

УДК 005.95(571.53)  
ББК 65.291.6

**Е.А. ПЕТРОВА**  
кандидат экономических наук, доцент  
Байкальского государственного университета экономики и права,  
г. Иркутск  
e-mail: e\_apetrova@mail.ru

## ВЛИЯНИЕ КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ\*

Представлен анализ влияния кризиса на деятельность предприятий региона и на систему управления персоналом данных организаций. Выделены приоритетные функции управления персоналом в условиях кризиса: определение необходимой численности сотрудников; оценка деятельности персонала; оплата труда работников. Описана система мероприятий в отношении персонала на предприятиях Иркутской области в сложившихся экономических условиях.

*Ключевые слова:* система управления персоналом, функции системы управления персоналом в условиях кризиса, определение необходимой численности, оценка персонала, оплата труда персонала, факторы, влияющие на систему управления персоналом, антикризисные меры.

**E.A. PETROVA**  
PhD of Economics, associate professor of Baikal National University  
of Economics and Law, Irkutsk  
e-mail: e\_apetrova@mail.ru

## THE IMPACT OF THE CRISIS CONDITIONS ON THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISES OF THE IRKUTSK REGION

The analysis of the impact of the crisis on the activity of the enterprises of the region and on the human resource management system of the given organizations is presented. Priority human resource management functions in the crisis conditions are marked out: the scaling of the necessary number of employees; the personnel performance appraisal; the remuneration of the personnel's labor. The system of measures concerning the personnel at the enterprises of the Irkutsk region in the prevailing economic conditions is described.

*Keywords:* human resource management system, function of human resource management system in the crisis conditions, the scaling of the necessary number, personnel rating, the remuneration of the personnel's labor, factors which influence human resource management system, anti-crisis measures.

В настоящее время экономический кризис является одним из главных факторов, влияющих как на состояние экономики страны и экономическое положение предприятий, так и на внутренние организационные процессы предприятий, в том числе на систему управления персоналом. Сложные экономические условия привели к пересмотру стратегий управления человеческими ресурсами, используемых на

конкретных предприятиях. Изменились приоритеты в применении функций управления персоналом, часть из них, такие как подбор, обучение сотрудников, развитие корпоративной культуры, отошла на второй план либо временно вообще перестала применяться, другая часть, к которой относятся оценка эффективности работы, оптимизация численности и др., наоборот, вышла на первый план.

\* Печатается при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), выполняемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2010 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

В подавляющем большинстве компаний затраты на персонал составляют значительную, если не главную статью издержек. По данным Общеиндустриального обзора заработных плат и компенсаций за 2008/2009 год, подготовленного компанией «Эрнст энд Янг», доля расходов на персонал в общих расходах предприятия в среднем составляет 33%. Это допустимо в условиях стабильности и развития компании, но в условиях кризиса все меняется. Затратная система не только не оправдывает себя, но и становится фактором, угрожающим благополучию компании и самих сотрудников. Затратность системы управления персоналом компании необходимо снижать. Издержки на персонал, как наиболее гибкие, одними из первых подвергаются сокращению, многие работодатели либо отказываются от выплат стимулирующего и компенсационного характера, либо подвергают их сокращению, также многие отказываются от предоставления социальных льгот, оплаты обучения и т.д. В сложившихся условиях изменились мотивационные профили работников, возрос приоритет потребности в безопасности, что повлияло на ориентацию работников быть занятыми именно в стабильных организациях с сохраненным социальным пакетом. Изменилась структура заработной платы: возросла процентная составляющая окладной части, так как она в меньшей степени подверглась изменению, уменьшились размеры премиальных частей и компенсационных выплат, многие организации временно прекратили данные выплаты.

Таким образом, сложная экономическая обстановка внесла существенные изменения в систему управления персоналом организаций Иркутской области с точки зрения реализации на различных уровнях функций управления персоналом.

