

ФАКТОРЫ КРИЗИСА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

FACTORS OF THE PERSONNEL CRISIS IN THE MANAGEMENT OF A MODERN COMPANY

ПОЛУЧЕНО 04.03.2024 ОДОБРЕНО 07.03.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024 УДК 331.101.36 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-54-58



ТАГАНОВА Е.Н.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры организационного развития,
ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», г. Москва*

TAGANOVA E.N.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Organizational Development,
Russian State University for the Humanities, Moscow*

e-mail: personal8@yandex.ru

Аннотация

Для современного мира характерно увеличение количества и скорости изменений, происходящих во внешней среде. Многие исследователи подчеркивают, что организация и персонал сегодня функционируют в условиях неопределенности и риска. Современные компании испытывают потребность в одновременном повышении устойчивости и гибкости. Кризис вскрывает слабые стороны, заставляя работодателей разрабатывать стратегии оптимизации затрат, технологий, персонала и т.д., менять акценты при планировании и расстановке приоритетов. В статье автор рассматривает наиболее существенные причины кризиса персонала, способного существенно повлиять на течение и остроту общего кризиса в организации.

Ключевые слова: кризис персонала, производительность, мотивация, ценности, компетенции, кадровый голод.

Abstract

The modern world is characterized by an increase in the number and speed of changes occurring in the external environment. Many researchers emphasize that the organization and staff today operate in conditions of uncertainty and risk. Modern companies feel the need to simultaneously increase sustainability and flexibility. The crisis reveals weaknesses, forcing employers to develop strategies to optimize costs, technologies, personnel, etc., to change the emphasis in planning and prioritization. In the article, the author examines the most significant causes of the personnel crisis, which can significantly affect the course and severity of the general crisis in the organization.

Keywords: personnel crisis, productivity, motivation, values, competencies, staff shortage.

Динамизм изменений, происходящих сегодня во внешней среде, является причиной нарушения устойчивости предприятий и организаций, а также снижения деловой активности, сокращения производства, развития кризисной ситуации в компаниях. Эксперты под кризисом понимают неудовлетворительное состояние активов, ресурсов, результатов деятельности и персонала организации. Наступление кризиса, по их мнению, свидетельствует о накоплении и обострении противоречий в бизнес-процессах организации, устранение которых необходимо [8].

Причины кризиса часто скрыты и представляют собой события или явления, которые провоцируют существенные отклонения в деятельности компании (финансовые просчеты, недостаточные компетенции персонала, недостатки системы стимулирования и пр.). Первоначальное проявление кризисных явлений специалисты называют симптомами или предпосылками кризиса (ухудшение морально-психологического климата в коллективе, производственные конфликты, снижение трудовых показателей, рост финансовых проблем и пр.). При отсутствии внимания руководителей организации к симптомам развитие кризисной ситуации приведет к возникновению факторов кризиса, т.е. отклонений, которые невозможно решить оперативными мерами или игнорировать и указывающих на наступление кризиса (стабильное невыполнение планов, нарушения трудовой дисциплины, старение технических средств, высокая текучесть персонала и пр.).

Одной из важнейших составляющих общего кризиса организации является кризис персонала. Обострение кон-

курсии среди сотрудников, проявления отчужденности труда, девальвация трудовых ценностей и другие негативные тенденции в трудовой сфере — это последствия нехватки ресурсов, неопределенности значимой информации и недальновидной политики руководства. Кризис персонала может проявиться в конкретной организации на любом этапе развития экономики, но в годы глобальных кризисов, общего спада производства и роста неопределенности внешних условий факторы кризиса персонала приобретают повышенную значимость. Поэтому современные исследователи особое внимание уделяют анализу причин и механизму возникновения кризиса персонала.

Одни исследователи определяют кадровый кризис как отклонение или несоответствие фактических параметров персонала (мотивационных установок; профессионального инструментария; условий труда и пр.) требованиям организационных целей и задач и рассматривают кризис персонала с позиции управления организацией, выделяя следующие типы кризиса персонала [2]:

1. Кризис управленческой команды, заключающийся в психологической несовместимости руководителей или топ-менеджеров;

2. Инновационный кризис, предполагающий безграмотную организацию нововведений, вызывающую сопротивление персонала изменениям: снижение мотивации, лояльности, саботаж изменений и пр.;

3. Переходный кризис или кризис развития, определяемый сменой этапов жизненного цикла организации и обуслов-

ленное ими закономерное возникновение конфликтов в коллективе;

4. Кризис стабильности или кризис застоя, проявляющийся в отсутствии инноваций, энтузиазма, высоких результатов.

