

ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Чарышева С.Р.

Аспирант Государственного Университета Управления г. Москвы.

E-mail: charysheva@gmail.com

Экономический кризис (от греч. krisis — поворотный пункт) определяется как «резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге — в снижении жизненного уровня, благосостояния населения» [3]. Основной причиной экономических кризисов является сформировавшийся в течение предшествующего кризису периода роста экономики разрыв между производством и потреблением.

Для понимания того, как изменяющиеся социально-экономические условия влияют на социально-психологическое состояние персонала предприятий, необходимо в первую очередь ответить на вопрос о том, как именно проявляется текущий кризис в энергетических организациях и в энергетической отрасли, каковы его положительные и отрицательные последствия для самого предприятия, а также для персонала организации. Данная проблема широко освещается экспертами, исследовательскими и консалтинговыми компаниями, в публикациях в СМИ и в научных изданиях, а также в статистических отчетах.

Рынок электроэнергии РФ является четвертым из самых больших и растущих в мире [9]. Основные проблемы российского энергетического сектора, на которые обращается особое внимание это: изношенность

<http://sibac.info>

оборудования, низкая эффективность труда (производительность труда в сфере электроэнергетики РФ, по мнению экспертов исследовательской группы McKinsey*, составляет по состоянию на 2009 год 15% от уровня США), острая потребность в расширении мощностей. Среди основных проблем развития энергетического комплекса РФ также выделяются: высокий дефицит инвестиций, огромный износ основных фондов и промышленного оборудования (износ составляет по разным оценкам до 60%), перекосы в ценовой политике, научно-техническое отставание, крайне высокая энергоемкость экономики - в 3,5 раза более высокая, чем в высокоразвитых странах Запада [9]. Вопросы повышения эффективности производства ранее были отодвинуты на второй план, поскольку компании уделяли первоочередное внимание экстенсивному развитию в благоприятствующих условиях высоких цен на энергоносители, подчеркивают аналитики McKinsey.

Также в числе отрицательных особенностей российской энергетики, усугубляющих кризисные последствия, отмечаются: недостаток навыков в области закупок, проектирования и реализации крупномасштабных проектов, необходимость устранения избыточных административных подразделений и централизации вспомогательных функций (в том числе, касающихся управления персоналом). Отрицательно сказываются отставки и изменения в руководстве предприятий сферы энергетики, произошедшие, в том числе, в последнее время как следствие изменений инвестиционного климата в

* McKinsey международная консалтинговая компания широко представленная на Российском рынке данного вида услуг, осуществляет деятельность в электроэнергетике с 1993 г.

России. Руководители ряда компаний подтверждают, что происходит изменение инвестиционных программ либо их оптимизация, но все это делается с целью их уменьшения либо увеличения сроков реализации.

Перспективы быстрого восстановления экономики также достаточно неутешительны. Так, консенсус-прогноз ОПЕС.ru и ГУ ВШЭ от 19.08.2009 на 2009-2010 гг. указывает на «очень медленное восстановление или даже стагнацию экономики после кризисного шока: ВВП вырастет в 2010 г. лишь на 1,7%, потребительский спрос – на 2,5%, инвестиции – на 3,1, реальные располагаемые доходы населения на 1,9%» [4].

По результатам анкетирования Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) глав промышленных предприятий, выделяются следующие последствия мирового финансового кризиса, общие для всех отраслей экономики: снижение индекса промышленного производства, просроченные задолженности по заработной плате, более 50% компаний сообщают о негативных тенденциях, обусловленных кризисом, задолженностях, снижении спроса на продукцию (об этом заявили более 57% опрошенных компаний). О прекращении инвестиционных программ и совместных партнерств заявили более 40% компаний, участвующих в опросе.

По энергетической отрасли, последствия кризиса могут быть растянуты во времени - в настоящее время 36% опрошенных РСПП компаний рассматривают возможность внедрения энергосберегающих и ресурсоэффективных технологий, что дополнительным негативом скажется на энергетическом рынке (вследствие снижения потребления энергии). Стремление к энергосбережению – одна из наиболее популярных мер, предусматриваемых промышленными компаниями, в качестве антикризисных.