Целью данного исследования, проведенного в период с октября по ноябрь 2009 г., было изучить решения, которые принимают работодатели в области управления персоналом в сложившейся экономической ситуации. Результаты опроса, проведенного в компаниях региона среди руководителей высшего и среднего звена и непосредственных работников, демонстрируют различное видение сложившейся ситуации, т.е. влияния кризиса на развитие предприятий г. Иркутска. Так, 82% компаний столкнулись со снижением спроса и сокращением объемов производства (снижение спроса на продукцию или услуги отмечают 47% компаний, сокращение объемов производства — 35%). Отказались от выхода на новые рынки сбыта в ближайшее время 6% компаний, всего 1% прекращает свою деятельность. Стоит отметить, что 17% предприятий, большая часть из которых — это муниципальные и государственные предприятия (5,7 из 17%) и производственные кооперативы, товарищества любой формы (ООО и т.п.) (4,4 из 17%), не сталкивались с проблемами, вызванными кризисом. В меньшей степени с последствиями кризиса столкнулись предприятия, оказывающие услуги населению (2,53 из 17%), и предприятия транспорта и связи (2,53 из 17%). Также на 14% предприятий приходится «другой вариант ответа», наиболее популярные варианты — это «сокращение бюджетного финансирования» — 4% и «сокращение штата» — 3% (рис. 1).

Руководители 51% компаний отметили, что их коллектив был готов и профессионально, и психологически воспринять новые идеи, поддержать план антикризисных мероприятий и участвовать в его реализации. Руководители 23% организаций отметили профессиональную готовность коллектива к переменам, но психологическую неготовность работать

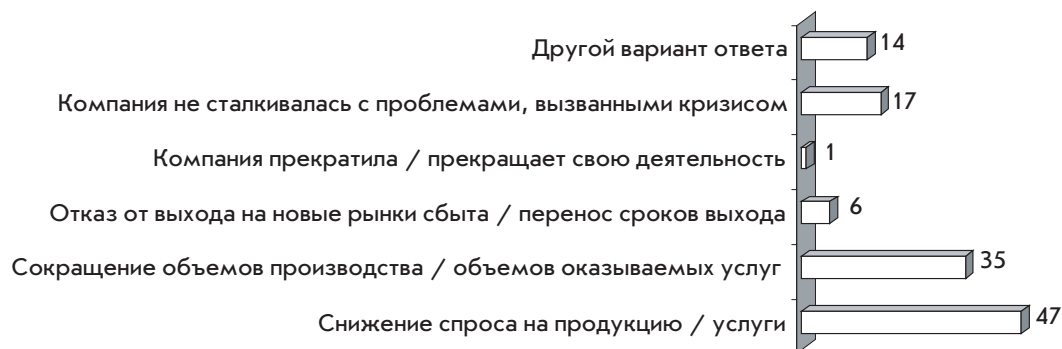


Рис. 1. Распределение ответов, отражающее влияние кризиса на развитие предприятий г. Иркутска, %

в новых условиях. Указали на недостаток высокоспециализированных специалистов, но психологическую готовность к работе в кризисной ситуации руководители 13% компаний. Руководители всего 9% организаций ответили, что коллектив ни профессионально, ни психологически не был готов к работе в новых условиях по преодолению кризиса (табл. 1).

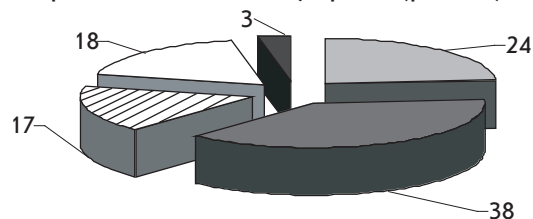
Таблица 1

**Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, готов ли был Ваш коллектив работать в новых условиях, т.е. к преодолению кризисных явлений и проведению реорганизационных мероприятий?»**

