

МИНОБР НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03

«Управление персоналом организации»

экономического факультета

заочной формы обучения

Куприной Алисы Владимировны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

Н. В. Кочерягина

Зав.кафедрой

К.э.н., профессор

Л. И. Дорофеева

Введение. Конкурентоспособность любой организации определяют человеческие ресурсы, которые способны решить проблемы эффективности труда. Поэтому целесообразность денежных вложений в эту сферу не снижается даже в кризисный период, когда при поиске путей финансово-экономической стабилизации предприятие отбирает не только высокоэффективные технологии, но и наиболее способных работников. Если человек выступает как формальный, механический исполнитель своих обязанностей, приказов и указаний начальства, и достаточно большое число таких людей составляют определенную силу, но если человек обладает развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера — это не просто рабочая сила, это — ценный капитал.

Степень научной разработанности. Вопросы кадровой политики затрагиваются в работах отечественных и зарубежных ученых, посвященных антикризисному управлению предприятием и его персоналом: Г.А. Александрова, М. Армстронга, Т.Ю. Базарова, С.Г. Беляева, С.С. Бузановского, Д.В. Валового, Н.А. Горелова, Э.М. Короткова, В.И. Кошкина, А.Б. Крутик, Е.В. Маслова, А.И. Муравьева, А.А. Сарабского, А.С. Титкова, Э.А. Уткина, А.Э. Федорова, Г.И. Шепеленко и других.

Целью данного исследования является изучение теоретических основ и разработка комплекса мероприятий по совершенствованию антикризисного управления персоналом.

Объект исследования – антикризисное управление персоналом АО «Альфа-Банк».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе антикризисного управления персоналом. А также разработка направлений антикризисного управления персоналом АО «Альфа-Банк».

Теоретические аспекты антикризисного управления персоналом в организации. Антикризисное управление — это процесс применения форм,

методов и процедур, направленных на социально - экономическое оздоровление финансово - хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния. Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращения персонала, повышения производительности труда, разрешения конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации.

Ключевые принципы кадровой политики компании, находящейся в стадии выхода из кризиса, приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Ключевые принципы кадровой политики компании, находящейся в стадии выхода из кризиса.

С точки зрения управления персоналом организации предлагается следующая типология кризисов в организации:

Таблица 1- Типология ситуаций кризиса в организации.

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность	
	Кадровый состав организации	
Кадровый состав:	обладает необходимыми профессиональными навыками	не обладает необходимыми профессиональными навыками
не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

С точки зрения человеческого фактора кризис характеризуется возникновением как минимум двух проблем: несоответствием между профессиональными инструментами, которыми обладает персонал организации, и необходимыми для новой ситуации, неадекватностью норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Варианты действий управленческого персонала во время кризиса приведены на рисунке 3.

