальная поддержка сотрудников становится тяжелым бременем для компании.

Однако необходимость такой поддержки очевидна с точки зрения борьбы за квалифицированный персонал на рынке труда. Конкретно в условиях ООО «СКБ Факел» можно предложить такие меры социальной поддержки, как выплата единоразовых премий в случае рождения детей, к юбилейным датам сотрудников. Также необходимо оказывать материальную помощь в случае смерти близких родственников.

Такие выплаты не станут большой обузой для бюджета организации, однако дадут работникам множество материальных стимулов к эффективному труду на благо организации – работники будут чувствовать себя частью команды, чувствовать поддержку со стороны руководства и собственную значимость для компании.

Развитие управленческих кадров в ООО «СКБ Факел»

Необходимость организации внутреннего обучения работников обусловлена требованиями «дозированного» обучения именно тем знаниям и навыкам, которые нужны непосредственно в данный момент; потребностью в обучении с учетом существенных особенностей, отличий в организации деятельности компании, закрытого характера информации о правилах работы и типовых ситуациях, возникающих в процессе деятельности (кейсах, на примере которых проводится обучение). Это позволяет уменьшить длительность и повысить результативность обучения, снизить риски увольнения специалистов после получения внешних сертификатов. Однако учебные центры создаются не только для удовлетворения потребностей в обучении, они являются носителями корпоративных профессиональных знаний и культуры компании, позволяют формировать у слушателей понимание стратегических целей и задач ее развития и развивать на этой основе корпоративный дух работников.

Конечно, создание полноценного учебного центра в масштабах ООО «СКБ Факел» не представляется возможным с экономической точки зрения и не будет целесообразным в виду не достаточно большого штата сотрудников

организации. Однако, на базе отдела кадров можно сформировать подразделение, которое занималось бы обучение персонала, в том числе и управленческих кадров.

Можно выделить следующие основные принципы работы подразделения обучения:

- максимальное использование внутренних ресурсов компании в обучении;
- стандартизация и модульность учебных программ;
- ориентация на обучение практическим навыкам;
- оперативное реагирование на изменения в технологиях и организации работ компании и проведение опережающего обучения;
- выявление и обеспечение непрерывного совершенствования талантливых работников и руководителей.

Для планирования и организации обучающих мероприятий выделяют категории работников, для которых требуется разработка программ обучения различных уровней. Обучение для каждой категории специалистов ведется по следующим направлениям: профессиональные компетенции (hard skills) - технологии профессиональной деятельности, средства их автоматизации перспективы развития, основы сервисной деятельности; корпоративные компетенции (soft skills) - психологические аспекты профессиональной деятельности, организационные, управленческие и коммуникативные компетенции. Для специалистов каждого уровня управления разрабатываются отдельные модульные учебные программы, которые включают блоки по освоению необходимых профессиональных и личных компетенций, содержат модули для изучения работниками с разным стажем.

При планировании мероприятий по обучению и развитию руководящих кадров основной целью является повышение эффективности деятельности компании через профессиональное совершенствование и личностное развитие персонала, освоение руководителями новых методов, и современных технологий профессиональной деятельности. Деятельность

подразделения по реализации данной цели осуществляется через решение следующих основных задач:

- выработка стратегии и приоритетов в обучении и развитии персонала, создание типовых программ обучения персонала и учебно-методических комплексов;
- внедрение новых технологий обучения, постоянное развитие электронного и дистанционного обучения, технологий смешанного обучения;
- обеспечение эффективного сотрудничества компании с внешними провайдерами образовательных услуг и внештатными преподавателями, экспертиза предлагаемых программ обучения и оптимизация процесса обучения.

На начальном этапе для развития управленческих кадров на предприятии можно предложить следующую модель обучения. Модель будет состоять из 3-х ступеней (рис. 3.2). Переход от одной ступени к другой осуществляется после полного освоения программы предыдущей. Специалист конкретного уровня развития профессионализма должен уметь решать определенные функциональные задачи управления (ФЗУ), применять определенные технологии менеджмента, иметь соответствующие личностные качества и уровень знаний в различных областях.



Рисунок 3.2 – Модель развития профессионализма управленческих кадров для ООО «СКБ Факел»

Предложенная модель развития профессионализма управленцев может служить основой для составления реальных программ повышения квалификации для различных категорий управленцев-специалистов.