Вариант ответов	Удельный вес в общей численности опрошенных, %
Да, и профессионально, и психологически коллектив готов воспринять новые идеи, поддержать план антикризисных мероприятий и участвовать в его реализации	51
Профессионально готов: на предприятии достаточно высококвалифицированных специалистов нужного профиля; психологически не готов: большая часть сотрудников уже ни во что не верят	23
На предприятии недостаток высококвалифицированных специалистов для выхода из кризиса, требуется усилить профессиональное ядро; психологически готовы поддержать любые разумные начинания своего руководителя	13
Ни профессионально, ни психологически коллектив не готов к каким-то значительным изменениям на предприятии	9
Затрудняюсь ответить	4

Необходимым фактором выхода из кризисной ситуации является наличие стратегии работы с персоналом, так как особенно важно сохранить профессиональное ядро организации для преодоления сложившейся ситуации. Согласно проведенному опросу, главная задача предприятий Иркутской области — это сохранение основного кадрового потенциала, в том числе за счет поддержания высокого уровня заработной платы для профессионального ядра (38%). На втором месте стоит снижение издержек на персонал, в том числе сокращение штата работников или снижение уровня их заработной платы (24%). На третьем месте — развитие персонала, переподготовка по новым на-

правлениям деятельности предприятия (данный ответ отмечен на 17% предприятий). Не имеют четко выраженной кадровой стратегии 18% предприятий, три четверти которых составляют производственные кооперативы, товарищества любой формы (рис. 2).



- Главная задача — снижение издержек на персонал, в том числе сокращение штата работников или снижение уровня их заработной платы (премий, доплат и др.)
- Главная задача — сохранение основного кадрового потенциала, в том числе за счет поддержания высокого уровня заработной платы для профессионального ядра
- ▨ Главная задача — развитие персонала, переподготовка по новым направлениям деятельности предприятия
- Четко выраженной кадровой стратегии нет
- Другой ответ

Рис. 2. Распределение приоритетов кадровой стратегии компаний в условиях кризиса, %

В соответствии с полученными данными, наиболее приоритетными функциями управления персоналом стали такие, как:

- определение необходимой численности (37% респондентов отметили, что данная функция стала более значимой и ей стали уделять больше внимания);
- оценка персонала (31% респондентов отметил возросшую значимость данной функции);
- оплата труда персонала (18,4% респондентов отметили рост значимости данной функции).

Снижение значимости управления карьерой отметили 25,3% респондентов, 7,6% опрошенных отметили, что данная функция у них не реализуется вообще. В остальном большая часть функций в той или иной мере осталась на прежнем уровне либо они стали менее значимыми частично [1, с. 14–16].

Оказавшись в сложной экономической ситуации, многие организации, предвидя существенное сокращение объемов производства и объемов продаж, стали сокращать затраты до минимально возможных размеров. Одними из первоочередных, как наиболее гибкие, были сокращены затраты на персонал.

С позиции работодателя распространенными мерами в отношении персонала стали пре-

кращение приема на работу новых сотрудников (41%) и сокращение численности персонала (39%), что, соответственно, повлияло на рост безработицы и снижение количества вакансий в регионе. По информации Центра занятости Иркутской области, число зарегистрированных безработных на 1 июля 2009 г. составило 36 846 человек против 24 743 человек на начало года (увеличение на 12 103 человека). На третьем месте стоит изменение режима работы (данной мерой воспользовались 24% компаний). Сократили затраты на обучение 20% компаний. Уровень оплаты труда снизили для своих работников 17% предприятий, и еще 15% отправляют своих работников в отпуска без сохранения заработной платы. Всего на 9% предприятий были сокращены социальные выплаты и льготы. Однако стоит отметить, что в 24% организаций не предпринималось никаких мер в отношении персонала в период кризиса (рис. 3). Из них чуть более трети составляют производственные кооперативы, товарищества любой формы (ООО и т.п.) (8,9

из 24%), и практически одну треть составляют государственные и муниципальные предприятия (7,0 из 24%).