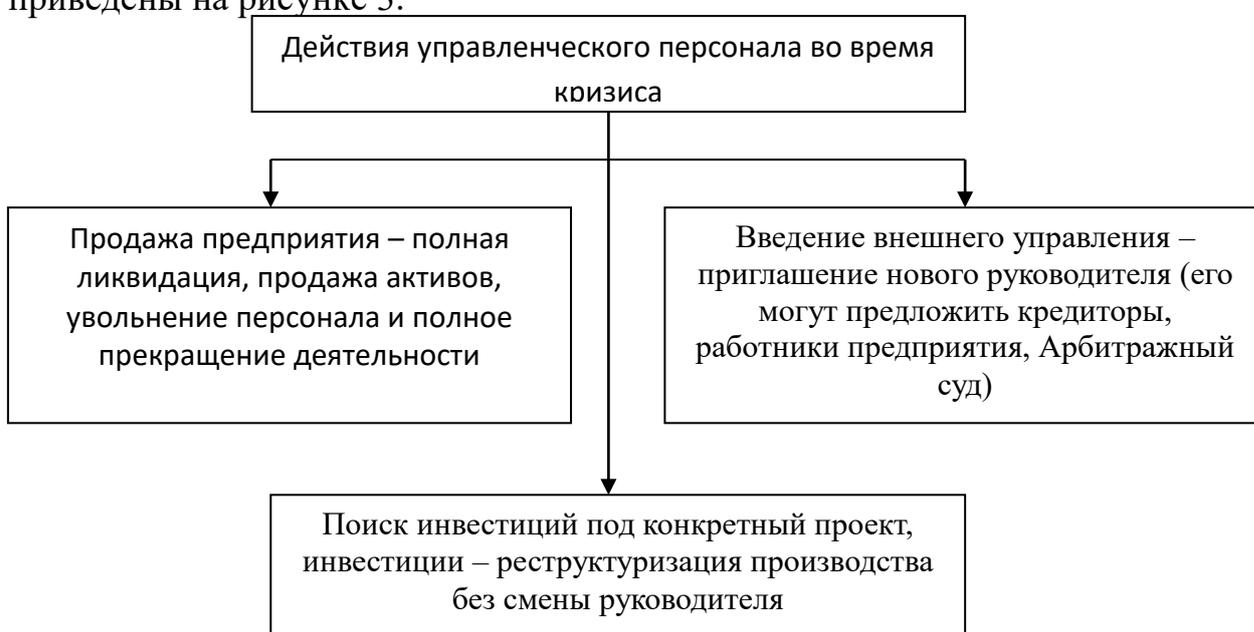


Рисунок 2 - Варианты действий управленческого персонала во время кризиса.

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. Под зарубежным управленческим опытом автор

понимает не только опыт стран Запада, но и организационно-управленческий опыт стран евразийского континента. Важной чертой антикризисной политики является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов.

В процессе антикризисного кадрового планирования можно определить:

1. персонал, который подлежит безусловному увольнению в силу профессиональной непригодности;
2. основные направления реорганизации организационной структуры и организационной структуры управления организации;
3. программы обучения персонала либо частичного перепрофилирования;
4. методы ослабления социально-психологического напряжения в коллективе;
5. методы ускорения адаптации сотрудников к сложившимся условиям работы.

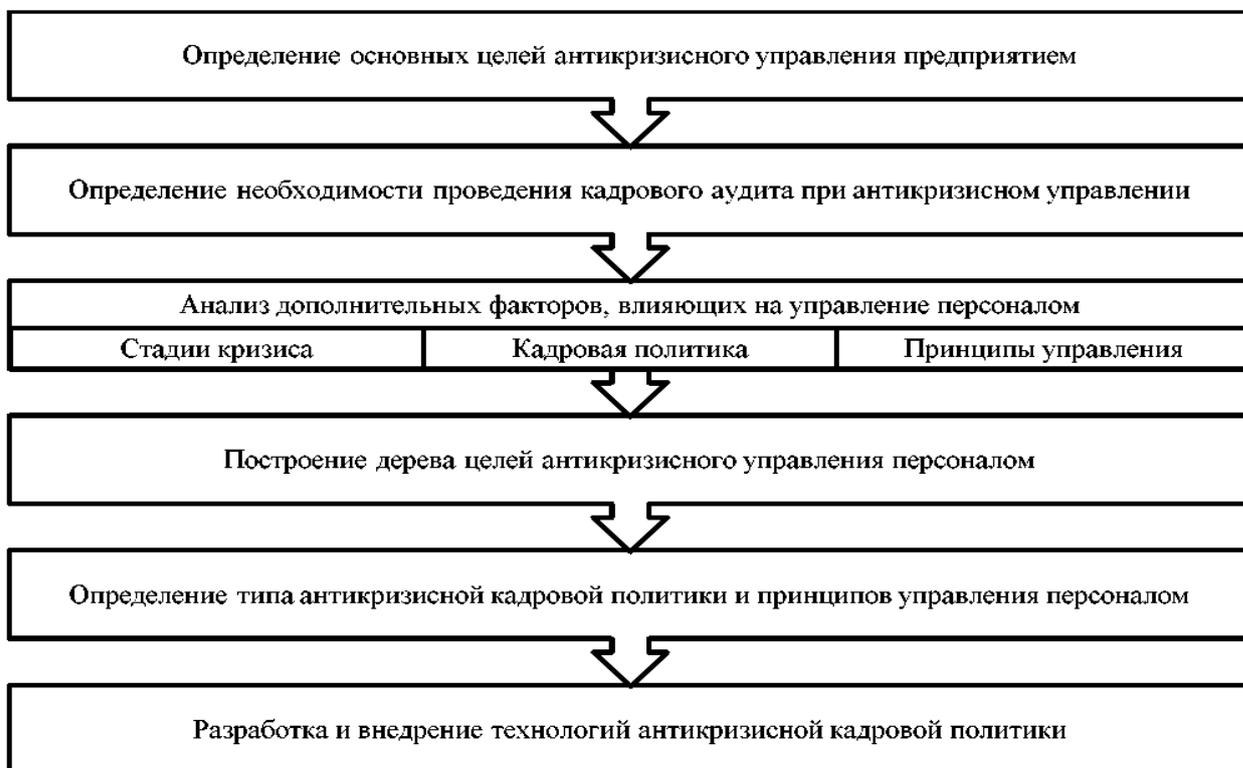


Рисунок 3 - Схема формирования антикризисной системы управления персоналом.