Для проведения данного обучения необходимо связаться с каким-либо центром специализированной подготовки, либо с какой-либо кафедрой менеджмента одного из Томских ВУЗов и заключить контракт на обучение. Специалисты смогут скорректировать модель, разработать программу обучения, подобрать материалы, провести занятия и контроль знаний сотрудников.

На основе сформированной политики в области обучения и с участием бизнес-тренеров создается учебный план, включающий многоуровневые модульные стандартизированные учебные программы специальных курсов по востребованным направлениям обучения и программы тренингов по психологическим аспектам деятельности.

В соответствии с наиболее распространенной тематикой корпоративного обучения можно выделить ориентировочный перечень специальных областей, знания в которых должны будут получить руководители ООО «СКБ Факел»:

- адаптация новых сотрудников;
- начальная профессиональная подготовка специалистов;
- регулярное повышение профессионального уровня сотрудников по бизнес-направлениям деятельности;
- подготовка функциональных тренеров среди специалистов организации, формирование у них навыков проведения обучающих мероприятий;
- курсы личной эффективности - освоение наиболее значимых личностных компетенций работника компании;
- школа лидерства - освоение управленческих компетенций;
- школа информационных технологий.

В качестве утверждения состоятельности предложенных рекомендаций воспользуемся методикой оценки их экономической эффективности. Эффективность предложенных мероприятий можно оценить через прогноз оценки производительности труда сотрудников организации.

Составим фактический баланс рабочего времени в среднем по предприятию (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Фактический баланс рабочего времени рабочего в среднем по ООО «СКБ Факел»

Наименование затрат времени	Количество, мин	Индекс
Подготовительная и заключительная работа	20	ПЗ
Непосредственное выполнение должностных обязанностей	383	ОП
Обслуживание рабочего места	7	ОРМ
Личные надобности	24	ОТЛ
Простои, связанные с нарушением трудовой дисциплины	46	НТД
Итого	480	

Коэффициент использования рабочего времени рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{исп} = \frac{ПЗ + ОП + ОРМ + ОТЛ}{T_{см}} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

где ПЗ – продолжительность подготовительно-заключительных работ, мин.,

ОП – оперативное время мин.,

ОРМ – обслуживание рабочего места, мин.,

ОТЛ – уход по личным надобностям, мин.,

$T_{см}$ – продолжительность смены, мин.

Рассчитываем коэффициент использования рабочего времени (формула 4.1):

$$\hat{E}_{\text{ф}} = \frac{20 + 383 + 7 + 24}{480} \cdot 100 = 90,4\%$$

При условии, что норматив ОТЛ составляет 8% от Топ и равен 29 мин., рассчитывается коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины (распорядка дня):

$$\hat{E}_{\text{НТД}} = \frac{\hat{I}\hat{O}\hat{A} + (\hat{I}\hat{O}\hat{E}_{\delta} - \hat{I}\hat{O}\hat{E}_{\text{т}})}{\hat{O}_{\text{н}}}.100\%, \quad (3.2)$$

где НТД – непроизводительные затраты времени, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени будет равен (формула 3.2):

$$\hat{E}_{\text{НТД}} = \frac{46 + (24 - 29)}{480} \cdot 100 = 8.5\%$$

Потери времени, не связанные с нарушением дисциплины составляют: $100\% - 8,5\% = 91,5\%$ или 5 минут.

Таким образом, расчет коэффициентов показал, что 90,4% рабочего времени используется рационально.

При устранении прямых потерь рабочего времени, повышение производительности труда рассчитывается по формуле:

$$\uparrow \Pi_{\text{ПТ}} = \frac{\text{ПОТ} + \text{НТД} + (\text{ОТЛ}_{\phi} - \text{ОТЛ}_{\text{н}})}{\text{ОП}} \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

где ОП – оперативное время, мин.,

НТД – непроизводительные затраты времени, мин.,

ОТЛ – уход по личным надобностям, мин.,

ПОТ – потери времени, не связанные с нарушением дисциплины, мин.