Другие специалисты отмечают, что кадровый кризис является следствием реализации HR-рисков, полагая, что все остальные проблемы (финансовые, технические, производственные, информационные и пр.) являются следствием действий или бездействия персонала [6].

Некоторые авторы полагают, что кадровые кризисы являются специфическими зонами концентрации HR-рисков: кадровый голод (дефицит персонала); кризис эффективности труда (низкие производительность и качество работы); кризис компетентности (недостатки системы обучения персонала); кризис мотивации персонала (пассивность, избегание ответственности и пр.); кризис культуры (неприятие ценностей компании) и кризис трудовых отношений (конфликты, деструктивное поведение персонала) [5].

Причины возникновения кризиса персонала, как и общего кризиса, могут быть внешними или внутренними по отношению к организации, а также быть обусловлены личным восприятием работников ситуации в компании, отношением к работе и условиям труда. К внешним причинам можно отнести состояние рынка труда, ужесточение конкуренции, инфляцию, законодательные ограничения и пр. Внутренние причины — неэффективный менеджмент, отсутствие индивидуальной ответственности и пр. В самом общем виде кризис персонала можно рассматривать как отсутствие экономических выгод и личного удовлетворения работой и/или условиями труда.

Кризис персонала отражает несоответствие целевых и фактических показателей трудовой деятельности; нестабильность эмоциональной сферы работников; конфликт ценностей и установок в трудовых отношениях и работе (рис. 1).

ДЕФИЦИТ КАДРОВ

«Кадровый голод» рассматривается сегодня специалистами как постоянная нехватка персонала на всех уровнях управления. Эксперты полагают, что постоянный дефицит кадров приводит к истощению кадрового потенциала [5].

Вызванный негативной конъюнктурой внешнего рынка труда «кадровый голод» проявляется как ситуационный кризис и становится одним из основных факторов, мешающих восстановлению экономики России. Аналитики hh.ru в 2023 г. зарегистрировали увеличение открытых вакансий по стране и сроков заполнения вакансий. Особенностью современного рынка труда в России является отсутствие регионов с избыточными трудовыми ресурсами, а в большинстве регионов отмечен серьезный дефицит рабочей силы. На рынке труда формируется специфическое явление — «кадровый голод» на фоне предельно низкой безработицы [10]. Специалисты считают, что такие рекордно низкие уровни безработицы являются маркером дефицита на рынке труда и вызывают ускорение инфляции. Эксперты hh.ru также отмечают, что сегодня показатель напряженности на рынке труда находится ниже нормального уровня (4,6 резюме в среднем на 1 вакансию, а по некоторым направлениям 1,9 резюме вместо 5–7 резюме), что также свидетельствует о ситуации крайнего дефицита кадров и «перегреве» рынка труда.

Вместе с тем дефицит персонала может быть результатом внутреннего системного кризиса организации. Причинами невозможности обеспечить компанию необходимым персоналом могут стать неэффективные технологии отбора и подбора персонала, недостатки или отсутствие кадрового планирования и системы обучения персонала. Причинами возросшей текучести кадров могут быть недостатки системы мотивации персонала и пр.

Специалисты исследовательского центра hh.ru отмечают, что каждый пятый работодатель заявил о высоком уровне



Рис. 1. Составляющие кризиса персонала

Составлено с использованием материалов: Митрофанова Е.А. Антикризисное управление персоналом: концептуальный подход / Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова // Вестник университета. — 2017. — № 12.

текучести кадров. Этот показатель увеличился по сравнению с прошлым и позапрошлым годами. В 2023 г. самый высокий показатель традиционно показал ритейл — 51%.

Дефицит кадров вынуждает работодателей искать резервы во внешних и внутренних источниках персонала. В условиях низкой безработицы в сочетании с «кадровым голодом» на первый план выходят такие инструменты, как бережное отношение к людям, хорошая зарплата и условия труда; работа над HR-брендом (внешним и внутренним); Skill based подход к оценке кандидатов; обучение нанимающих менеджеров процессу подбора и пр. Эксперты Службы исследований hh.ru считают, что дефицит кадров становится фундаментальной проблемой рынка труда России на последующие годы.

НЕДОСТАТОК КОМПЕТЕНЦИЙ

Сегодня многие специалисты говорят не только о недостатке специалистов, но и отмечают недостаточные компетенции у претендентов. Аналитики hh.ru регистрируют увеличение сроков заполнения вакансий в среднем на 1,5 месяца, отмечая, что работодателям стало труднее подобрать персонал с необходимыми компетенциями из-за сокращения выбора.

