Практикум

Кейс «Опыт решения кадровых проблем, возникших вследствие кризиса предприятия»

ЗАО «Спецгазмонтаж», в дальнейшем именуемое «общество», является закрытым акционерным обществом. Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

1) промышленное и гражданское строительство;

2) торгово-закупочную деятельность, в том числе продажу авто- и мототехники, тракторов, прицепов, дорожно-строительной техники и запасных частей к ним, оптовая, розничная и комиссионная торговля;

3) посредническую деятельность;

4) проведение ярмарок, аукционов по продаже произведенной продукции;

5) ремонт сельскохозяйственных тракторов и другой сельскохозяйственной техники;

6) перевозку грузов автомобильным транспортом грузоподъемностью свыше 3,5 тонн;

7) внешнеэкономическую деятельность, связанную с любыми видами продукции и услуг, и др.

В основе организационной структуры ЗАО «Спецгазмонтаж» лежит линейно-функциональная структура управления. Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо, а также осуществляют всю техническую подготовку производства, готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Во главе ЗАО «Спецгазмонтаж» стоит управляющий предприятием, в подчинении которого находится исполнительный директор, и заместитель исполнительного директора по качеству, а непосредственно в их подчинении находятся все отделы и службы предприятия. Наличие многочисленных связей существенно затрудняет координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений, а также создает значительные перегрузки для руководителей, вынужденных выполнять все управленческие функции.

Как показала практика, организация ЗАО «Спецгазмонтаж» в кризисном 2008 году столкнулась не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими проблемами в сфере управления персоналом, как:

1) чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;

2) монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;

3) отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;

4) отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;

5) низкая трудовая дисциплина;

6) неосуществляющаяся ротация сотрудников;

7) избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;

8) отсутствие обучения, встроенного в рабочий процесс; обмена опытом и внутренних семинаров успешных работников;

9) низкая производительность.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание, данные о движении персонала предприятия приведены в табл. 7.

Таблица 7

Данные о движении персонала ЗАО «Спецгазмонтаж»

Показатель	Год		
	2007	2008	2009
Численность персонала на конец года	783	655	506
Приняты на работу	446	352	201
Выбыли, в том числе: по собственному желанию за нарушение трудовой дисциплины сокращение временные работники прочие	377 167 28 4 160 18	594 324 41 31 110 88	379 106 7 194 54 18
Среднесписочная численность	692	852	463
Коэффициент оборота по приему работников	0,64	0,41	0,43
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,54	0,7	0,82
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,43	0,24
Коэффициент постоянства кадров	0,85	0,75	0,79
Коэффициент замещения кадров	0,1	–0,28	–0,38

Основной причиной увольнения в 2008 году в ЗАО «Спецгазмонтаж» было увольнение по собственному желанию (54,6%), когда с началом мирового финансового кризиса предприятие стало задерживать заработную плату и снижать премиальные надбавки.

Однако уже в 2009 году основной причиной увольнений стало сокращение персонала. Количество работников, увольняющихся по собственному желанию, резко сократилось (до 27,9%), люди пытались удержаться на месте с целью сохранить источник дохода, но предприятие было вынуждено провести политику сокращения персонала, уменьшить объем выпускаемой продукции и снизить производство работ. Основная волна сокращений пришлась на первый квартал 2009 года, в целом за год было сокращено 194 человека, или 51,2% от списочной численности работников.

В организации ЗАО «Спецгазмонтаж» в результате проведенного анализа были определены следующие ключевые задачи и подзадачи для выхода из кризисного положения:

1) оптимизация затрат на персонал;
2) сохранение ключевых сотрудников предприятия;

3) обеспечение информирования персонала и поддержки позитивного настроя в коллективе.

Для организации ЗАО «Спецгазремонт» было выделено несколько направлений оптимизации затрат на персонал.

Первое направление было связано с сокращением расходов на фонд оплаты труда за счет социальных и компенсационных выплат сотрудникам организации:

1) отказ от оплаты проезда к месту отдыха в период отпусков;
2) отмена предоставления льготных кредитов;
3) отказ оплаты стоматологических услуг.

Второе направление связано с сокращением численности персонала организации.

Был проведен экспресс-анализ функций организации. Для этого была составлена простейшая матрица функций по каждому подразделению, по вертикали которой были отображены выполняемые подразделением функции, а по горизонтали — должности. На пересечении клеток матрицы были отмечены функции, закрепленные за той или иной должностью, среднемесячное количество времени, необходимое для выполнения функции, и нормативное время для ее выполнения, а также количество операций в месяц. Также был проведен анализ и отображена в матрице роль каждой должности при выполнении той или иной функции.

Составление и анализ функций организации по всем ее должностям сделали прозрачной ситуацию с нагрузкой персонала в организации и также позволили сразу выявить дублирующие функции в различных отделах организации.

Таким образом, матрица функций позволила сформировать предложения о том, какие функции и какие должности можно объединить, а какие должности сократить без ущерба для организации.