Тем не менее, ресурсы, которыми обладает Россия, являются одним из основных экономических потенциалов, которые дают перспективу выживания государства, а во многом, и всего мирового сообщества, в XXI веке. "Энергетический сектор России обеспечивает около 1/4 производства ВВП, 1/3 объема промышленного производства и доходов консолидированного бюджета, примерно 1/2 доходов федерального бюджета, экспорта и валютных поступлений", подчеркивает Хлебников В.В. [6]

В целом, предприятия, которые подверглись острому влиянию кризиса, переживающие экономические проблемы, часто являются неплатежеспособными, сокращение расходов для них – первоочередная мера, обеспечивающая выживание. Естественно, сокращение расходов на человеческие ресурсы всегда негативно отражается на всей системе управления ЧР. Это и невозможность нанять или подготовить профессиональный персонал, что ведет к неконкурентоспособности; неспособность обеспечить рыночно обоснованный и адекватный уровень оплаты труда, что может привести к изменениям в возрастной и профессиональной структуре. Рассмотрим эти вопросы более подробно.

Около 89% опрошенных РСПП компаний рассматривают общее сокращение оперативных расходов наиболее действенной антикризисной мерой. Расходы на персонал и социальную политику урезают более 60% организаций. «В части снижения расходов на персонал предполагается сокращение найма новых работников (58% компаний), сокращение штатов (43% компаний) и переход на неполное рабочее время (39% компаний)», говорится в отчете РСПП. Эти данные подтверждаются также исследованием Центра аналитических исследований «Анкор» [5]. «41% компаний планируют

сократить заработную плату сотрудников, 17% намерены сократить расходы на персонал путем сокращения рабочего времени, а сократить свои расходы за счет отказа от всех или части льгот решили 26% компаний», заявлено в отчете по исследованию, проведенному компанией «Анкор». Сокращение издержек происходит, как правило, за счет оплаты труда, бонусных схем, социальных пакетов.

Отметим, что по результатам исследований, экономия за счет сокращения персонала, хотя и приносит краткосрочную очевидную выгоду, не является единственным оптимальным решением – вопросы последующего, после сокращения расходов, восстановления кадрового потенциала, профессиональных навыков и конкурентоспособности персонала, могут стать серьезными проблемами.

В условиях антикризисного управления наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость. Неудовлетворённость оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат... Социально-психологическая напряжённость возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением» [2].

Энергетические компании зачастую отдают себе отчет, что от сохранения кадрового состава, от профессионализма кадров напрямую зависит жизнь и здоровье сотрудников компаний, и потребителей. Можно

говорить об интенсификации труда, сочетающейся с появлением новых зон ответственности работников.

«Во всем мире кризис продолжает отрицательно сказываться на работе компаний. Сокращение рабочих мест является одним из распространенных последствий экономического кризиса, и в сложившихся условиях руководителям приходится принимать нелегкие решения... Понятно, что работники также ощущают на себе напряжение, создаваемое кризисом, и в этих условиях им необходимо сохранить свою мотивацию и стимулы к развитию», говорится в отчете по обсуждению проблем управления персоналом и антикризисного управления Делойт Туш Томацу, одной из ведущих консалтинговых фирм мира.

Согласно исследованию, проведенному «The Boston Consulting Group» (BCG) и Европейской Ассоциацией Управления Персоналом (ЕАРМ) среди 3348 управляющих и топ-менеджеров, исследованы и выделены наиболее частые меры по антикризисному управлению персоналом, а также предлагается программа стратегического управления персоналом в период кризиса [7].

