

AN IMPORTANT FACTOR FOR AN EFFICIENT ANTI-CRISIS MANAGEMENT

SVETOZAR VATSOV

ASSOCIATE PROFESSOR PHD
AT PEDAGOGICAL FACULTY
DEPARTMENT "PEDAGOGY AND EDUCATIONS MANAGEMENT"
AT KONSTANTIN PRESLAVSKY – UNIVERSITY OF SHUMEN

BULGARIA

SV.VACOV@ABV.BG

ABSTRACT: IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS, THE MAJORITY OF ORGANIZATIONS FOCUS THEIR EFFORTS TO IMPROVE FINANCIAL PERFORMANCE BY REDUCING COSTS. THE TASKS RELATED TO THE EFFICIENCY OF UTILIZATION OF HUMAN RESOURCES, ARE LARGELY CONCENTRATED IN THE AREA OF REDUCING STAFF NUMBERS. EXPERIENCE, HOWEVER, SHOWS THAT AN IMPORTANT FACTOR THAT CAN CONTRIBUTE TO THE IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT IS THE PRESENCE OF WELL-CHOSEN, EASY TO MANAGE AND RESILIENT TO CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT STAFF.

KEYWORDS: ECONOMIC CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES.

В условията на икономическа криза по-голямата част от организациите насочват своите усилия към подобряване на финансовите резултати чрез намаляване на разходите, увеличаване на оборота и повишаване на рентабилността. Задачите, свързани с ефективността на използване на човешките ресурси, в голяма степен се концентрират само в сферата на оптимизацията (разбирай намаляването) на числеността на персонала. В същото време не трябва да забравяме, че от това как организацията може да съхрани и мотивира своя персонал зависи нейната устойчивост, както и нейната способност да се конкурира в бъдеще. Нужен е балансиран, рационален подход при уволнение на служители, отказ от плащане на премии и надбавки, намаляване на социалните помощи (безплатна храна, медицински грижи и т.н.). Праволинейните действия често водят до катастрофални резултати. По-малкото служители не са в състояние да се справят с рязко увеличеното натоварване. Сnižава се заинтересоваността от качествено изпълнение на функциите, намалява „предаността” към организацията. Спадът на мотивацията на персонала води до влошаване на качеството на работа. Не корпоративните интереси, а търсенето на друга работа става приоритет за служителите.

Практиката показва, че важен фактор, който може да допринесе за осъществяването на ефективно антикризисно управление, е наличието на добре подбран, лесно управляем, бързо и гъвкаво реагиращ на измененията във външната среда, персонал. Необходимо е корпоративните цели и ценности да се възприемат от трудовия колектив като свои. Условие за създаването на заинтересованост към тях е обективната оценка на работата на сътрудника, както и признаването на неговите заслуги от ръководството и колегите му, както и възможността за проявление на инициатива. Затова една от важните задачи на антикризисното управление е превръщането на тази възможност в реалност.

Според нас най-актуалните в условията на икономическа криза задачи пред управлението на човешките ресурси са:

а) оценка на ефективността на работата на всеки сътрудник;

Прилаганите различни схеми за стимулиране на първо място трябва да бъдат насочени към подобряване на работата на сътрудниците в зависимост от задачите, които изпълняват и резултатите, които се очакват от тях. На практика всяка компания използва различни мотивационни схеми. В тази ситуация е особено важно се сравни ефективността и разходите за бонус плащания с резултатите от работата на всеки член на персонала.

б) анализ на динамиката на движение на персонала;

Отчетът за състава на персонала на фирмата винаги е бил основният инструмент за анализ. Каква информация може да бъде полезна за ръководителя в променящата се икономическа ситуация? Как уволнението на няколко човека ще се отрази на останалите сътрудници? Няма ли да предизвика това напускане на най-квалифицираните кадри по собствена инициатива? Редовният преглед на докладите относно структурата и движението на персонала позволява бързо да се идентифицират нежеланите тенденции и да се предупреди ръководителя за необходимите мерки.

в) формиране на кадрови резерви;

Кадровият потенциал на организацията винаги е бил нейното конкурентно предимство. Дори и при оптимизиране на персонала основна задача е да се идентифицират и задържат тези служители, които са в основата на човешкия капитал. Организациите, в които редовно се извършва атестация на персонала, винаги имат възможност да избират тези с най-важните за компанията компетенции. Защото поради промените във външните условия значението на всяка компетентност може да се променя за ръководителя е важно да бъде в състояние да създава и променя профила на компетенциите за всяка длъжност.