Однако необходимо было сохранить ключевых сотрудников организации. Для этого были выделены критерии сегментации персонала и продуманы действия по оптимизации расходов на фонд оплаты труда для каждой категории сотрудников. Для того чтобы не сложилась ситуация, когда руководители стараются всех сотрудников включить в наилучший сегмент, были заданы четкие количественные характеристики, сколько процентов сотрудников можно отнести к тому или иному сегменту.

На первом этапе сегментация персонала проводилась по подразделениям компании, а затем была проведена общая сегментация всего персонала организации. В результате кадровая служба имела полную

картину о различных сегментах персонала как на уровне предприятия, так и в рамках каждого конкретного подразделения. Это позволило достаточно быстро определить кадровый состав, который будет работать в компании в период кризиса.

Помимо сегментации, в компании была проведена серьезная работа по анализу и реструктуризации организационной структуры, в результате которой:

1) сократилось число уровней управления за счет упразднения излишнего количества должностей заместителей различного уровня;

2) часть вспомогательных подразделений была объединена, в результате их функции стали менее распыленными, но стали сконцентрированы в меньшем количестве подразделений;

3) осуществлен отказ от части функций, которые не оказывали существенного влияния на бизнес;

4) пересмотрены графики работы подразделения и введены более экономичные режимы деятельности;

5) закрыты проекты, не приносящие на текущий момент заданного уровня прибыли и рентабельности.

По итогам данной работы организации удалось на кризисный период сократить более 25 % расходов на оплату труда и при этом обеспечить устойчивое функционирование организации в период кризиса.

Третье направление — обеспечение информирования персонала и поддержки позитивного настроя в коллективе.

Коллектив ЗАО «Спецгазремонт» был разделен на 4 категории в зависимости от ценности для бизнес-процессов организации и степени возможного ущерба от увольнения сотрудников из той или иной группы (табл. 7):

1) специалисты, увольнение которых равнозначно прекращению деятельности организации;

2) специалисты, увольнение которых будет связано с ликвидацией части направлений бизнеса организации;

3) сотрудники, увольнение которых связано с определенными сложностями, но отсутствие которых не приведет к сворачиванию направлений бизнеса и снижению доходов организации. Сотрудникам этой категории превентивно за 3 месяца были вручены уведомления о возможном увольнении. Уведомление сопровождалось личным обращением генерального директора к сотруднику, в котором выражалась благодарность за его труд и уверенность в том, что компетентность сотрудника и полученный за время работы в организа-

ции опыт позволят ему найти новое место работы и проявить себя как грамотного специалиста;

4) те, кто может быть уволен без ущерба для функционирования организации. Увольнение сотрудников этой категории, в которую в основном входили специалисты, неудовлетворительно выполняющие свои служебные обязанности, произошло практически сразу же после принятия ряда антикризисных положений на предприятии.

Помимо уведомлений, которые получили специалисты третьей категории, данная информация была распространена среди начальников служб и отделов.

Таблица 7

Критерии сегментации персонала ЗАО «Спецгазмонтаж»

Сегмент персонала предприятия, подразделения	Цели действий компании в отношении данных сотрудников	Действие по оптимизации расходов на ФОТ
1. Ключевые сотрудники (носители «компетенций» деятельности предприятия, подразделения, увольнение данных сотрудников существенно скажется на качестве сервиса подразделения). В данной категории не может быть более 40 % от числа сотрудников подразделения	Данных сотрудников необходимо удерживать	Уровень оплаты труда не уменьшается и при необходимости индексируется
2. Сотрудники, которых желательно сохранить при кризисе	Данных сотрудников желательно удержать при наличии такой возможности	Трудовые отношения не расторгаются, оптимизируются расходы на ФОТ данной категории сотрудников: 1) за счет снижения уровня оплаты труда; 2) введения сокращенной рабочей недели; 3) добровольного ухода сотрудников в неоплачиваемый отпуск. Изменение условий оплаты труда вступает в силу при наступлении кризиса

Окончание табл. 7

Сегмент персонала предприятия, подразделения	Цели действий компании в отношении данных сотрудников	Действие по оптимизации расходов на ФОТ
3. Сотрудники, сокращаемые при наступлении кризиса. Данная категория должна составлять не менее 20 % от числа сотрудников подразделения	Расторжение трудовых отношений при наступлении кризиса	Трудовые отношения расторгаются по соглашению сторон или по сокращению штата при наступлении кризиса. Расторжение трудовых отношений осуществляется при наступлении кризиса
4. Сотрудники, с которым трудовые отношения могут быть расторгнуты в текущий момент	Расторжение трудовых отношений	Трудовые отношения расторгаются немедленно

В результате заранее предупрежденные сотрудники имели время психологически подготовиться к увольнению и найти себе новое место работы. Другая часть сотрудников стала более уверенно чувствовать себя, были пресечены слухи о массовых внезапных сокращениях. Часть специалистов третьей категории активизировала свою работу, в результате чего не все сотрудники из данного списка были уволены, с частью из них были продолжены трудовые отношения.

Задания

1. Составьте перечень причин кризисной ситуации на предприятии.
2. Составьте перечень факторов кризисной ситуации на предприятии.
3. Представьте в виде логической схемы этапы реализации антикризисных мероприятий на данном предприятии.
4. Дайте критическую оценку действиям руководства предприятия.