Представленная схема основана на постепенной реализации каждого этапа после получения положительного результата. Эффективность схемы определяется возможностью обосновать реорганизацию предприятия, в попытках сформировать антикризисную систему управления персоналом.

Анализ антикризисного управления персоналом в Московском подразделении АО «Альфа-банк». Одной из ведущих корпораций в секторе банковских услуг является АО «Альфа - Банк». АО «Альфа - Банк» является публичной компанией, так как акции и ценные бумаги, публично размещаются, или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. В банковской группе осуществляется централизованное распределение ресурсов и централизованный финансовый контроль, но ответственность за стратегическое планирование на национальном уровне несет дочерняя компания, все это показывает, что в банковской группе «Альфа - Банк» преобладает финансовый тип руководства. Прямыми акционерами АО «Альфа - Банк» являются российская компания ОАО «АБ Холдинг», которая владеет более 99 % акций банка, и кипрская компания «ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED», в распоряжении которой менее 1 % акций банка. Опыт работы в западных компаниях и на международных рынках, является важной частью стратегии развития банка. В АО «Альфа - Банк» существует три основных органа корпоративного управления: Общее собрание акционеров, Совет директоров и Правление. Основными конкурентами Альфа - Банка являются Райффайзен, Сбербанк.

Основным (высшим) органом управления АО «Альфа - Банк» является собрание акционеров банка.

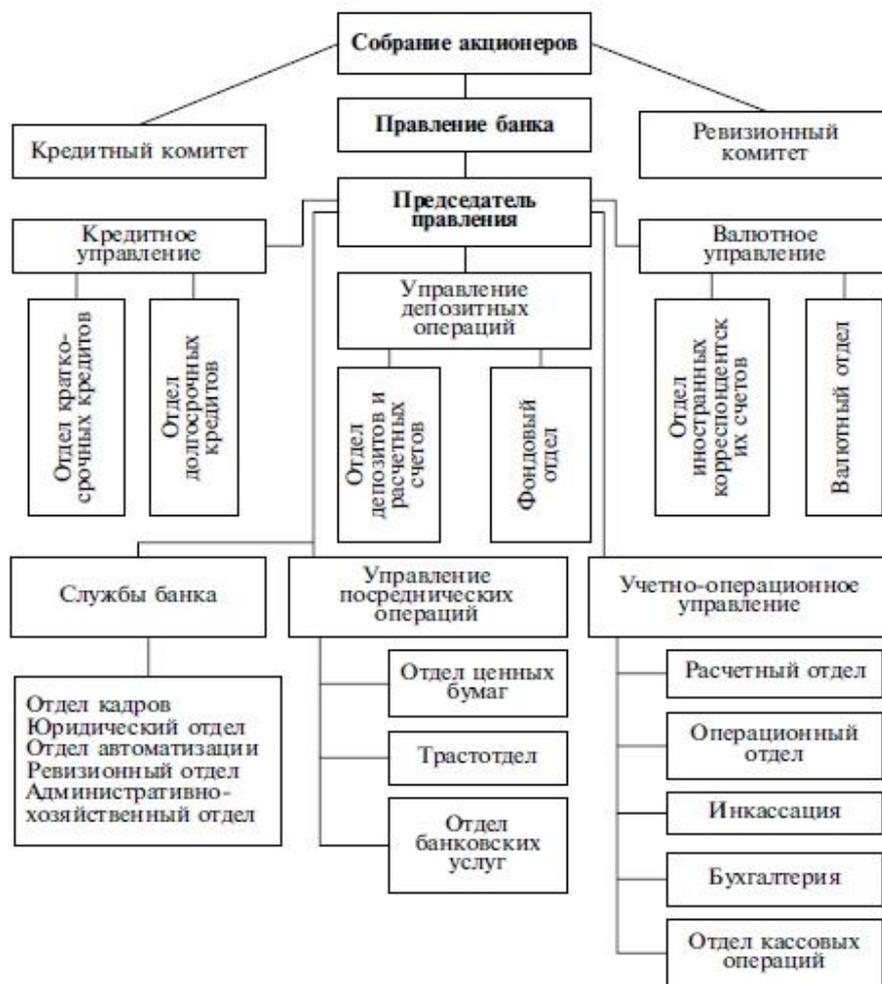


Рисунок 4 - Организационная структура АО «Альфа - Банк».