Для эффективной профессиональной деятельности персонал компании должен обладать соответствующим набором компетенций, в который включают не только определяющие профессиональную квалификацию знания, умения и навыки выполнения работы, но также личностные и деловые качества сотрудников. Причем сегодня работодатели отмечают необходимость не только жестких компетенций (hard skills), к которым относят технические навыки, навыки работы с оборудованием, управление процессами и пр., но и мягких компетенций (soft skills), таких как коммуникативные навыки, навыки работы с людьми, управление отношениями и пр., а также цифровых компетенций (digital skills), которые позволяют человеку успешно работать в эпоху цифровых технологий, охватывающих все более широкий круг видов деятельности.

Эксперты стаффинговой компании «Анкор» отмечают, что по мнению работников, сейчас наиболее важными являются профессиональные навыки (48%); цифровые навыки (23%), мягкие навыки (44%). Но при этом из тех компаний, кто проводит обучение, 26% проводят его нерегулярно, 17% — сократили программы обучения, а 4% полностью заморозили обучение. По мнению специалистов сервисов СберПодбор и Газета.ру, чаще всего компании отказываются от обучения из-за отсутствия практики проведения дополнительного обучения персонала (45%) и отсутствия бюджета (45%); 12% работодателей считают, что сотрудники сами должны оплачивать свое обучение; 7% имели неудачный опыт в прошлом. Руководители скептически относятся к инвестированию денег в обучение без каких-либо четких результатов и показателей. Опрос «Работа России» показал, что 42% работодателей направляют сотрудников на обучение с целью повысить разряд или категорию работников; 38% чтобы освоить новые технологии и оборудование; 9% чтобы получить еще одну профессию, необходимую работодателю; 3% чтобы повысить компьютерную грамотность [11].

Причины обесценивания профессиональной квалификации могут иметь внешнюю и внутреннюю форму.

1. Внешняя форма обусловлена снижением рыночной стоимости знаний и умений в связи с изменениями в экономической среде. Специалисты полагают, что сегодня проблема заключена в резком увеличении числа знаний и в

постоянном их устаревании. Например, в металлургии знания устаревают приблизительно за 4 года, в машиностроении и химической промышленности — около 5 лет, в управлении — 2 года, в IT-сфере знания устаревают каждый год.

2. Внутренние причины обесценивания знаний связаны с возрастом работников, недостаточным использованием навыков в работе и сопротивлением персонала, а также отсутствием бюджета на обучение и позицией руководства. Обмен знаниями в некоторых компаниях неэффективен и вызывает неодобрение работников, поскольку знания не обновляются, дублируются. Часто к обучению руководства и персонал относятся формально.

Цифровизация определила еще одну тенденцию: с ростом объема информации увеличивается количество недостоверных или ненужных знаний, которые не дают персоналу никаких преимуществ в работе.

В итоге в компании значительно увеличивается доля использующих неэффективные технологии и устаревшие знания работников. Отказ работников от программ повышения квалификации приводит к снижению конкурентоспособности организации.

КАРЬЕРА

В опубликованных исследованиях сервиса «Работа.ру» присутствуют данные, что на сегодняшний день только 33% россиян считают себя успешными в карьере; 44% считают, что достигли успеха только частично; 23% указали, что, по их мнению, они не достигли успеха в продвижении по службе [12]. Основными критериями успеха респонденты считают удовлетворение от работы (68%); ощущение себя профессионалом (62%) и высокий доход (59%). Среди объективных причин, мешающих строить карьеру, больше всего респондентов 32% указывают возраст, 12% социальные обязательства (семья, уход за родственниками и детьми). В основном главными препятствиями продвижения становятся личные качества работников: отсутствие дисциплины (28%), инициативы (22%) и желания совершенствоваться в профессии (30%); неготовность нести ответственность (27%); лень и неумение распределять свое время и силы (26%) и пр.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Низкая производительность, невыполнение плановых показателей и не окупающиеся затраты на персонал являются основными симптомами кризиса эффективности труда. Аналитики исследовательского центра hh.ru отмечают сильное влияние текущего кризиса на эффективность и производительность труда у российских работников. Более 1/3 респондентов указали на снижение своей производительности в результате возросшей неопределенности ситуации; почти половина (48%) отмечают, что стали больше уставать на работе, а у 18% респондентов появилось равнодушие к работе. Кроме того, некоторые респонденты (7%) заметили появление конфликтов в коллективе и увеличение числа больничных в 2023 г.

