

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

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ
РАБОТУ**

**Антикризисное управление персоналом организации на примере ЗАО
«МЦ-Дента»**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Кочанова Дениса Дмитриевича
фамилия, имя, отчество

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

Стазаева И.В.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

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

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

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

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

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

Актуальность исследования определена тем, что в данных условиях антикризисное управление персоналом становится оплотом развития компании и предполагает наличие необходимого знания и методологии применения различных инструментов. Именно поэтому изучение

стратегических основ антикризисной работы с персоналом в современной организации является актуальным.

Целью работы является анализ антикризисного управления персоналом на примере компании ЗАО «МЦ-Дента».

Объектом исследования в дипломном проекте является персонал компании ЗАО «МЦ-Дента».

Предметом исследования является антикризисное управление организацией.

Задачи исследования:

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

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

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

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы при осуществлении антикризисного управления персоналом ЗАО «МЦ-Дента».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Современные российские компании, пережившие несколько кризисов, наверняка могут гордиться отлаженной системой антикризисного управления и имеют сформированный комплекс показателей и индикаторов для идентификации кризиса и методов их устранения и профилактики негативных последствий.

Важным аспектом успешного управления кризисом является ориентация персонала или субъектов управления не бояться кризисов и воспринимать их как возможность для проверки сил и потенциала.

Можно выделить следующие особенности современных организационных кризисов:

- наличие большого количества привнесенных из теории и практики западного управления методологий управления кризисами,
- незначительный собственный опыт в управлении кризисами,
- фактическое отсутствие поддержки со стороны органов власти и финансовых институтов в управлении кризисами,
- дефицит профессиональных специалистов по антикризисному управлению,
- современные компании еще не научились создавать систему накопления ресурсов для разрешения будущих кризисов.

Отличительной особенностью антикризисного управления персоналом является необходимость принятия оперативных решений на основе полной и достоверной информации, обеспечивающей своевременное и качественное

выполнение всех необходимых мероприятий, направленных на достижение целей развития компании.

Система антикризисного управления составляет основу стратегического управления организацией и, в свою очередь, обеспечивает развитие производственной, сбытовой, коммуникационной и иных подсистем.

Обязательным условием эффективного функционирования системы антикризисного управления является активное взаимодействие компании с внешней средой, особенно с клиентами, анализ конкурентов, их деятельности, тактики, ценообразования, товарных инноваций, рекламного воздействия.

Система антикризисного управления – это комплекс методов и технологий воздействия на ключевые параметры деятельности организации и заставляющие их работать максимально эффективно и с учетом потребностей рынка и повышения стабильности компании.

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

- справедливости, основанной на равных возможностях для всех работников;
- системности;
- уважительного отношения;
- командного единства;
- сотрудничества по горизонтали;
- социальной и правовой защищенности.

Методы антикризисного управления персоналом:

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

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «МЦ-ДЕНТА»

ЗАО «МЦ-Дента» - стоматологическая клиника в г.Энгельсе, предоставляющая широкий спектр стоматологических услуг разным сегментам потребителей.

Одним из важнейших конкурентных преимуществ в бизнесе является квалифицированный персонал, однако большинство предприятий и организаций в настоящее время недостаточно уделяют внимание организации эффективной системы адаптации и подготовки персонала на первых порах, что и приводит к потере мотивации у работников и дезориентации в своих должностных обязанностях, правах и возможностях.

Таким образом, установлено, что основными методами управления персоналом в корпорации являются: а) организационные, б) административные; в) социально-психологические; г) забота о персонале.

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

Таким образом, на современном этапе в компании предприняты следующие действия по повышению лояльности персонала и формированию более высокого уровня мотивации труда:

а) в организации идет процесс формирования корпоративной культуры, однако темпы его реализации не в полной мере соответствуют уровню развития компании, ее целям и задачам;

б) на данный момент уже разработана индивидуально ориентированная программа здоровья, что в свою очередь говорит о заботе руководства о персонале;

в) совершенствование системы управления охраны труда позволяет обеспечить высокий уровень безопасности труда сотрудников организации.

Таким образом, во втором разделе исследования установлено и показано, что организационно-управленческая структура МЦ «Дента» имеет

сложный характер и регламентирована значительным количеством корпоративных документов.

Также установлены следующие причины, затрудняющие создание эффективной системы мотивации персонала на рассматриваемом предприятии:

а) система наставничества существует лишь формально и в действительности не работает, что является демотивирующим фактором для новых сотрудников,

б) не достаточно внимания уделяется процессу организации эффективной системы адаптации и подготовки персонала, что приводит к снижению мотивации работников и дезориентации в своих должностных обязанностях, правах и возможностях,

в) процесс формирования корпоративной культуры находится на этапе формирования, что не в полной мере соответствует уровню развития компании и целям ее развития.

Выявленные проблемы системы управления персоналом определяют потенциал для совершенствования и необходимость разработки и внедрения соответствующих предложений и рекомендаций.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Внедрение системы мотивации должно начинаться с оптимизации бизнес-процессов, введения норм выработки, изменения функциональных обязанностей сотрудников.

На современном этапе, учитывая проведенных выше анализ, можно отметить, что некоторые категории работников, например, старший медицинский персонал оказывают более значительно воздействие на коммерческие показатели компании, в частности объем выручки. Их

эффективная работа с клиентом позволяет увеличивать выручку и доходность.