Анализируя кадровый потенциал банка целесообразно рассмотреть среднесписочную численность персонала в динамике с 2016 по 2020 гг.

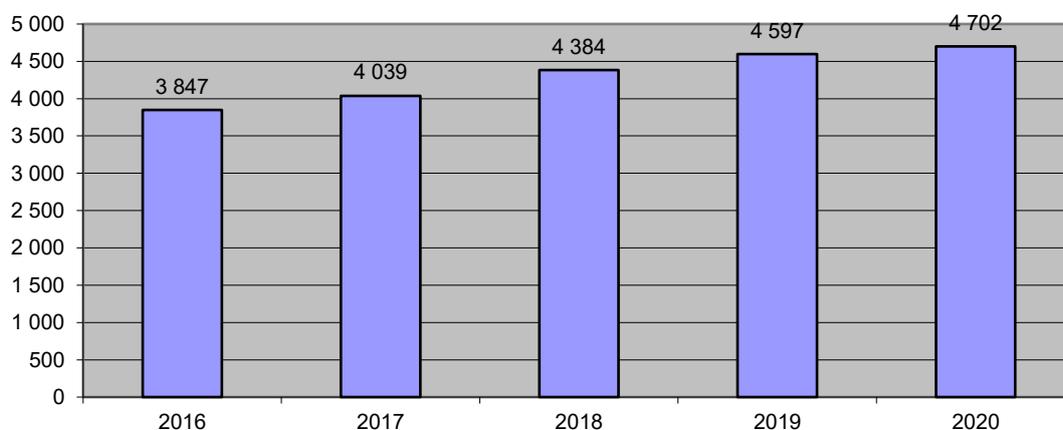


Рисунок 5 - Динамика среднесписочной численности персонала АО «Альфа - Банк» в 2016-2020 гг.

В процентном соотношении кадры управления составляют 13% общего числа сотрудников. Квалификация сотрудников высока, поскольку 92% из них имеют высшее или неоконченное высшее образование и 53% опыт работы в кредитно-финансовой сфере более 5 лет.

В АО «Альфа - Банк» применяется корректирующий вид антикризисного управления персоналом. Перечень мероприятий антикризисной кадровой политики АО «Альфа - Банк» состоит из следующих задач:

1. формирование ядра кадрового потенциала;
2. привлечение персонала к участию в управлении;
3. модернизация культуры управления;
4. формирование команды адаптивных менеджеров;
5. снижение социально-психологической напряженности.

Наиболее важным методом экономического управления в АО «Альфа - Банк» является технико-экономическое планирование. Благодаря планированию разрабатывается стратегия организации.

Таблица 2 - Влияние различных факторов на воздействие экономических методов антикризисного управления персоналом в АО «Альфа - Банк».

Положительное влияние	Негативное влияние
Четкая планировка конечных результатов (выручка, объем производства и т.д.), что позволяет эффективнее разрабатывать долгосрочную стратегию	Устанавливаются четкие, но нереалистичные желаемые конечные результаты и показатели
Развитие системы дополнительной заработной платы, с учетом квалификации, эффективности работника, что положительно влияет на мотивацию персонала	Система материального стимулирования может распределять вознаграждение на основе ложного представления о реальной эффективности работников, таким образом, не выполняя функцию стимулирования персонала
Эффективное использование имеющихся ресурсов: материальное вознаграждение работникам устанавливается на оптимальном уровне, который удовлетворяет сотрудников и в то же время не оказывает негативное влияние на прибыль предприятия	Неправильное использование экономических методов может привести к неэффективному распределению и использованию ресурсов

Направления совершенствования по антикризисному управлению персоналом. Анализ проблем кадровой политики АО «Альфа - Банк» в условиях кризиса и пандемии позволил предложить ряд мероприятий, направленных на ее оптимизацию в целях обеспечения стабильности персонала:

1. Разработка эффективной антикризисной кадровой политики.
2. Привлечение на работу в АО «Альфа - Банк» молодых специалистов, поскольку уровень их оплаты труда ниже, чем среднерыночная зарплата по отрасли, что позволит снизить нагрузку на фонд оплаты труда.
3. Применение механизма наставничества для поддержания корпоративного духа банковского персонала.
4. Внедрение в АО «Альфа - Банк» полностью оцифрованных и удаленных транзакций с максимальной защитой средств клиентов обеспечивает сохранение численности коллектива и объема загруженности каждого работника.