Уровень производительности труда является одним из основных показателей эффективности производства и реализации трудового потенциала. Многие авторы уделяют внимание факторам, которые негативно влияют на производительность труда, а также возможностям повышения ее уровня. Специалисты подчеркивают, что, хотя существует много причин отклонения от максимальной производительности, разобщенность персонала и устаревшие технологии играют ключевую роль [9]. Основными причинами кризиса эффективности труда являются недостаточные компетенции

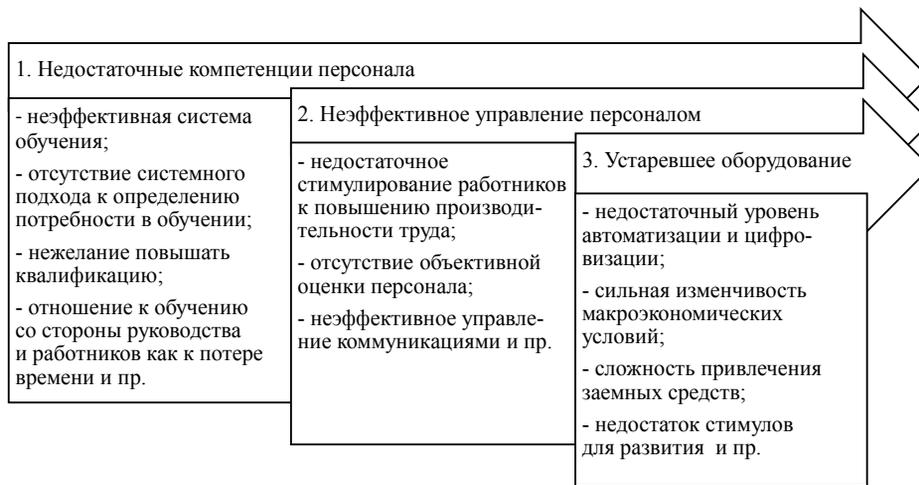


Рис. 2. Основные причины низкой производительности труда

персонала, неэффективное управление персоналом и устаревшее оборудование (рис. 2).

Показательно, что различные виды кризисов персонала связаны между собой: кризис трудовой деятельности отражается на эмоциональном состоянии работников; при длительном влиянии негативных эмоций наступает деформация личных ценностей и установок, что отражается на результатах трудовой деятельности. Несомненно, что сегодня квалификация, профессиональный опыт сотрудников имеют решающее значение в вопросах конкурентоспособности компании. Однако специалисты подчеркивают, что сильное чувство вовлеченности и принадлежности работников к компании сегодня позволяют сформировать слаженную сплоченную команду. Таким образом, содействуя успеху своих сотрудников, компании способствуют успеху собственного бизнеса [4].

Кризисы персонала, обусловленные внешними причинами (пандемии; макроэкономические кризисы, происшествия — аварии, несчастные случаи) чаще всего происходят неожиданно. У руководства компании нет времени на подготовку и планирование выхода из них. Непредвиденные кризисы требуют заблаговременной разработки плана действий и четких инструкций для персонала. По мнению экспертов, подготовленность персонала к кризисной ситуации позволяет предотвратить или снизить в значительной мере последствия реализованных HR-рисков [6].

Внутренние кризисы персонала (недовольство работников, злоупотребления, конфликты и пр.) созревают достаточно для принятия соответствующих мер время. Неожиданными они становятся при неудовлетворительной работе с персоналом. В силу человеческой природы кризисы персонала способны трансформироваться и длиться вопреки усилиям руководства (сплетни, спекуляции). Такие кризисы принимают затяжной характер и называются непрерывными.

Основные сложности управления в кризисных ситуациях заключаются в двух аспектах: в новизне ситуации и динамичности ее развития [1]. Новизна обуславливает неготовность к ней, а динамичность определяет дефицит времени. Повысить результативность и качество менеджмента, по мнению специалистов, поможет следование принципам вовлеченности персонала [7]. Многие эксперты отмечают, что сегодня именно показатели вовлеченности персонала являются характеристикой степени заинтересованности организации в благополучии своих сотрудников, а также возможность получения существенного конкурентного

преимущества на рынке для самой компании [3]. Поэтому сегодня на первый план выходят организационная культура, нормы и ценности компании. Внимание менеджмента должно быть сосредоточено не только на стабилизации финансовых показателей, но и на причинах и предпосылках формирования и развития кризиса персонала, поскольку действия работников могут усилить последствия общего кризиса организации или способствовать снижению негативных последствий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алиева Т.М. Трансформация управления человеческими ресурсами в контексте смены подходов к менеджменту качества // *Beneficium*. — 2023. — № 1 (46). — С. 60–68.
2. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017 — 164 с.
3. Каушанова Е.В., Лобачева А.С., Аиурбеков Р.А. Современные модели вовлеченности персонала в компанию // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, Том 12 № 3 (66), 2023, с. 30–37.
4. Каушанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, № 2 (59), 2022, с. 50–56.
5. Митрофанова Е.А. Антикризисное управление персоналом: концептуальный подход / Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова // *Вестник университета*. — 2017. — № 12. — С. 18–27.
6. Таганова Е.Н. Управление HR-рисками: тенденции и перспективы // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. — 2023. — № 1. — С. 27–42.
7. Таганова Е.Н. Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений / Е.Н. Таганова // *Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета*. — 2020. — № 1-2. — С. 44–57.
8. *Управление персоналом в XXI веке* / Н.И. Архипова, Т.М. Алиева, О.В. Володина [и др.]; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет». — Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2023. — 393 с.

