

УДК 331.104

ББК 65.240

Guskova Irina Vladimirovna,

doctor of economic sciences, professor,
vice rector for scientific work,
Nizhny Novgorod institute of management and business,
Nizhny Novgorod,
e-mail: guskova545@yandex.ru

Antushin Maksim Vladimirovich,

applicant of the department of economics of
Nizhny Novgorod institute of management and business,
regional representative of
«SVYAZSTROYDETAL» ZAO in the
Volga federal district,
Nizhny Novgorod,
e-mail: antushin@me.com

Гуськова Ирина Владимировна,

д-р экон. наук, профессор,
проректор по научной работе
Нижегородского института менеджмента и бизнеса,
г. Нижний Новгород,
e-mail: guskova545@yandex.ru

Антюшин Максим Владимирович,

соискатель кафедры экономики
Нижегородского института менеджмента и бизнеса,
региональный представитель
в Приволжском федеральном округе
компании ЗАО «СВЯЗЬСТРОЙДЕТАЛЬ»,
г. Нижний Новгород,
e-mail: antushin@me.com

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE CURRENT STAGE

В статье рассмотрены понятия человеческих ресурсов и системы работы с персоналом в организации. Представлены результаты социологического опроса по антикризисным мерам в области управления персоналом в условиях стагнации. Предложены мероприятия по смягчению кризиса в управлении человеческими ресурсами в предпринимательских структурах за счет научной организации, мотивации и стимулирования труда. Исследованы формы государственного регулирования заработной платы в отраслях экономики России, определены задачи Правительства РФ для улучшения предпринимательской среды в современный период в условиях стагнации с предоставлением налоговых льгот, смягчением условий кредитования, инвестиционного климата.

The article has examined the concept of human resources and the system of personnel handling in the company. The results of sociological examination regarding anti-crisis measures for personnel management in the conditions of stagnation are presented. The measures aimed at the crisis facilitation in the human resources management at business structures by means of scientific arrangement, motivation and stimulation are proposed. The types of state regulation of wages in different industries of the Russian economy are studied; objectives of the RF Government for enhancement of business environment at the current stage of stagnation are determined indicating the tax benefits, improvement of crediting conditions and investment climate.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, персонал, антикризисные меры, мотивация персонала, государственное регулирование, заработная плата, структура доходов.

Key words: human resources, personnel, anti-crisis measures, motivation of personnel, government regulation, wages, income structure.

В современный период в условиях стагнации одним из путей вывода организаций из тяжелой ситуации является грамотное и рациональное управление человеческими ресурсами. Ведь именно люди, а правильнее сказать ко-

манда, являются одним из наиболее важных источников повышения эффективности деятельности компании и возможности преодоления кризиса. Поэтому необходимо ответить на следующие вопросы: «Какие антикризисные меры наиболее популярны у управленцев в современный период и насколько они эффективны в настоящее время? Какие меры необходимо предпринять для стабилизации экономики и улучшения делового климата?».

Анализ понятий «человеческий ресурс» и «персонал»

Перед многими исследователями довольно часто встает вопрос о равенстве понятий «человеческие ресурсы» и «персонал». Рассмотрим некоторые научные категории, относящиеся к данной теме.

Человеческий ресурс – главный вид стратегического ресурса и производительная сила любой организации, региона и общественно-экономической формации.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда. Термины «персонал», «кадры» и «работники» – синонимы.

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации, роста человеческого потенциала и увеличение стоимости человеческого капитала с целью повышения эффективности и производительности труда.

На наш взгляд, разницы между понятиями «человеческие ресурсы» и «персонал» практически нет, следовательно: «Управление человеческими ресурсами = управление персоналом».

Даже в стабильное время управление человеческими ресурсами достаточно сложный процесс, и зачастую опытные менеджеры допускают серьезные ошибки. В период кризиса противоречия между работодателем и работником усиливаются и проблемы обостряются. Можно выделить следующие *недостатки в управлении человеческими ресурсами* [1]:

1. Постоянные нарушения внутреннего трудового распорядка дня (приход, уход, обед).