г) използване на различни гъвкави мотивационни схеми;

Променящите се пазарни условия изискват да се коригират не само целите и плановете, но също така и да се промени цялата система, подкрепяща осъществяването на тези планове. Някои компании са принудени да променят мотивационните си схеми всяка година за да осигурят конкурентни предимства в условията на бързо променящия се пазар. анализ на динамиката на движение на персонала.

Защо се налага промяна на системата за мотивация?

Първо, дори организациите, които вече "са уловени" от кризата, не уволняват добрите си специалисти. Кризата е временно явление и да се отслабва кадровия капацитет означава да се ликвидира възможността за бързо възстановяване след края ѝ, когато пазарните условия станат по-благоприятни. Разбира се, от тези сегменти на пазара, което вече страдат от кризата (строителството, металургията, търговията с недвижими имоти и др.) се освобождават квалифицирани специалисти, готови за значително намаляване на личните доходи. Но опитните ръководители не бързат да разбиват съществуващия екип, надявайки се, че след кризата тези служители ще се съгласят на по-ниско възнаграждение. Освен това неблагоприятната демографска ситуация, а именно намаляването на броя на населението в трудоспособна възраст в страната ни, на практика не се е променила. Затова се очаква сериозен и дългосрочен недостиг на персонал за в бъдеще. Очевидно е, че днес една от актуалните задачи, въпреки съществуващите финансови трудности, е максималното запазване на ефективните сътрудници.

Второ, можем да открием условно две основни стратегии на поведение на организациите при криза в зависимост от тяхната финансова стабилност. Ако те не разполагат с ресурси, чрез които да преживеят кризата без значителни загуби, единствената им стратегия за оцеляване е общото намаляване на разходите, в това число за заплати. За другите обаче кризата е време да се действа, време за извършване на иновационни промени, позволяващи да се подобри ефективността и намалят разходите, но чрез оптимизиране, а не чрез свиване. Кризата в този контекст е генератор на нови решения, създаващи нови направления и повишаващи ефикасността на съществуващите. Предизвикателството е по-скоро как да се мотивират хората да търсят тези решения.

Трето, дезориентираният и демотивиран колектив представлява истинска заплаха за устойчивостта на организацията. Потокът от отрицателна информация, предсказания и обещания, течащ по различни медии, може да предизвика усещане за несигурност сред служителите и, в крайна сметка, да се отрази негативно на тяхната производителност. Атмосферата на несигурност, страхът от загуба на работните места са в състояние да унищожат дори един добре сплотен колектив. Поради това ръководителят трябва да предприеме всички необходими мерки за да не допусне демотивация на персонала.

В комплекса от антикризисни мероприятия работата по мотивацията на персонала се съсредоточава върху две основни задачи: стабилизация на персонала (морално-психологическия климат в колектива) и изменение на системата за материално стимулиране.

Независимо от избраната стратегия на поведение, първите и най-необходими стъпки, насочени към стабилизиране на персонала, са свързани с откритото информиране на работниците и служителите за текущото състояние на организацията, както и с предложените мерки за борба с кризата. В ситуация на криза хората повече от всякога се нуждаят от сигурност и увереност, че ръководството има план за действие. Дори това да са "непопулярни мерки", то звучат много по-добре от неизвестността. Важно е да се изясни и във връзка с какво тези мерки са взети, какви са бъдещите перспективи. Начинът на представяне на тази информация може да варира в зависимост от големината на организацията. Ако тя е малка, би било желателно личното общуване на ръководителя със сътрудниците под формата на общо събрание. В големите организации обикновено се използват писмени обръщения. Важно е да се обясни на служителите текущата ситуация, да се обясни това, което е планирано да се предприеме като противодействие на кризата, както и да се посочат очакванията на ръководството от персонала във връзка със ситуацията.

Докато не премине периода на нестабилност, комуникацията на ръководителя с персонала трябва да бъде редовна. За целта може да се използват отчетни съвещания, писма на ръководството, доклади за резултатите на организацията през разглеждания период. Да се направи това не е трудно, при условие че съществува нужната система за отчетност. Регулярното информиране на колектива, че планираните антикризисни мерки и съвместните усилия носят резултати, мотивира хората да преодолеят трудностите.