Самая распространенная в период кризиса мера сокращения расходов – прекращение набора нового персонала. Естественно, прекращение набора и персонала – неблагоприятная мера с точки зрения квалификации сотрудников, которая должна «подпитываться» свежими кадрами. Как результат, после кризисов прошедших лет, многие компании оставались без профессиональных и высококвалифицированных сотрудников – те, что работали в компании, уходили к конкурентам, уже предлагавшим более привлекательные условия работы (также персонал постоянно сокращается за счет естественной текучести), а найти свежие кадры становилось достаточно

проблематично в условиях оживления рынка труда. Многим компаниям, которые работают в условиях высококонкурентного рынка, приходится продолжать набор персонала. Так, концерн Даймлер в 2009 году открыл порядка 300 вакансий квалифицированных инженеров, а также 1500 вакансий начального уровня, также и BNP Paribas (ведущий французский банк) продолжает найм высококвалифицированного персонала. Среди самых «популярных» антикризисных мер называются увольнения штатных сотрудников (34% от общего числа принявших в опросе компаний). При этом, в отдельных отраслях, эта доля может быть существенно выше (автомобильная промышленность – 46%, потребительские товары – 45%, промышленные товары – 44%, технологии и связь – 41%). Также, наблюдается большой разброс по странам (например, в Великобритании сокращения наблюдаются в 57% компаний, во Франции в 37%, а в Германии – «лишь» в 32%).

Распространенными мерами антикризисного управления является сокращение расходов на корпоративные мероприятия, сокращение бонусов сотрудникам по результатам деятельности компании. Как показывают опросы, урезание расходов на мероприятия и бонусы сильно влияет на лояльность сотрудников (и таким образом, недостаточно экономически оправдано).

В сфере электроэнергетики, самыми распространенными методами сокращения расходов на управление персоналом являются:

- сокращение расходов на найм нового персонала (72% компаний, принявших участие в исследовании)
- увольнение временных работников (52%)

- сокращение расходов на корпоративные мероприятия (40%)
- сокращение бонусов, выплачиваемых по результатам работы компании (36%)
- увольнение штатного персонала (28%)
- сокращение расходов на развитие и тренинг личностных качеств сотрудников (28%) и их профессиональное (24%) обучение [7].

Кроме того, широко распространенными методами сокращения расходов на персонал, не всегда несущих явный экономический эффект и сильно снижающие лояльность и мотивацию сотрудников, служат:

- Сокращение рабочего времени сотрудника (уменьшение количества оплачиваемых рабочих часов), что приводит к фактическому уменьшению заработной платы бонусов и других вознаграждений
- Увольнения по собственному желанию (фактически, результирует в увольнении работника без выплаты надлежащих выходных пособий, прописанных в трудовом законодательстве). Так, в России увольнение по собственному желанию де-факто является наиболее распространенным вариантом сокращения штатов в небольших, средних и, зачастую, крупных компаниях с отечественным частным капиталом.
- Отказ работодателя от ежегодных индексаций заработных плат (возможно даже оговоренных при найме сотрудника на работу, что часто является нарушением контракта)
- Предоставление неоплачиваемых отпусков
- Введение новых (повышенных) норм производительности труда, выработки

Мы можем проанализировать влияние отдельных мер, принимаемых предприятиями, на лояльность персонала, основываясь на результатах исследования ЕАРМ (табл. 1).

Таблица 1
Влияние мер по сокращению расходов
на лояльность персонала организаций

Предпринимаемые меры	Снижение или повышение лояльности
Найм высокопрофессиональных сотрудников из компаний-конкурентов	+27%
Использование внутренних сил для решения задач, которые ранее выполнялись подрядчиками	+26%
Привязка увольнений к личным результатам работы	+14%
Сокращение расходов на найм	+5%
Увольнение временных работников	+1%

Сокращение расходов на корпоративные мероприятия	-4%
Сокращение бонусов по результатам работы компании	-10%
Сокращение расходов на профессиональное обучение	-11%
Сокращение расходов на индивидуальное обучение	-13%
Сокращение бонусов по результатам личной работы	-16%
Уменьшение базового оклада	-21%
Увольнения штатных сотрудников	-24%

Основываясь на приведенных экспертных оценках, можно сделать вывод, что ситуация кризиса характеризуется сложностями в управлении и неопределенностью ситуации, что может влиять на психологическое самочувствие персонала организации. Благоприятный для эффективности работ фон повышенной лояльности персонала к фирме, а также повышенное внимание к ценным сотрудникам и к эффективности труда, может быть перечеркнуто социально-психологической напряженностью, личностной

неопределенностью и непониманием своей роли в изменившихся условиях, под давлением неблагоприятных материальных (ухудшение материальной мотивации) и нематериальных факторов (неопределенность будущего компании).

