Курсовая работа

Тема: Управление персоналом в условиях кризиса

Содержание

[Введение 3](#_Toc22850805)

[Глава 1 Теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризиса 5](#_Toc22850806)

[1.1 Сущность управления персоналом в условиях кризиса 5](#_Toc22850807)

[1.2 Современные подходы к совершенствованию управления персоналом в условиях кризиса 7](#_Toc22850808)

[1.3 Методика оценки эффективности управления персоналом в условиях кризиса 11](#_Toc22850809)

[Глава 2 Анализ управления персоналом в условиях кризиса на примере ООО «РГК-УРАЛ» 14](#_Toc22850810)

[2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия 14](#_Toc22850811)

[2.2 Анализ кадрового состава ООО «РГК-Урал» 16](#_Toc22850812)

[2.3 Оценка эффективности управления персоналом в ООО «РГК-Урал» 20](#_Toc22850813)

[3 Пути совершенствования управления персоналом в ООО «РГК-УРАЛ» в условиях кризиса 29](#_Toc22850814)

[Заключение 37](#_Toc22850817)

[Список использованной литературы 41](#_Toc22850818)

[Приложение 1 - Фотография рабочего дня рабочего ООО «РГК-Урал» 43](#_Toc22850819)

[Приложение 2 - Фотография рабочего дня директора ООО «РГК-Урал» (средние показатели наблюдения за неделю) 44](#_Toc22850820)

# Введение

Актуальность темы исследования определяется усложнением российских социально-экономических процессов, которые приводят к проявлению кризисных явлений, вызванных низким уровнем доходов населения, снижением покупательской активности, нестабильностью в обществе, международными санкциями в отношении РФ, ухудшением взаимодействия между странами и другими причинами.

Безусловно, последствия кризисов влияют на коммерческий сектор, который реагирует в том числе и мероприятиями, связанными с оптимизацией системы управления персоналом. Однако, так как российские предприятия не склонны разрабатывать меры, предотвращающие кризисные явления, они вынуждены реагировать на кризис экстренными мерами, например, сокращением штата, урезанием зарплат, сворачиванием программ обучения и развития персонала. Перечисленные меры способны усугубить разворачивающийся кризис, так как разрушают саму основу организации – человеческие ресурсы, без которых антикризисное восстановление становится практически неразрешимой задачей.

Кризис для организации практически всегда сопровождается деструктивными процессами, такими как падение продаж, производства, нарушение нормального хода производственных процессов, ухудшение финансовых показателей, неопределенность будущего как для собственников, так и для работников, упадочнические настроения у персонала, потеря ключевых сотрудников, снижение мотивации у персонала, потеря конкурентных преимуществ, напряженная атмосфера в коллективе.

Чтобы предотвратить подобные проявления, важно уметь выявлять признаки, свидетельствующие о возможном кризисе, чтобы своевременно принимать меры по его предотвращению.

Однако, управленческий персонал, пытаясь оценить вероятность кризиса, обращает внимание в первую очередь на финансовую, производственную, снабженческую систему, клиентов, но взаимоотношения с персоналом практически всегда остаются на заднем плане, вне фокуса внимания, хотя общеизвестно, что бизнес не может восстановиться без эффективных и мотивированных сотрудников.

Таким образом, актуальным для любого предприятия является подход к антикризисному управлению, предполагающий оценку организацией вероятности той или иной кризисной ситуации, а также наличие инструментов, предотвращающих ее фактическое проявление, в том числе и в области управления персоналом.

Объект исследования – система управления персоналом.

Предмет исследования – особенности управления персоналом в условиях кризиса.

Цель исследования – разработка мер по совершенствованию управления персоналом в условиях кризиса.

Поставленная цель исследования достигается решением следующих задач:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризиса;

- проанализировать управление персоналом на примере ООО «РГК-Урал»;

- разработать пути совершенствования управления персоналом ООО «РГК-Урал» в условиях кризиса.

# Глава 1 Теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризиса

## Сущность управления персоналом в условиях кризиса

Сущность управления персоналом в условиях кризиса сводится к антикризисному регулированию управления персоналом.

Управление персоналом предполагает осуществление целенаправленных действий со стороны управленческих кадров организации, в которые входит определение потребности в персонале, привлечение, отбор, подбор и высвобождение персонала, распределение персонала, разработка карьеры, образование и развитие персонала, его аттестация, мотивация и стимулирование, создание благоприятных условий для эффективной работы сотрудников [1, с. 8].