На основании проведенного исследования установлено, что основным критерием, по которому производилось высвобождение работников, стала реорганизация структуры предприятия и ликвидация (сокращение) неэффективных отделов (25%). На втором месте стоит критерий низкой результативности труда персонала (22%). Практически такое же количество респондентов (20%) отметили в качестве критерия оценки высвобождаемых работников нарушение ими трудовой дисциплины. Пенсионный (предпенсионный) возраст работника был выбран критерием отбора лишь в 18% организаций. В 16% организаций было указано, что в качестве критерия оценки использовалась низкая квалификация работника. Наименее значительными критериями оказались небольшой стаж работы в организации (8%) и несоответствие поведения работника корпоративным нормам и ценностям (6%) (рис. 4).

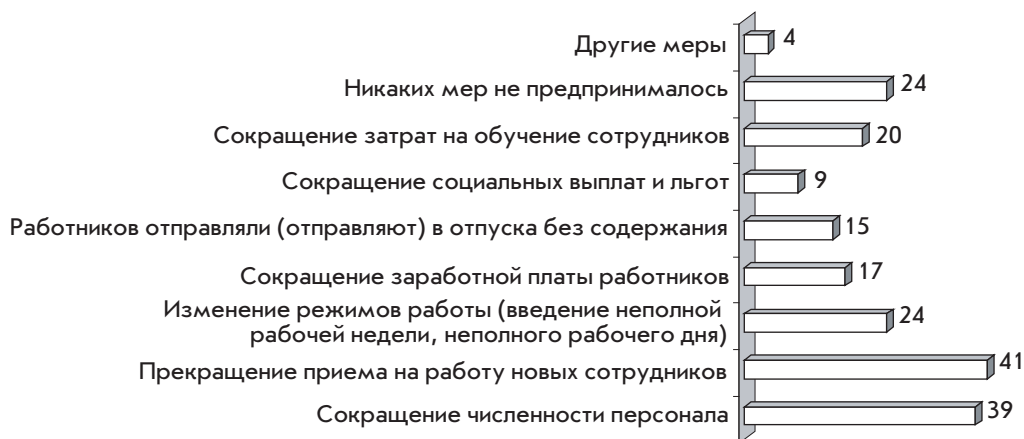


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос о реализуемых мероприятиях в отношении персонала на предприятиях Иркутской области в условиях кризиса (экспертная оценка), %

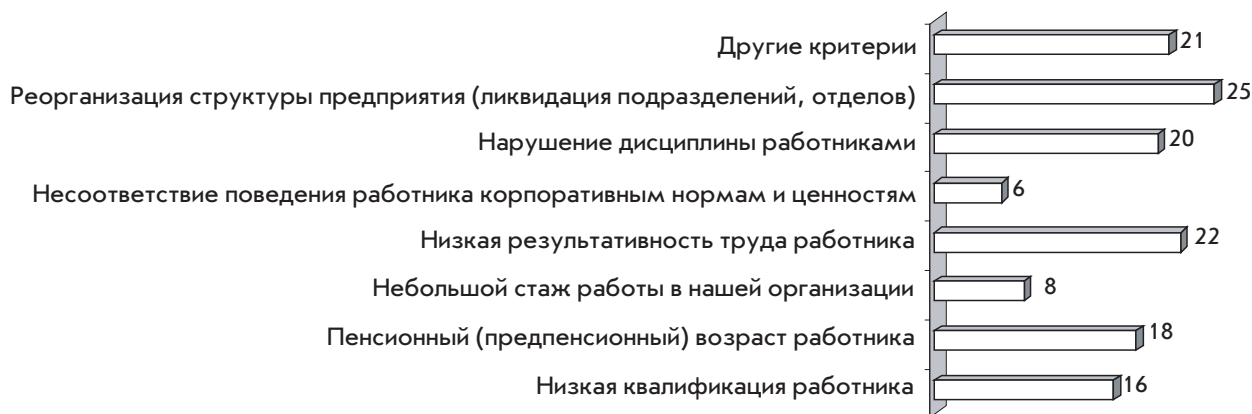


Рис. 4. Распределение ответов работодателя о критериях высвобождения персонала, %

Численность высвобождаемого персонала в процентном соотношении, согласно проведенному исследованию, составила менее 5% в 28% организаций (средняя арифметическая численность персонала в данных организациях составляет 519 человек), от 5 до 10% высвобождаемого персонала от общей численности в 13% организаций (средняя арифметическая численность персонала в данных организациях 816 человек), от 11 до 20% общей численности в 9% организаций (средняя арифметическая численность персонала 199 человек), от 21 до 30% в 4% организаций (средняя арифметическая численность персонала 79 человек) и более 31% всего в 4% организаций (средняя арифметическая численность персонала — 76 человек) (рис. 5).