Важен антикризисен инструмент за много организации е промяната на режима на финансовата мотивация. Тук често възникват редица трудности. От една страна, показатели, които са били важни за предишния стабилен период, в кризата губят своето значение, а това е свързано с необходимостта от коригиране на цялата система на

заплащане на труда. От друга страна, необходима е нова ефективна система на заплащане, която трябва да отговаря на следните изисквания:

- да насърчава служителите да изпълняват целите, определени от ръководството;
- персоналът трябва да разбере от какво зависи неговият доход, с какви действия могат да повлияят за увеличаване на заплатите;
- да бъде "прозрачна" за изпълнителите, поради което често е в системата за мотивация се залага възможност за самостоятелно изчисляване от служителите на текущата зарплата и за прогнозиране на размера на заплатата им въз основа на постигнатите резултати;
- балансираната система за мотивиране на персонала трябва да бъде изгодна както за дружеството, така и за самия сътрудник.

Разработването на система за мотивация, отчитаща всички необходими изисквания, е трудна и ресурсоемка задача. Основните трудности произтичат от необходимостта за бърза промяна на системата на възнаграждение, състоящо се от няколко показателя. Обикновено тя се състои от две части: постоянна част (заплата) и променлива част (бонус). Именно последната може да се използва за създаване на стимули за служителите да постигнат значими резултати за компанията. Сложните модели на мотивация включват в себе си няколко целеви показателя, за всеки от които се определят допустимите стойности и тяхното тегло, в зависимост от поставените цели. При промяна на целите на организацията трябва да се извърши пренастройка на показателите за премиране, а също така може да се появят и нови показатели, като например икономия на ресурси, създаване на нови продукти или услуги.

Гореизложеното позволява да се формулират следните принципи на управление на персонала в рамките на антикризисното управление:

- Привеждане на професионално-качественото равнище на персонала в съответствие с иновационните процеси на организацията.
- Гъвкаво управление на производителността на труда на персонала.
- Интензивна реализация на качествено нови подходи към технологиите, производството и продукцията като един от ефективните изходи от кризата.

Подобряването на управлението на персонала трябва също да бъде отнесено към иновационните процеси. На свой ред служителите, особено мениджърите, са един от източниците на иновации. Всяка новаторска дейност следва да се разглежда в аспекта на нейното съответствие с качеството на подготовка на персонала. Поради това управляващото въздействие върху развитието на организацията може да бъде представено като иновационен елемент.

В съответствие с това моделът за решаване на проблема включва следните задачи:

- анализ на потребностите от кадри - включва цялостен анализ и съгласуване на настоящите и бъдещите изисквания на вътрешния трудов пазар на организацията, идентифициране на проблемите, свързани с набирането и подбора на персонал;
- Тяхното решение се заключава в: определяне на областите с недостиг на персонал, създаване на рамка за планиране на набирането на кадри, разработване на щатни разписания и работни планове, преглеждане на молбите за заместване или допълнително набиране на персонал, анализ на вътрешния кадрови потенциал, анализ на причините за текучество на кадри и др.

- формулиране на изискванията към персонала – идентифициране на съответствието на професионално-квалификационните характеристики на работниците с изискванията на свободните работни места и подготовка на описанията на бъдещата работа;
- определяне на основните източници за набиране на кандидатите - включва подробен анализ на рекламната кампания за вакантните длъжности, използването на консултанти за набиране и подбор на персонал, методите за набиране на кадри от учебните заведения и др.;
- разработване и избор на методи за набиране на персонал - включва формирането на процедури за оценка на кандидатите и описването на професионално-квалификационните им характеристики;
Целта е да се повиши ефективността и увеличаване на селективността на процеса на наемане на нови служители, на определяне на техните личностни спецификации и компетентност.
- въвеждане в длъжността (вработване) - включва мерки, гарантиращи, че новите служители органично се вписват в конкретния трудов колектив и в организацията като цяло.

В заключение бихме искали да отбележим, че практическо прилагане на предложените инструменти ще позволи ефективно да се управлява трудовия потенциал на организацията като част от стратегическото антикризисно управление