2. Низкая исполнительная дисциплина (качество и сроки исполнения документов, отсутствие инициативы снизу, слабое горизонтальное взаимодействие).

3. Несоблюдение коммерческой тайны (факты копирования внутренних документов, распространение слухов и домыслов, случаи обращения в суд и инспекцию по труду).

4. Низкая нацеленность на достижение конечных результатов, невыполнение планов и заданий руководства.

5. Необъективная оценка вклада сотрудников со стороны руководителей.

6. Несоблюдение деловой философии организации (кодекса чести, деловой этики, правил взаимоотношений, условий и оплаты труда, запретов и поощрений).

7. Игнорирование развития человеческих ресурсов со стороны руководства (недостаточное внимание к служебной карьере, оплате обучения, семейственности и др.).

Смягчить данные недостатки помогут знания и навыки, сформировавшиеся в виде концепций управления персоналом.

Концепции управления – научные модели менеджмента и их применение в реальных условиях. Необходимо учитывать решающий фактор эффективности управления. Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений. Можно выделить 4 основные разновидности:

1. Управление трудовыми ресурсами (Human Labor Management).

2. Управление персоналом (Personnel Management).

3. Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management).

4. Социальный менеджмент (Social Management).

Проблемы управления человеческими ресурсами, проблемы социально-трудовых отношений, увеличение производительности труда рассматриваются в трудах многих ученых. Ф. П. Косицына в своей статье [2] обосновывает методологические подходы к анализу соотношения производительности труда и заработной платы, обобщает отечественную литературу, критически оценивает ход российской экономической реформы, которая с начала и до настоящего времени не нацелена на производство, на повышение производительности труда. В результате, получается замкнутый круг: низкая заработная плата → результат низкой производительности труда, а низкая производительность труда → результат низкой заработной платы. Автор обосновывает возможность разрыва этого круга в качестве главной антикризисной и антиинфляционной меры.

Научный интерес вызывает публикация Г. И. Сидуновой в журнале «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса» [3], в которой представлена модель физических потоков развития регионального рынка труда. В основе данной модели лежит соответствие между желаемой рабочей силой и количеством вакансий на региональном рынке труда. Рассмотренный подход к прогнозированию позволил определить составляющие системы для сбалансированности рабочей силы и рабочих мест в регионе. Сбалансированность локального рынка труда зависит от оптимального соотношения желаемой и имеющейся рабочей силы в регионе. В свою очередь, человеческие ресурсы региона зависят

от демографических, миграционных процессов, величины безработицы, развитости инфраструктуры.

Все большую значимость приобретает проблема управления занятостью. Н. В. Попова в журнале «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса» [4] рассматривает принципы формирования системы управления занятостью населения в регионе, выделяет важнейшую задачу управления занятостью: развитие системы взаимодействия между территориальными и федеральными органами по труду и предприятиями.

Управление человеческими ресурсами во время кризиса 2014–2015 годов

В период с 2008 по 2015 годы Нижегородским институтом менеджмента и бизнеса проведены три опроса руководителей предприятий и ученых в области экономики труда [5]. В опросе участвовало свыше 300 респондентов, более 60 % из которых руководители предприятий. Результаты опроса показаны в табл. 1 и 2 (сумма ответов в обеих таблицах составляет более 100 %, так как респонденты имели право выбрать несколько вариантов).

Таблица 1

Ответы на вопрос: «Какие антикризисные меры в области менеджмента проводились в Вашей организации?» (в %)

Мероприятия	Годы		
	2008–2009	2010–2011	2014–2015
1. Сокращение количества структурных подразделений путем объединения или укрупнения	14	10	35
2. Сокращение численности аппарата управления	11	7	31
3. Переработка внутренних нормативных документов (регламенты, положения, инструкции)	11	10	21
4. Частичная замена менеджеров высшего, среднего и низшего звена	11	4	18
5. Анализ системы менеджмента и ее рационализация	11	9	29
6. Выявление конкурентных преимуществ организации	11	10	48
7. Разработка (корректировка) нового стратегического плана организации	10	12	37

Из табл. 1 видно, что в период стабилизации кризисного состояния в 2010–2011 годах сумма отмеченных ответов по семи предложениям, по оценкам экспертов, снизилась до 62 % (для сравнения: 2008–2009 годы – 79 %). При этом частичная замена менеджеров перестала быть актуальной (4 %), зато возросла роль разработки нового стратегического плана организации – с 10 до 12 %. Судя по ответам респондентов, в настоящее время мероприятия в области менеджмента возросли – 219 %.