9. Фетисов В.А. Направления повышения производительности труда в России / В.А. Фетисов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3.
10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: доклад «Социально-экономическое положение России» за 2023 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>
11. Официальный сайт Федеральной службы по труду и занятости: опрос «Работа в России» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rostrud.gov.ru/press_center/novosti/1149368/
12. Официальный сайт Российского интернет-издания «Газета.ру» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/news/2023/01/17/19506331.shtml>
5. Mitrofanova E.A. Anti-crisis personnel management: a conceptual approach / E.A. Mitrofanova, I.A. Esaulova // Bulletin of the University. — 2017. — No. 12. — Pp. 18–27.
6. Taganova E.N. HR risk management: trends and prospects // Bulletin of the Russian State University. Series: Economics. Management. Law. — 2023. — No. 1. — Pp. 27–42.
7. Taganova E.N. Development of programs to increase employee engagement in the context of organizational changes / E.N. Taganova // Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities. — 2020. — No. 1-2. — Pp. 44–57.
8. Personnel management in the XXI century / N.I. Arkhipova, T.M. Aliyeva, O.V. Volodina [et al.]; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian State University for the Humanities”. — Moscow: Russian State University for the Humanities, 2023. — 393 p.

REFERENCES

1. Alieva T.M. Transformation of human resource management in the context of changing approaches to quality management // Beneficium. — 2023. — № 1 (46). — Pp. 60–68.
2. Anti-crisis management of the organization’s personnel: studies. the manual / A.E. Fedorova, Yu.A. Tokareva. Yekaterinburg: Ural Publishing House. unita, 2017 — 164 p.
3. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. Modern models of personnel involvement in the company // Personnel and intellectual resources management in Russia, Volume 12 No. 3 (66), 2023, pp. 30–37.
4. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Modern trends in the field of corporate personnel training // Personnel and intellectual resources management in Russia, No. 2 (59), 2022, pp. 50–56.
9. Fetisov V.A. Directions of increasing labor productivity in Russia / V.A. Fetisov // Bulletin of Eurasian science. — 2023. — vol. 15. — No. 3.
10. Official website of the Federal State Statistics Service: report “Socio-economic situation of Russia” for 2023 [Electronic resource]. Access mode: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>
11. The official website of the Federal Service for Labor and Employment: the survey “Work in Russia” [Electronic resource]. Access mode: https://rostrud.gov.ru/press_center/novosti/1149368/
12. The official website of the Russian online publication “Gazeta.<url>” [Electronic resource]. Access mode: <https://www.gazeta.ru/business/news/2023/01/17/19506331.shtml>

Рузакова О.А.

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

М.: Проспект, 2024, 80 с.

В предлагаемом учебном пособии рассматриваются основные вопросы правового регулирования коммерциализации интеллектуальной собственности, а именно вовлечения интеллектуальных прав в гражданский оборот. Настоящее пособие включает текст, разделенный на темы, начиная с общей характеристики отношений по вовлечению интеллектуальных прав в гражданский оборот и заканчивая отдельными видами договоров о распоряжении исключительными правами и другими видами обязательственных отношений в сфере интеллектуальной собственности. Особое внимание уделено правоприменительной практике, международным отношениям в этой сфере, а также отношениям в сфере интеллектуальной собственности, осложненным иностранным элементом.

Для студентов, обучающихся по Женевской международной магистерской программе «Магистр права в сфере интеллектуальной собственности», и всех интересующихся проблемами как российского, так и зарубежного законодательства и правоприменительной практики об обороте прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации.

Учебное пособие представляет собой комплексный и информативный ресурс, посвященный процессам коммерциализации в области интеллектуальной деятельности. Автор представляет читателям основные понятия и методы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, включая патенты, авторские права, технологические инновации и другие виды интеллектуальных активов. Учебное пособие рассматривает вопросы создания и управления интеллектуальными активами, а также предупреждает от юридических и коммерческих рисков.