Тогда возможное повышение производительности труда в случае полного устранения непроизводительных потерь, составит:

$$\uparrow \dot{I} = \frac{5 + 46 + (24 - 29)}{480} \cdot 100 = 9.58\%$$

Далее составим нормативный баланс рабочего дня, определяя нормативное время - $T_{\text{оп}}$:

$$T_{\text{оп}}^{\text{н}}, \text{ мин.} = \frac{T_{\text{см}} - T_{\text{пз}}^{\text{н}}}{1 + \frac{\kappa}{100}}, \quad (3.4)$$

$$\hat{O}_{\text{н}}^{\text{т}}, \text{ мин.} = \hat{I}\hat{C} + \hat{I}\hat{I} + \hat{I}\hat{D}\hat{I} + \hat{I}\hat{O}\hat{E}, \quad (3.5)$$

где ПЗ – продолжительность подготовительно – заключительных работ, мин.,

ОП – оперативное время мин.,

ОРМ – обслуживание рабочего места, мин.,

ОТЛ – уход по личным надобностям, мин.

Нормативное время по составленному балансу рабочего дня составляет (формула 3.4):

$$T_{OP}^H = \frac{480 - 20}{1 + \frac{8+5}{100}} = \frac{460}{1,13} = 407 \text{ мин.}$$

при условии, что норматив ПЗ – 20мин., ОРМ – 5%, ОТЛ – 8% продолжительность смены составит (формула 3.5):

$$T_{cm}^H = ПЗ + ОП + ОРМ + ОТЛ = 20 + 407 + 20 + 33 = 480 \text{ мин.}$$

Сопоставляется нормативный баланс с фактическим (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Отклонения фактических затрат времени от нормативных

Индекс затрат времени	Затраты времени, мин		Отклонения, мин	
	нормативные	фактические	излишек	недостаток
ПЗ	20	20	-	-
ОП	407	383	-	24
ОРМ	20	7	-	13
ОТЛ	33	24	-	9
НТД	-	46	46	-
ПОТ	-	-	-	-
Итого	480	480	46	46

Сравнительный анализ фактического и нормативного балансов рабочего дня показал, что затраты времени на обслуживание рабочего места меньше нормативных на 13 мин.

Отсутствие излишка подготовительно-заключительного времени говорит об эффективности проведения планерок.

К нарушению трудовой дисциплины на 46 мин. привело отсутствие планомерной работы с персоналом в ООО «СКБ Факел». Предполагаем, что с введением предложенных мероприятий производительность труда

сотрудников ООО «СКБ Факел» вырастет и потери рабочего времени сократятся на 75%. Тогда

$$\uparrow \dot{D}_{\text{в}} = \frac{5 + 46 + (24 - 29)}{480} \cdot 75 = 7.18\%$$

Таким образом, можем сделать вывод о том, что при условии сокращения потерь рабочего времени на 75%, производительность труда в организации увеличится на 7,18%.

Рассчитаем экономическую эффективность от увеличения производительности труда.

За счет оздоровления условий труда и укрепления трудовой дисциплины фактически используемый годовой фонд рабочего времени повысился с 1750 до 1855 ч.

Плановая численность – 109 человек, процент отчислений во внебюджетные фонды составляет 30 %.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий и сумму дополнительной прибыли.

$$\text{Прирост фонда рабочего времени} = 1855 - 1750 = 105 \text{ часов}$$

$$\text{Планируемая прибыль} = 6000 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Доля условно-постоянных расходов} = 6000 \cdot 30 / 100 = 1800 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем относительную экономию численности рабочих:

$$\text{Эч} = (\text{Фп} / \text{Фд} - 1) \cdot \text{Ч} \quad (3.6)$$

где

Эч - относительная экономия численности рабочих;

Фд и Фп – фонд рабочего времени до и после внедрения мероприятий;

Ч – среднесписочная численность рабочих.

$$\text{Эч} = ((1855 / 1750) - 1) \cdot 109 = 6,54$$

Прирост производительности труда (П) в результате экономии численности работников рассчитывается по формуле:

$$\text{П} = \text{Эч} \cdot 100 / (\text{Ч} - \text{Эч}) \quad (3.7)$$

Прирост производительности труда составил:

$$П = Эч * 100 / (Ч - Эч) = 6,54 * 100 / (109 - 6,54) = 6,38 \%$$

Среднечасовая выработка до внедрения мероприятий:

$$6000 / 1750 = 3,43 \text{ (тыс.руб./ч)}$$

Объем производства после внедрения мероприятий:

$$3,43 * 1855 = 6362,65 \text{ (тыс.руб.)}$$

Сумма дополнительной прибыли:

$$6362,65 - 6000 = 362,65 \text{ (тыс.руб.)}$$

Произведем расчет относительной экономии (Эс) по условно-постоянным расходам:

$$Эс = У * (В2 - В1) / В1 \quad (3.8)$$

где

У – годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции базисного периода.