Классическим перечнем посткризисных мер в АО «Альфа - Банк» являются следующие шаги:

- пересмотр бюджета с целью максимального сокращения издержек;
- смена стратегических ориентиров и поиск новых векторов развития;
- временный отказ от «просевших» бизнес-направлений;
- рассмотрение вопроса о ликвидации некоторых структурных подразделений или отдельных услуг компании;
- сокращение персонала, переориентация на работу в дистанционном режиме;
- урезание бюджета социальных программ.

Поскольку одной из ключевых ролей в эффективной работе любого субъекта экономики играют человеческие ресурсы, постольку первоочередная задача антикризисного менеджмента АО «Альфа - Банк» — совершенствование системы управления персоналом.

Кадровая политика АО «Альфа - Банк» призвана решать следующие задачи:

1. обеспечивать совокупность финансовых, производственных и инвестиционных процессов кредитной организации необходимым числом рабочего персонала;
2. организовывать и создавать комфортные условия труда сотрудникам банка;
3. эффективно использовать человеческие ресурсы;
4. поддерживать производительность труда на должном уровне;
5. формировать кадровый резерв;
6. повышать степень вовлеченности персонала в процесс основной экономической деятельности банка.

Для сохранения своей ниши на рынке финансово-кредитных услуг и расчетно-кассового обслуживания АО «Альфа - Банк» должен иметь команду мотивированных профессионалов. Чтобы стимулировать персонал АО «Альфа - Банк» на сохранение работоспособности, необходимо скорректировать регламент взаимодействия сотрудников. В течение рабочего дня сотрудники должны быть постоянно на связи: коммуникация между ними осуществляется посредством видео-связи и корпоративных чатов. Создание и поддержание общего информационного потока с помощью рассылок по электронной почте, веб-форумов и подкастов с обращениями руководителя позволяет создать общее информационное поле для всех сотрудников, обеспечить их актуальной информацией.

Мной разработаны и предложены следующие мероприятия, связанные с совершенствованием технологий повышения эффективности системы антикризисного управления персоналом в АО «Альфа - Банк».

- Разработка «Положения о трудовой карьере АО «Альфа - Банк», которое бы регламентировало управление трудовой карьерой работников, на протяжении всей их трудовой деятельности в организации, которое

включало бы в себя образец индивидуального карьерного плана, с инструкцией по заполнению и сроками проверки исполнения.

- Организация мероприятия «Я – Профессионал», которое позволит выявлять наиболее перспективных работников и способствовать их развитию и продвижению по карьерной лестнице в организации.
- Внедрение KPI в работу отдела управления персоналом.
- Перевод части сотрудников на удаленную работу.
- Введение графика сменного режима работы: взаимозаменяемые группы специалистов исключают непосредственный контакт между собой.

Разработка «Положения о трудовой карьере АО «Альфа - Банк», необходима для регламентации процесса управления трудовой карьерой работников, на протяжении всей их трудовой деятельности в организации.

Цель предлагаемого мероприятия – создание документа, обязательного для исполнения во всех подразделениях АО «Альфа - Банк», устанавливающего порядок управления трудовой карьерой работников организации. Положение о «Трудовой карьере работников АО «Альфа - Банк» позволит организации управлять трудовой карьерой работников организации на протяжении всей их трудовой деятельности. Положение можно будет адаптировать, путем внесения изменений в него, по мере обнаружения недочетов. Если в АО «Альфа - Банк», процесс управления трудовой карьерой будет обязательным и общепринятым, то работник при приеме на работу будет более заинтересованным в своем развитии и обучении.

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий будут использованы следующие показатели:

- размер затрат на внедряемые мероприятия, руб.;
- прирост производительности труда, %;
- условная экономия численности в целом по предприятию, чел.