Руководители предпринимают активные действия с целью повышения эффективности системы менеджмента в организации.

Таблица 2

Ответы на вопрос: «Какие антикризисные меры в области управления персоналом Вы осуществляли в организации?» (в %)

Мероприятия	Годы		
	2008–2009	2010–2011	2014–2015
1. Сокращение премиального фонда и размеров премий	17	8	15
2. Сокращение малоквалифицированных рабочих и служащих	15	8	11
3. Сокращение управленческого персонала	11	9	10
4. Введение гибкой тарифной системы оплаты труда персонала (оклад + надбавка + премии)	10	10	7
5. «Освобождение» от балласта кадров: нарушителей дисциплины, конфликтных сотрудников, временных работников	9	9	12
6. Прием на работу высококвалифицированных специалистов с рынка труда и заполнение вакансий	8	8	3
7. Сохранение высококвалифицированных кадров по всем категориям	5	12	8

В табл. 2 не наблюдается заметной разницы по проценту мероприятий в фазах начала кризиса (2008–2009 годы) и в современных условиях стагнации (2014–2015 годы): № 1 (17 и 15 % соответственно), № 3 (11 и 10 % соответственно), № 5 (9 и 12 % соответственно). Однако снижается процент мероприятия № 6 – 8 и 3 % соответственно.

На основании проведенного опроса предложены антикризисные методы управления, системно разбитые на проблемы, мероприятия и результаты (табл. 3). Они позволяют руководителю организации выделить проблемы, выбрать мероприятия и оценить возможные результаты по укреплению системы работы с персоналом в своей организации.

По данным социального опроса холдинга «Анкор» [6], наиболее предпочитаемыми действиями руководителей по сокращению расходов на персонал являются следующие:

- сокращение персонала – 43 %;
- отмена льгот (полная и частичная) – 42 %;
- уменьшение заработной платы – 27 %;
- предоставление неоплачиваемых отпусков – 15 %;
- сокращение рабочих часов – 12 %.

Назовем следующие основные тенденции, отмечающиеся в современных условиях в работе с персоналом:

- более 40 % компаний из участников исследования прибегли к мерам: сокращение персонала и отмена льгот;
- пересмотр структуры компаний, оптимизация численности персонала, избавление от «лишних функций»; 85 % компаний отметили негативное влияние кризиса на работу и объем бизнеса компаний;
- корректировка финансовых условий труда, снятие «перегретости» рынка и завышенной стоимости рабочей силы, дефицит на рынке труда;
- часть руководителей видят в кризисе новые для себя возможности; сохранение спроса на профильных специалистов (9 %).

Средняя ожидаемая экономия от сокращения персонала составляет 19 %, по мнению работодателей.

Опрос персонала показывает наиболее болезненные мероприятия по сокращению фонда оплаты труда и социальных благ (рис. 1) [6], а также точку зрения на оптимизацию расходов на персонал (рис. 2).