При этом особенность управления персоналом в кризис состоит в том, что при этом помимо формальной работы с персоналом, проводится также и работа социально-психологического характера по стабилизации атмосферы коллектива, выявления индивидуальных проблем сотрудников, беседы с ключевыми сотрудниками с целью удержания их на данном предприятии.

Работа с персоналом в ситуации кризиса предполагает оптимизацию стратегий в разных направлениях, например, подбор персонала может быть ориентирован на студентов ВУЗов и колледжей, активное сотрудничество с центром занятости населения, взаимодействие с фирмами, предоставляющими персонал в лизинг; в сфере мотивации и стимулирования акцент может быть сделан на нематериальные средства поощрения и стимулирования [10, с. 528].

Анализ антикризисной практики управления персоналом в разные кризисные периоды (см. табл. 1) отчетливо показывает смещение приоритетов российских компаний от экономии затрат на персонал к необходимости системных преобразований: перенос внимания к производительности труда как главному фактору конкурентоспособности организации, оптимизация затрат на управление персоналом и повышение его эффективности, распространение гибких форм занятости и др.

Таблица 1

Трансформация подходов к реализации антикризисного управления персоналом [9, с. 36]

|  |
| --- |
| Приоритеты и практики управления персоналом |
| 1998–1999 гг. и 2008–2009 гг. | 2014–2015 гг. | 2016 г. |
| Массовые сокращения персонала без выплаты каких-либо дополнительных компенсаций | Стремление работодателей повысить производительность и эффективность персонала – повышенный интерес к системам автоматизации труда и методамизмерения эффективности персонала | Битва за производительностьи эффективность персонала – приоритет для всех |
| Принуждение сотрудников к увольнению по собственному желанию с целью экономии затрат работодателя на выплату обязательных компенсационных выплат | Оптимизация затрат на управление персоналом: сокращение про грамм подбора, обучения и развития персонала, кадрового консалтинга | Оптимизация затрат на управление персоналом: эффективность кадровых функций и процессов |
| Пересмотр по инициативе администрации трудовых договоров оставшихся сотрудников с целью сокращения размеров их должностных окладов и социальных льгот или расширения перечня должностных обязанностей при сохранении прежнего уровня оплаты труда | Индивидуальный подход к мотивации и компенсационным схемам  | Индивидуализация подходов к мотивации и управлению талантами, оптимизация компенсационных пакетов |
| Сворачивание корпоративных программ развития персонала | Распространение гибких форм занятости: аутсорсинга, неполной занятости, работы на дому, рост числа самозанятых лиц | Дальнейшее распространение гибких форм организации труда: временные коллективы, проектные команды, совмещение профессий, неполная занятость, работа на дому |
| Ужесточение контроля над состоянием трудовой дисциплины и системой санкций за любые служебные упущения | Повышение лояльности сотрудников, снижение частоты смены места работы | Повышение лояльности сотрудников, снижение частоты смены места работы |

# Глава 2 Анализ управления персоналом в условиях кризиса на примере ООО «РГК-УРАЛ»

## 2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия

ООО «РГК-Урал» создано в 2011 году, в г.Екатеринбург.

Компания «РГК-Урал» — это производственная организация, которая осуществляет практически весь спектр работ, связанных с инженерными системами.

Специализацией компании являются внутренние инженерные системы зданий и сооружений. С учетом особенностей каждого дома, компания «РГК-Урал» предоставляет такие виды услуг как: разработка проектов, комплектация и доставка оборудования на объект, услуги по монтажу и пуско-наладке всех инженерных систем в вашем доме включая сантехнику, электропроводку, а также их гарантийное и сервисное обслуживание.

Основными видами деятельности ООО «РГК-Урал» являются проектирование, продажа, комплектация, монтаж «под ключ», сервисное обслуживание автономных котельных, систем отопления, теплых полов, водоснабжения, приточно-вытяжной вентиляции.

Коллектив компании состоит из специалистов, имеющих большой опыт проектирования и монтажа систем отопления, водоснабжения, вентиляции, кондиционирования и водоотведения.

Организационно-правовая форма ООО «РГК-Урал» – Общество с ограниченной ответственностью. Уставный капитал ООО «РГК-Урал» составляет 10 тысяч рублей, число учредителей – двое физических лиц.

Организация осуществляет свою деятельность на коммерческой основе в целях получения прибыли.

Высшим органом управления ООО «РГК-Урал» является собрание учредителей.

Высшим звеном управления ООО «РГК-Урал» является генеральный директор, который решает вопросы изменения устава, утверждает годовые результаты деятельности, а также определяет цели деятельности компании, разрабатывает долгосрочную и краткосрочную стратегии организации.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели ООО «РГК-Урал» за 2016-2018 гг.