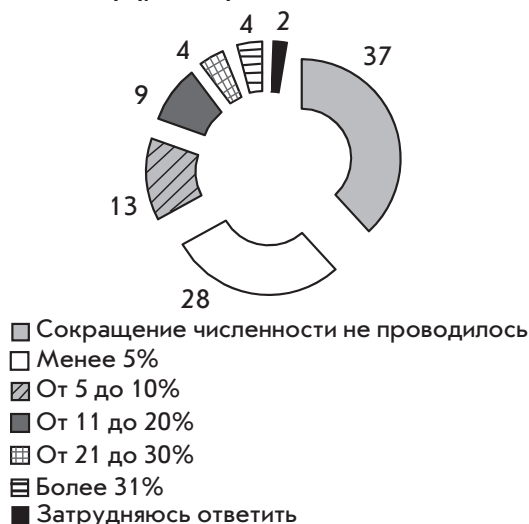


Рис. 5. Распределение ответов на вопрос о масштабах сокращения численности сотрудников, %

Согласно данным исследования, большая часть компаний (42%) не оказывала высвобождаемым работникам услуги по трудоустройству. Вакантные места внутри компании предлагались лишь 28% опрошенных. Варианты трудоустройства вне компании предлагались в 15% компаний.

В сложившихся экономических условиях особенно важно иметь план работы в отно-

шении главного ресурса организаций — персонала. План по антикризисной кадровой политике должен определять работу с персоналом на ближайшее время с учетом перспектив дальнейшего развития организации.

Согласно проведенному исследованию, практически в половине компаний (46%) не существует плана по антикризисной политике по управлению персоналом и не планируется его разработка. В настоящее время не существует плана по антикризисной политике, но разрабатывается в 22% компаний. Треть организаций разработала план мероприятий по антикризисной политике в области управления персоналом (рис. 6).

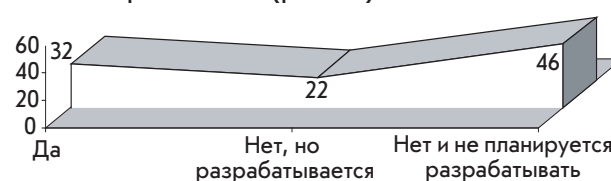


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос о наличии в компаниях стратегии / плана мероприятий по антикризисной политике в области управления персоналом, %

В рамках проведенного исследования были выявлены разнообразные антикризисные меры, запланированные предприятиями Иркутской области на ближайшую перспективу. Наиболее популярной мерой является переподготовка, обучение, повышение квалификации персонала, данный вариант отмечен в 6,3% компаний. Внедрение новых методов мотивации персонала запланировали 4% компаний. Запланировали оптимизацию численности персонала 4% компаний, в 2% отмечена необходимость увеличения загрузки персонала, объема выполняемых работ, в 2% — необходимость изменения режима работы: сокращение рабочего дня, введение неполной рабочей недели и т.д., 2% запланировали проведение реструктуризации, в 15% компаний отметили, что не планируют проводить антикризисные меры в системе управления персоналом.

#### Список использованной литературы

1. Управление персоналом организации: учеб. пособие / М.А. Винокуров [и др.]; под ред. М.А. Винокурова, Т.Г. Озерниковой. Иркутск, 2009.

#### Bibliography (transliterated)

1. Upravlenie personalom organizatsii: ucheb. posobie / M.A. Vinokurov i dr.; pod red. M.A. Vinokurova, T.G. Ozernikovoy. Irkutsk, 2009. S. 14–16.