Таблица 3

Антикризисные методы управления персоналом

Проблемы	Мероприятия	Результаты
Наличие избыточной численности персонала организации под существующие объемы производства	Сокращение служащих и рабочих средней и низкой квалификации	Экономия по фонду оплаты труда и социальных налогов, так как на 1 руб. стоимости продукции в среднем приходится 25 коп. заработной платы
Нехватка оборотных средств на выплату заработной платы. Сокращение затрат на фонд оплаты труда в стоимости продукции	Переход на неполную рабочую неделю (3–4 дня) с сокращенным рабочим днем (4–6 часов)	Частичная экономия фонда оплаты труда персонала (до 40 %) в рамках Трудового кодекса РФ и социальных налогов в размере 30 %
Сокращение социальных благ и гарантий, не обеспеченных прибылью от продажи продукции	Сокращение «социального пакета» до минимума по Трудовому кодексу РФ (больничные листы, гарантированный отпуск)	Экономия прибыли, направляемой в фонд социального потребления организации и налога на прибыль (20 %)
Значительная доля фонда оплаты труда в стоимости продукции (от 20 до 40 %) и социальные страховые взносы (30 % от фонда оплаты труда)	Сокращение средней заработной платы до «чистых» должностных окладов и тарифных ставок рабочих с минимальными премиями	Увеличение оборотных средств при сокращении объемов реализованной продукции и затрат себестоимости
Высокая доля фондов социального развития и материального поощрения в чистой прибыли (до 50 %)	Прекращение обучения работников за счет организации и предоставления оплаченных отпусков	Сокращение фонда социального развития на 2–5 % от прибыли и минимизация выплат материальной помощи (свадьба, юбилей, похороны)

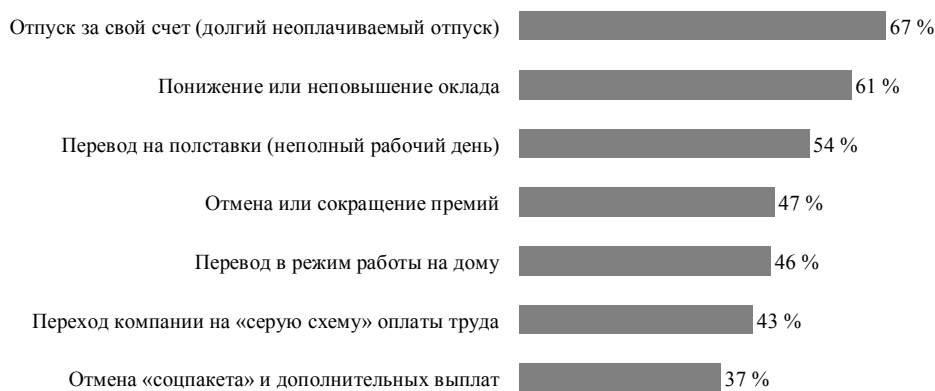


Рис. 1. Ответы персонала на вопрос: «На что бы Вы отреагировали наиболее болезненно?» (в % от числа опрошенных)



Рис. 2. Ответы на вопрос: «Какие способы оптимизации расходов организации на персонал отразились на вас в связи с кризисом?» (в % от числа опрошенных)

Данные опроса учеными Нижегородского института менеджмента и бизнеса более 500 сотрудников малых и средних предприятий показали, какие факторы имеют большую ценность для квалифицированного персонала в условиях кризиса:

1. Наличие перспективной и стабильной работы, соответствующей квалификации сотрудника.

2. Стабильная «белая оплата» труда, в соответствии с квалификацией работника, с ежегодным ростом выше темпов инфляции.

3. Хорошие взаимоотношения с первым руководителем организации и руководителем подразделения.

4. Благожелательный социально-психологический климат в коллективе без конфликтов, стрессов, «наговоров» и т.п.

5. Нормальные условия труда и организация рабочего места (офисное помещение, техника, планомерная работа).

6. Повышение квалификации за счет прибыли организации или получения высшего образования с частичной компенсацией расходов (до 50 %).

7. Планирование служебной карьеры на основе личных жизненных целей и продвижение по заслугам.

8. Наличие социальных гарантий в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

9. Территориальная близость к дому или доставка к месту работы служебным транспортом (время в пути до одного часа).

10. Премирование работников за конечный результат по итогам года и за выслугу лет.

Мероприятия по смягчению кризиса в управлении человеческими ресурсами в России в период 2015–2017 годов:

1. «Очищение от балласта» и стабилизация персонала крупных и средних организаций.

2. Рост квалификации персонала.

3. Переход на 16–20-разрядную тарифно-премиальную систему оплаты труда.

4. Сокращение «диапазона личной свободы» и соблюдение «деловой философии».

5. Формирование «золотого фонда организации» со стажем более 15 лет в размере не менее 20 % от общего числа.