Таблица 3

Основные финансово-экономические показатели ООО «РГК-Урал» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсолютное изменение | Относительное изменение |
| 2017/2016 | 2018/2017 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Выручка от реализации, тыс.руб. | 14313 | 12418 | 11742 | -1895 | -676 | 86,76 | 94,56 |
| Себестоимость, тыс.руб. | 10954 | 9630 | 9026 | -1324 | -604 | 87,91 | 93,73 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 3359 | 2788 | 2716 | -571 | -72 | 83,00 | 97,42 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 2691 | 2208 | 2092 | -483 | -116 | 82,05 | 94,75 |
| Численность персонала, чел. | 19 | 17 | 17 | -2 | 0 | 89,47 | 100,00 |
| Производительность труда, тыс.руб./чел. | 753,32 | 730,47 | 690,71 | -22,85 | -39,76 | 96,97 | 94,56 |
| Затраты на рубль выручки, руб. | 0,765 | 0,775 | 0,769 | 0,01 | -0,006 | 101,31 | 99,23 |
| ФОТ, тыс.руб. | 3913 | 3645 | 3691 | -268 | 46 | 93,15 | 101,26 |
| Среднемесячная оплата труда, тыс.руб. | 17,16 | 17,87 | 18,09 | 0,71 | 0,22 | 104,14 | 101,23 |
| Рентабельность продаж, % | 18,8 | 17,78 | 17,82 | -1,02 | 0,04 | 94,57 | 100,22 |
| Рентабельность производства, % | 24,57 | 22,93 | 23,18 | -1,64 | 0,25 | Х | Х |

На основании данных, представленных в таблице можно сказать, что в 2017 году выручка снизилась на 1895 тыс.руб. или на 13,24%, в 2018 году произошло снижение величины выручки на 676 тыс.руб. или 5,44%. Снижение реализации на протяжении трех лет связано с тем, что ООО «РГК-Урал» проигрывала тендеры на крупные строительства, то есть снижается число крупных заказчиков, обеспечивающих основную долю выручки. Кроме того, у предприятия выросли коммерческие и управленческие расходы, что соответствующим образом сказалось на отрицательной динамике показателей чистой прибыли на 116 тыс.руб. или 5, 25%.

# 3 Пути совершенствования управления персоналом в ООО «РГК-УРАЛ» в условиях кризиса

Для устранения выявленных негативных явлений и предотвращения возможного кризиса, для предприятия была разработана стратегия совершенствования управления персоналом. При этом для каждой ключевой проблемы рассматриваемой организации были предложены конкретные технологии эффективной организации времени.

В ходе исследования был выявлен низкий уровень эффективности взаимодействия между сотрудниками ООО «РГК-Урал», приблизительно в 40% случаев сотрудники организации или партнеры оказываются не информированными или недостаточно подробно информированными о предстоящих мероприятиях, о сроках выполнениях заданий, о регламенте работы с документами, около 40% документов (внешних и внутренних) не исполняются в срок (не удается их вовремя составить, согласовать внутри организации или доставить контрагенту и т.п.).

Для устранения данной проблемы предлагается внедрить корпоративную информационную систему, которая позволит в значительной степени улучшить взаимодействие и передачу информации между сотрудниками.

Кроме того, было выявлено, что в среднем, 22% рабочего времени сотрудников ООО «РГК-Урал» тратится на нецелевое общение с коллегами и партнерами и на личные дела. Более 50% производственных работ производится с опозданием, задержкой срока выполнения. Данная проблема обусловлена тем, что сотрудники не умеют планировать свою работу, часто отвлекаются на личные дела, общение. Для устранения данной проблемы можно предложить провести обучение системе тайм-менеджмента среди сотрудников.

Еще одной проблемой ООО «РГК-Урал» является низкая эффективность работы с клиентами и партнерами. Очень часто складывается ситуация, что у сотрудников организации недостаточно времени для взаимодействия с партнерами (заказчиками, подрядчиками, поставщиками), директору не удается принять около 50% посетителей, руководящие сотрудники ООО «РГК-Урал» вынуждены пропускать более 30% входящих звонков, так как в момент звонка отсутствуют на рабочем месте, либо заняты выполнением других обязанностей.

Для решения данной проблемы предлагается принять секретаря, передав ему часть рутинной работы, что позволит разгрузить руководителя.