В качестве вывода к настоящей статье следует отметить, что на основании проведенного анализа мы можем выделить следующие основные последствия кризиса, влияющие на социально-психологическое состояние персонала энергетических предприятий и его адаптацию к условиям кризиса:

1. Изменение удовлетворенности оплатой труда;
2. Изменения принципов взаимосвязи и взаимоотношений между результатом и вознаграждением (бонусами). Рост вероятности задержки выплат материальных компенсаций включая заработную плату, бонусы и т.п.;
3. Потеря «профессиональной среды» - отток квалифицированного персонала в компании-конкуренты, либо из отрасли как таковой;
4. Рост социально-психологической напряженности и соответствующие изменения в психологическом климате в рабочих коллективах, изменение психологического самочувствия работников;
5. Отсутствие видения сотрудниками перспектив своей работы в организациях, а также нарушение и изменение видения будущего организацией в целом. Проблема ориентировки в социальной действительности работника;
6. Изменения лояльности: ее повышение в случае сохранения или даже повышения заработной платы, бонусов, компенсаций, либо снижение лояльности (в случае изменения мотивационных схем в худшую сторону);
7. Повышение внимания и сохранение наиболее ценных сотрудников;

8. Интенсификация труда (здесь также направленность может быть противоречивая в зависимости от вектора социальной поддержки и оплаты труда – от повышения нагрузки на отдельные категории сотрудников, до попыток сохранения штатного персонала вне зависимости от актуальной нагрузки);

9. Изменение фундаментальных ценностей и внимания к качеству продукции;

10. Усиление солидарности и мобилизация мотивационного потенциала работников, либо, как обратный вариант, паралич внутренней инициативы;

11. Более явная дифференциация социальных групп: на успешных и неуспешных подразделения;

12. Повышение роли нестандартных решений и изменение ответственности лидеров;

Отметим, что некоторые из перечисленных последствий могут оказывать непосредственное влияние на личность либо на группу. Фактически, каждое из этих свойств-последствий кризиса способно иметь как отрицательные, так и положительные воздействия. Создавшаяся кризисная экономическая ситуация одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности и компании, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Критические проблемы, которые появляются на горизонте в современных условиях, требуют решения основных задач, важность которых возрастает с условиями кризиса. Это, в первую очередь, реструктуризация организаций, оптимизация HR-процессов, управление социально-психологическим состоянием персонала в период кризисных

изменений, а именно - **управление социально-психологической адаптацией персонала к изменяющимся условиям.**

Список литературы:

1. Бергманн А., Паскье-Дорт Ж. Человеческие ресурсы в процессе перестройки и рационализации производства // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. – 1994. - №4.- С.6 – 11.
2. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Московский психологический журнал. – 2004. - №8.
3. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
4. Смирнов С. Консенсус-прогноз на 2009-2010 гг. // Сайт ОРЕС.ru [Электронный ресурс] / 2009 – Режим доступа: http://ores.ru/docs.aspx?id=225&ob_no=88759, свободный. - Загл. с экрана.
5. Сокольчук А., Козлов Д. Влияние экономической ситуации на HR-политики // Сайт компании «Анкор» [Электронный ресурс] / 2009 – Режим доступа: http://www.ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/2313/, свободный. - Загл. с экрана.
6. Хлебников В.В. Антикризисное управление на энергетических рынках: монография . - М.: 2005. - 358 с.
7. Caye J.-M., Dyer A., Strack R., Leicht M., Minto A. Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015 // Сайт Boston Consulting Group [Электронный ресурс] / BCG, 2008 - Режим доступа: http://www.bcg.com/expertise_impact/Capabilities/Organization/People_Manage

<http://sibac.info>

gement_Human_Resources/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-15226,
свободный. — Загл. с экрана.

8. Lean Russia: Sustaining economic growth through improved productivity. // Сайт компании McKinsey Global Institute [Электронный ресурс] / Апрель, 2009 – Режим доступа:
http://www.mckinsey.com/mgi/publications/lean_russia/, свободный. - Загл. с экрана.