6. Высокая компьютерная грамотность персонала, рост информатизации и автоматизации процессов.

7. Совмещение 2–3 профессий и унификация специалистов в малом и среднем бизнесе.

8. Разумное совмещение концепций «выращивания кадров» и «покупки кадров».

9. Поиск лидеров и продвижение их в топ-менеджеры организации.

10. Развитие технологии самоменеджмента и эффективного использования времени.

11. Индивидуальные формы и способы мотивации персонала в зависимости от конкретного результата.

12. Роботизация производственных процессов на базе автоматизированной системы управления технологическим процессом и автоматизированной информационной системы.

13. Оптимизация жизненных целей работников и внутрифирменных целей организации.

14. Рост качества трудовой жизни персонала.

Посткризисный период характеризуется следующими **мероприятиями по управлению персоналом**:

- появление стабильного «портфеля заказов» на плановый год;
- возможность восстановления тарифных ставок и персональных надбавок до уровня предкризисного периода;
- увеличение объема выпуска продукции, работ и услуг в сопоставимых ценах по сравнению с предыдущим годом;
- рост фонда оплаты труда с учетом поправки на инфляцию не менее чем на 10–15 % в год;
- появление возможности «закрытия вакансий» квалифицированных специалистов, служащих и рабочих;
- выплата организацией накопленных в годы кризиса долгов по фондам социального развития;
- выплата организацией материального поощрения топ-менеджерам и высококвалифицированным специалистам;

- увеличение среднемесячной заработной платы работников организации выше на 25 % (по сравнению со средней по региону) и на 10 % (по сравнению со средней по отрасли);

- восстановление организацией структуры доходов руководителей, рабочих и служащих от факторов и компонентов дохода.

Государственное регулирование заработной платы и задачи Правительства РФ

Проблемой Правительства РФ с начала 1990-х годов до настоящего времени является отсутствие планомерного регулирования всех категорий экономически активного населения и попытки «спонтанного» решения проблем в сфере государственного управления и социальной сфере путем повышения зарплат, пенсий и пособий. Покажем это на примере индексов роста реальной заработной платы по видам деятельности, приняв 2000 год за 100 % (табл. 4).

Таблица 4

Индекс роста реальной заработной платы по видам деятельности (в %, 2000 г. = 100%)

Вид деятельности	2008/2000	2012/2000	2014/2000	Среднемесячная зарплата в 2014 г., руб.
Сельское хозяйство	315	386	433	17724
Добыча полезных ископаемых	205	229	239	58959
Обрабатывающие производства	249	279	300	29511
Строительство	258	265	267	29354
Транспорт и связь	236	263	276	37011
Государственное управление и военная безопасность	289	355	378	42659
Образование	335	413	501	25862
Здравоохранение	359	417	488	27068
<i>Средняя по России</i>	<i>297</i>	<i>342</i>	<i>352</i>	

Как видно из табл. 4, наибольшая среднемесячная зарплата в таких видах деятельности (отраслях экономики), как: добыча полезных ископаемых – 58 959 руб., транспорт и связь – 37 011 руб., государственное управление и военная безопасность – 42 659 руб. Наименьшая среднемесячная зарплата в сельском хозяйстве – 17 724 руб., здравоохранении – 27 068 руб. и образовании – 25 862 руб. Средняя зарплата по России за 2014 год составила 32 495 руб.

Модель государственного регулирования заработной платы представлена на рис. 3 [7]. В модели показаны формы государственного регулирования, принятые в развитых странах и строго соблюдавшиеся в СССР. Далее перечислены формы регулирования на основе коллективных договоров и трудовых договоров на крупных и средних предприятиях, где еще сильна роль профсоюзных организаций. Третьим важным регулятором является рынок труда и рыночная самонастройка, которая при «жесткой налоговой системе» и сильной роли «теневой экономики» в торговле, сфере услуг, бытовом обслуживании не является определяющей.