# Список использованной литературы

1. Акельева Д.В. Управление персоналом предприятия // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 1. С. 8-13.
2. Алавердов, А. Р. Технологии антикризисного управления персоналом / А. Р. Алавердов. – М. : Университет «Синергия», 2011. – 112 с.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда Текст. М.: Норма. 2017. – 448 с.
4. Гильдингерш М.Г. Антикризисное управление персоналом как составная часть антикризисного регулирования // Вестник факультета управления СПбГЭУ. - 2018. - № 3. - С. 129-134.
5. Грузинов В. П., Максимов К. К., Эриашвили Н. Д. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 535с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом Текст. Н.Новгород: Алга. 2017. – 324 с.
7. Кибанов А .Я. Экономика и социология труда Текст. М.: Инфра— М. 2018. – 583 с.
8. Ляшов Д. Управление эффективностью использования персонала предприятия // Фундаментальные исследования. 2013. № 4 (124). С. 48-54.
9. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Стратегии и политики антикризисного управления персоналом // Вестник университета. - № 11. – 2017. – С. 34-41.
10. Монгуш Д.О. Антикризисное управление персоналом // Аллея науки. – 2017. - № 9. – С. 528-532.
11. Орлов А. И. Учебник по менеджменту Текст. Ростов-на-Дону: ИНФРА-М. 2010. С.351.
12. Патласов, О. Ю. Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – № 4(44). – С. 170–179.
13. Сергеев В.И. Экономика предприятия. М.: Финансы и статистика, 2013. 226 с.
14. Смирнов Э.А. Основы теории организации Текст. / Э.А. Смирнов. М.: Аудит, ЮНИТИ. 2015. – 358 с.
15. Чумаченко Р.Г., Воронцова Г.В. Особенности управления персоналом в условиях кризиса // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. - № 1. – С. 67-71.
16. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. – 400 с.

# Приложение 1 - Фотография рабочего дня рабочего ООО «РГК-Урал»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат рабочеговремени | Время начала | Время окончания | Общее время, (мин.) | Выработка, единицы работы |
| Начало работы | 9:00 |  |  |  |
| Переезд от предприятия до объекта | 9:00 | 9:20 | 20 |  |
| Получение задания | 9:20  | 9:40 | 20 |  |
| Сварочные работы  | 9:40 | 10:40 | 60 | 1 операция |
| Отдых | 10:40 | 11:00 | 20 |  |
| Установка подрозетников | 11.00 | 12.00 | 60 | 10 штук |
| Обед | 12:00 | 13:00 | 60 |  |
| штроба под заземление | 13:00 | 14:50 | 110 | штроба |
| Простой (ожидание труб) | 14.50 | 15.10 | 20 |  |
| прокладка трубы | 15:10 | 15:45 | 35 | 5 м. |
| затягивание провода | 15:45 | 16:00 | 15 | 1 оп. |
| Общение с ответственным за объект | 16:00 | 16:30 | 30 |  |
| установка щитов этажных | 16:30 | 17:30 | 60 | 2 щита |
| Отдых | 17.30 | 17.50 | 20 |  |
| Сварочные работы | 17:50 | 19:00 | 70 | 3 документа |
| Уборка мусора | 19:00 | 19:20 | 30 |  |
| Отчет о проделанной работе ответственному за объект | 19:20 | 19.40 | 20 |  |
| Ожидание транспорта | 19:40 | 19:50 | 10 |  |
| Возвращение с объекта на предприятие | 19:50 | 20:10 | 20 |  |
| Окончание рабочего дня | 20:10 |  |  |  |

# Приложение 2 - Фотография рабочего дня директора ООО «РГК-Урал» (средние показатели наблюдения за неделю)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат рабочеговремени | Время начала | Время окончания | Общее время, (мин.) | Выработка, единицы работы |
| Начало работы | 9:00 |  |  |  |
| Подготовка рабочего места, приведение внешнего вида в порядок | 9:00 | 9:19 | 19 |  |
| Просмотр и работа с поступившими документами | 9:19  | 10:22 | 63 | 4 документа |
| Прием посетителей  | 10:22 | 11:42 | 80 | 2 посетителя |
| Исходящие и входящие звонкипартнерам | 11:42 | 12:00 | 18 | 2 абонента |
| Обед | 12:00 | 13:00 | 60 |  |
| Прием посетителей | 13:00 | 14:57 | 117 | 3 посетителя |
| Исходящие звонки партнерам | 14:57 | 15:09 | 12 | 1 абонент |
| Просмотр и работа с поступившими документами | 15:09 | 15:55 | 46 | 3 документа |
| Посещение рабочего объекта | 15:55 | 16:42 | 47 | 1 объект |
| Составление отчета  | 16:42 | 18:00 | 78 | 1 отчет |
| Просмотр и работа с поступившими документами | 18:00 | 19:00 | 60 | 3 документа |
| Окончание рабочего дня | 19:00 |  |  |  |