В1 и В2 – годовой объем производства до и после внедрения мероприятий.

$$Эс = 1800 * (6362,65 - 6000) / 6000 = 108,8 \text{ (тыс.руб.)}$$

Таким образом, можем сделать вывод об экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Сумма дополнительной прибыли составит 362,65 тыс. руб., относительная экономия по условно-постоянным расходам – 108,8 тыс. руб.

Заключение

Необходимость изменений – неизбежное явление в жизни любой компании в условиях современного рынка. И от того, насколько они будут оперативными и успешными, полностью зависит конкурентное преимущество организации.

В организациях управление людьми играет важнейшую роль. Без отобранных и профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить. Данное положение – основополагающее в концепции антикризисного управления.

В данном исследовании проведен анализ организации ООО «СКБ Факел». Это предприятие, специализирующееся на системах комплексной безопасности. Предприятие работает на территории города Томска и Томской области, оказывает специализированные услуги по монтажу и обслуживанию систем безопасности в Томске.

Основными проблемами в работе с персоналом ООО «СКБ Факел» являются неэффективные системы подбора и оценки персонала, обучения и развития персонала, стимулирования персонала, а также отсутствие на предприятии четкой социальной политики и выстроенных корпоративных коммуникаций.

Среди проблем развития управленческого персонала в ООО «СКБ Факел» были выделены следующие:

- отсутствие стратегического планирования развития управленческого персонала;
- низкий уровень применяемых технологий и инструментов развития управленческого персонала;
- финансирование в развитие управленческого персонала практически отсутствует;
- уровень развития корпоративной культуры остается на низком уровне.

Для увеличения эффективности использования персонала предприятия в условиях кризиса, необходимо использовать действенные меры по воздействию на работников, которые должны складываться в стройную систему управления персоналом организации. В нашем случае было предложено изменение системы работы с персоналом в ООО «СКБ Факел» путем реализации мероприятий в нескольких направлениях. Были даны рекомендации как в общем по построению системы управления персоналом, так и в частности по отдельным направлениям.

В условиях кризиса качество кадрового состава играет одну из ключевых ролей успешной деятельности предприятия. Поэтому, одним из направлений новой кадровой политики организации станут изменения в системе подбора персонала. Необходимо на собеседовании с кандидатами производить их тестирование. Тестирование позволяет выявить некомпетентных кандидатов уже на собеседовании. Вопросы необходимо разрабатывать совместно с руководителем организации и начальником соответствующего отдела, в котором имеется вакансия.

Обучение и развитие уже имеющегося штата сотрудников является такой же важной задачей в борьбе за качество персонала. Положительно на производстве скажется обучение персонала начальниками отделов. Огромным преимуществом данного вида обучения является то, что сотрудники будут обучаться не только теории, но и практике. Это позволит лучше усвоить изучаемый материал и сэкономить организации на переобучении сотрудников.

Большое значение в управлении персоналом имеет корпоративная культура. Для более плодотворной и эффективной работы сотрудников предприятия необходимо провести работу по развитию корпоративной культуры, направленную на воспитание у каждого сотрудника ООО «СКБ

Факел» ответственности за результат не только своей деятельности, но и всей организации в целом.

Следующим моментом в системе антикризисного управления персоналом ООО «СКБ Факел» является социальная политика. Конкретно в условиях ООО «СКБ Факел» можно предложить такие меры социальной поддержки, как выплата единоразовых премий в случае рождения детей, к юбилейным датам сотрудников. Также необходимо оказывать материальную помощь в случае смерти близких родственников. Такие выплаты не станут большой обузой для бюджета организации, однако дадут работникам множество материальных стимулов к эффективному труду на благо организации.

Также в ходе работы были предложены мероприятия по развитию управленческих кадров в ООО «СКБ Факел». Необходимо на базе отдела кадров выделить подразделение, которое могло бы заняться развитием именно управленческого персонала организации. Также была предложена ориентировочная модель развития управленческих кадров. На базе этой модели при участии приглашенных специалистов необходимо разработать конкретные программы обучения для менеджмента ООО «СКБ Факел».

Список использованной литературы

1. Неларин К.М. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2012, с 54.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.- М: ИНФРА-М, 2012. с 27
3. Неларин К.М. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2010, с 123
4. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. - М.: «Вильямс», 2012, с. 54.
5. Пул М, Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2012, с 221
6. Базаров, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013, с 72
7. Неларин К.М. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2013, с 150-153
8. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитсбург. Менеджмент в организации. – М.: Экономика, 2010, с 84-88.
9. Самсонова Т.А. Риски и кризисы в организационном развитии современных компаний: проблемы взаимосвязи // Управление риском. 2014. № 3 (71). С. 36-43.
10. Соломенникова Е.А. Экономико-организационные трансформации предприятий в условиях кризиса // Регион: Экономика и Социология. 2010. № 2. С. 320-329.
11. Астахова Е.А. Основные направления предотвращения развития организационного кризиса в инновационной экономике // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2012. № 1. С. 172-177.
12. Бурлаков Е.А. Зависимость работы организации от ее организационной структуры в ходе неожиданных и тлеющих кризисов // Компьютерные исследования и моделирование. 2016. Т. 8. № 4. С. 685-706.
13. Мильнер Б. З. Теория организации. М.:ИНФРА-М, 2002. 480 с. 7

14. Рудакова О.Ю. Организационное развитие в условиях кризиса // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 2. № 34. С. 76-80.
15. Ярных В. И. Кризис в организации. Что дальше? // Деловой журнал «Бизнес-ключь» URL: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006_146.html
16. Броило Е.В. Механизм рациональных действий в кризисных ситуациях // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета 2006. №3. С. 71-79 URL: <http://koet.syksu.ru/vestnik/2006/2006-3/9.htm>
17. Зуб А.Т. Организационный кризис как дезадаптация // Экономические науки. 2014. № 115. С. 13-16.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М: 1997. 493 с.
19. Антипов Д.В. Особенности организационного развития управления предприятий // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 3. С. 139-145.
20. Пригожин А. И. Организационные управленческие патологии // Общественные науки и современность. 2010. N3. С. 16-24.
21. Новгородова А.П. Гендерный аспект субъективных репрезентаций ситуации организационного кризиса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2009. № 3-2. С. 88-92.
22. Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 15-1. С. 87-91.
23. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Организационный капитал предприятия // Экономика региона. 2016. Т. 12. № 3. С. 826-838.

24. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. М., 2014. с. 114.
25. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу. М., 2012. с. 187.
26. Гугелев А. В. Инновационный менеджмент: учебник Издательство Дашков и К^о, 2012. – 335 с.
27. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» Издательство Москва: Инфра-М, 2013. – 293 с.
28. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2012. – 499 с.
29. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2012. – 365 с.
30. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ Шапиро С.А., Шатаева О.В. –М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2011. – 468 с.
31. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учебное пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 158 с.
32. Савлук, А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования / А. Н. Савлук Власть, 2013. – 68 с.
33. Егоршин А.П. Основы управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2011. – 720 с.
34. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 284 с.
35. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие - Таганрог, Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
36. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К^о, 2014. – 575 с.

37. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие/ Дятлов В.А. – М.: Дело, 2013 г. – 322с.
38. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Ерёмкина Б.Л. – Издательство: Юнити-Дана, 2012 г. - 563с.
39. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для студентов вузов/ Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. - Издательство: Юнити-Дана, 2012 г.- 288 с
40. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. - 3-е изд., доп. и перераб - М.: Дашков и Ко, 2012 г. - 280 с.
41. Фомина В.П. Основы менеджмента: учебное пособие/ Фомина В.П., Алексеева С.Г. - Издательство Московского государственного открытого университета, 2013 г. - 117с.я