На основании приведенных данных сформулируем задачи, стоящие перед Правительством РФ в период экономического кризиса:

- сокращение общего тарифа социальных страховых взносов с организаций с 30 до 20 % (не подъем до 34 %) и отмена взимания взносов с фонда социального развития;

- введение прогрессивной шкалы налогообложения доходов с физических лиц с 0 до 35 %; отмена налога на минимальную заработную плату;

- введение единой тарифной системы оплаты труда государственных и муниципальных служащих и работников казенных, государственных организаций;

- установление минимального размера оплаты труда (МРОТ) для всех секторов экономики (МРОТ равен минимальному прожиточному минимуму);

- установление прогрессивного налога на наследство – от 10 до 50 % в зависимости от его величины;

- определение перечня медицинских услуг, оплачиваемых за счет фонда медицинского страхования и государственного бюджета;

- компенсация за счет государства ставки ипотечного кредитования молодежи в возрасте до 35 лет; установление размера единой ставки ипотеки в размере 5 %;

- предоставление регионам и муниципалитетам права устанавливать периоды налоговых отсрочек для новых, малых и инновационных организаций;

- введение индексации средней заработной платы по видам деятельности с учетом инфляции.

Подведем итоги проведенного исследования:

1. Человеческий ресурс – главный вид стратегического ресурса и производительная сила любой организации, региона и общественно-экономической формации.



Рис. 3. Модель государственного регулирования заработной платы

2. Анализ антикризисных мер в области управления персоналом, применявшихся в периоды кризиса 2008–2015 годов, по данным опроса 300 респондентов показал, что названные меры позволяют руководителю организации выделить проблемы, выбрать мероприятия и оценить возможные результаты по укреплению системы работы с персоналом в своей организации. Обоснована

важность планирования мероприятий по управлению персоналом в посткризисный период, позволяющих восстановить структуру доходов сотрудников.

3. Рассмотрены формы государственного регулирования заработной платы в стране по видам деятельности и сформулированы задачи, стоящие перед Правительством РФ в период экономического кризиса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. 3-е изд. М.: Инфра-М. 2013. 378 с.
2. Косицына Ф. П. Соотношение роста производительности труда и заработной платы – критерий эффективности государственного регулирования экономики // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2 (12). С. 19–23.
3. Сидунова Г. И. Системно-динамический подход к прогнозированию и управлению человеческими ресурсами региона // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2 (12). С. 137–140.
4. Попова Н. В. Принципы формирования системы управления занятостью населения на региональном уровне // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2 (12). С. 148–152.
5. Егоршин А. П., Груздева В. В. Как управлять персоналом предприятий: кризис и посткризис? // Человек и труд. 2012. № 11. С. 48–50.
6. Гуськова И. В. Трансформация рынка труда России: монография. Н. Новгород: НИМБ. 2010. 288 с.
7. Егоршин А. П., Груздева В. В., Голубков А. Н. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в организации // Экономика и предпринимательство. 2012. № 6. С. 338–342.

REFERENCES

1. Egorshin A. P. Motivation and stimulation of labor activity: textbook. 3rd edition. M.: Infra-M. 2013. 378 p.
2. Kositsyna F. P. The ratio of growth of labor productivity and wages is the criterion of effectiveness of the state regulation of economy // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. No. 2 (12). P. 19–23.
3. Sidunova G. I. Systematic-dynamic approach to forecasting and management of the regional human resources // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. No. 2 (12). P. 137–140.
4. Popova N. V. Principles of establishing the population employment management system at the regional level // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. No. 2 (12). P. 148–152
5. Egorshin A. P., Gruzdeva V. V. How can the company personnel be managed: crisis and post-crisis? // Person and labor. 2012. No.11. P. 48–50.
6. Guskova I. V. Transformation of the labor market in Russia: monograph. N. Novgorod: NIMB. 2010. 288 p.
7. Egorshin A. P., Gruzdeva V. V., Golubkov A. N. Theoretical fundamentals of human resources management in the company // Economics and entrepreneurship. 2012. No. 6. P. 338–342.

Как цитировать статью: Гуськова И. В., Антюшин М. В. Управление человеческими ресурсами в современный период // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 1 (34). С. 18–23.

For citation: Guskova I. V., Antushin M. V. Human resources management at the current stage // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2016. No. 1 (34) C. 18–23.