В связи с этим, именно в отношении данной категории сотрудников имеет смысл в первую очередь оптимизировать систему мотивации.

Важно не только провести анализ эффективности используемой системы расчета вознаграждений и ее привязки к выполнению и перевыполнению показателей работы, но и более активно использовать другие методы стимулирования.

Исходя из вышеуказанного, можно сделать некоторые выводы относительно необходимости разработки новых схем мотивации для компании:

1. Предпосылки внедрения системы мотивации: высокие затраты на переработки персонала, низкая производительность труда.

2. Анализ ситуации: анкетирование клиентов, хронометражи рабочего времени, измерение производительности труда.

3. Внедрение изменений: создание автоматизированной системы учета определенных видов работ, кадровые перемещения, внедрение нормирования труда, разработка и внедрение KPI.

4. Сопровождение изменений: разъяснительная работа, установление жесткой системы контроля, анализ результатов и коррекция показателей.

5. Результаты: повышение производительности труда, минимизация переработок, сокращение количества ошибок, прозрачная система мотивации, зависящая от результатов труда.

Таким образом, наиболее актуальными методами стимулирования персонала в условиях кризиса в данной клинике являются методы монетарного стимулирования, основанные на выполнении или перевыполнении ключевых параметров эффективности должностных задач. Система мотивации в данной организации находится в стадии разработки. Использование визуализированной схемы увеличения вознаграждения для работников:

- На основе полученных результатов, делается вывод по поводу того, есть ли необходимость в увеличении вознаграждения для МВП.

- Выводы по визуализированной схеме увеличения вознаграждения для МВП служат основой для формирования кадрового резерва и планов индивидуального развития.

Комплекс мероприятий должен включать все направления мотивации: финансовое, нефинансовое, делегирование.

При осуществлении расчета стоимости проводимых мероприятий необходимо сделать ряд допущений:

1. Стоимость части мероприятий будет носить прогнозный характер, исходя из опыта работы компании и представленной отчетности за прошлые года.

2. В стоимость работ будут включены расходы на оплату труда сотрудников, занимающихся реализацией данной программы.

3. Стоимость программы рассчитывается на 1 год.

Предприятию необходимо провести работу по совершенствованию нормативно-правового регулирования системы оплаты труда.

При этом необходимо отметить, что если ранее некоторые локальные нормативные акты, например, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о работе с персональными данными работников и другие обязаны были принимать только работодатели - юридические лица, то теперь, согласно буквальному пониманию новелл ТК РФ, индивидуальные предприниматели также обязаны принимать многие локальные нормативные акты.

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий должен заключаться в повышении производительности труда и сокращении затрат, связанных с текучестью кадров (поиск и найм нового персонала, обучение, адаптация и т.п.). Предполагается, по экспертным оценкам руководства организации, что производительность персонала увеличится не менее чем на 15%, а уровень доходности компании не менее чем на 10%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной работе проведен анализ антикризисного управления персоналом на примере компании ЗАО «МЦ-Дента».

В ходе исследования решены следующие задачи:

- рассмотрено понятие и сущность антикризисного управления персоналом организации;
- определены методы и способы антикризисного управления коллективом в организации;
- представлена общая характеристику финансово-экономической деятельности организации, организационной структуры и обеспеченности кадрами,
- осуществлен анализ текущей антикризисной программы управления персоналом в ЗАО «МЦ-Дента»;
- разработаны предложения по антикризисной кадровой политике в компании;
- предложены мероприятия по изменению системы мотивации в компании,
- проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Управление персоналом в условиях кризиса обуславливает необходимость применения особых методов воздействия на персонал, направленных на нивелирование негативных моментов в виде увеличения текучести персонала. Увольнения молодых и перспективных сотрудников, снижение производительности труда и лояльности работников организации.

Безусловной особенностью антикризисной стратегии управления персоналом является разработка программы комплексного характера, охватывающей аспекты монетарного и немонетарной мотивации.

В процессе анализа деятельности и системы управления персоналом ЗАО МЦ «Дента» выявлено, что, не смотря на достаточно высокий уровень стабильности компании в ее кадровом менеджменте есть определенные недостатки, которые негативно сказываются на эффективности управления персоналом в кризис.

Выявлено, что на современном этапе в организации работают высокопрофессиональные специалисты, кадровый состав по уровню знаний, профессиональному опыту и должностным функциям сбалансирован и оптимален.

Следует отметить, что стратегия управления персоналом в условиях кризиса ориентирована на сохранение численности персонала и повышение его уровня мотивации к достижению высокой показателей производительности и эффективности труда.

Также разработана программа мероприятий для разных категорий сотрудников, внедрение которой позволит решить широкий спектр важных задач по реализации антикризисной стратегии управления персоналом:

- повышение уровня мотивации к эффективному выполнению должностных обязанностей,
- заинтересованность в выполнении корпоративных задач,
- повышение лояльности персонала к компании,
- обеспечение стабильности кадрового состава.

Произведенный расчет затрат и периода окупаемости проекта показывает, что инвестиции в его внедрение будут достаточно эффективны, в связи с чем проект рекомендуется к реализации.