Специалист по управлению персоналом будет заниматься вопросами управления карьерой сотрудников не менее 12 часов месяц. Тогда затраты на выполнение этих функций, исходя из его дневной заработной платы рассчитаны по формуле (1):

$$\left(\frac{X}{Y}\right) = Z \cdot 1,5 = Q, \quad (1)$$

где X – оклад специалиста по управлению персоналом в месяц (45 000 руб.);

Y – среднее количество дней в месяце (2 апреля 2014 в Трудовой Кодекс были внесены поправки, и теперь среднемесячное число календарных дней равно 29,3);

Z – размер оплаты 8-ми часов работы специалиста;

1,5-12 ч складывается из 8 ч (один рабочий день) и 4 ч (половина рабочего дня).

Таким образом, 12 ч рабочего времени специалиста по управлению персоналом будут стоить 2 303,8 руб. Необходимо привлечение четырех специалистов по управлению персоналом, которые будут отвечать за каждое отделение АО «Альфа - Банк», в том числе и регион, это будет равно 9 215,2 руб. за работу четырех специалистов по управлению персоналом, с одинаковым окладом в размере 45 000 руб.

На проверку, согласование и утверждение данного плана региональному руководителю АО «Альфа - Банк» необходимо 4 ч в месяц, при размере оклада 150 000 руб., будет равно 2 559,7 руб.

Обучение будет проходить на базе банка с привлечением преподавателей и коучей корпоративного университета «Альфа Академия». Обучение будет проходить ежемесячно один раз в месяц по 4 ч.

Ежегодное обучение 286 работников в год составит 108 774 руб.

Организация мероприятия «Я – Профессионал» будет включать в себя следующие затраты:

- оплата труда специалистов организационного отдела в количестве 1 работника с окладом 27 900 руб.;
- оплата труда специалистов по управлению персоналом в количестве 1 работников с окладом 32 600 руб.;
- оплата труда специалиста отдела финансовой информатики в количестве 1 работника с окладом 41 500 руб.;
- оплата сертификата на повышение курсов в корпоративном университете «Альфа Академия» в размере 50 000 руб.;

Итого: затраты на проведение конкурса «Я – Профессионал» составят 55 402 руб.

Условная экономия численности составит 1 чел.

Чтобы деятельность того или иного подразделения компании была эффективной, нужно иметь возможность ее оценить. Это можно сделать с помощью системы ключевых показателей эффективности (KPI). Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, предсказуемости.

Таблица 3- Расчет одной группы показателей KPI для отдела управления персоналом АО «Альфа - Банк».

Измеряемый показатель	Плановое выполнение	Фактическое выполнение	Расхождение	KPI
Количество персонала прошедшего собеседование	40	30	10	$30/40 = 0,75$
Количество отобранного персонала	17	12	5	$12/17 = 0,70$
Стоимость найма сотрудника	3110	3350	-240	$3350/3110 = 1,07$
Финансовые потери от некачественного найма	4000	4000	0	$4000/4000 = 1$
Комплексный KPI (%) = 100 % при выполнении плановых значений.			KPI фактический = $0,75+0,70+1,07+1 = 3,52$	

$$\text{Совокупный доход} = \text{Оклад} + 30\% + K \cdot (K1 \cdot \text{Вес} K1 + K2 \cdot \text{Вес} K2 + \dots),$$

где $(K1 \cdot \text{Вес} K1 + K2 \cdot \text{Вес} K2 + \dots)$ данная формула является интегральным выражением, и ее итоговое значение информирует о проценте или коэффициенте выполнения целей через KPI;

K – количественный коэффициент, равен количеству ключевых показателей;

K1 – поправочный коэффициент, зависящий от степени выполнения сотрудником KPI и рассчитывается на основе шкалы премирования. Равен количеству ключевых показателей;

Вес K1 – это вес, зависящий от степени важности показателя в общем количестве показателей одного ответственного. Сумма весов KPI в формуле расчета составляет 100 %;

Оклад - базовая заработная плата согласно штатному расписанию;

30 % x Оклад — это база для расчета максимальной премии. Для разных групп сотрудников значение базы варьируется от 25% до 100% от оклада (для данного расчета взят 30 процентный размер премии, который умножается на базовый оклад сотрудника).

Преимущества и эффективность использования системы KPI при оплате труда сотрудникам и оценки результатов их деятельности очевидны. Оплата за результат становится основным инструментом реального делегирования не только полномочий, но и ответственности. Одним из главных преимуществ системы KPI является то, что, применяя в расчетах различные индексы и показатели, можно просчитать любую эффективность любого процесса происходящего в компании.

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров.