

Козырева А.А. ©

Магистрант, кафедра организационно-управленческих инноваций
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация

В настоящей статье определены основные теоретические аспекты несостоятельности, выявлены проблемы социального сегмента организаций при проведении процедур банкротства, а также предложен комплекс мероприятий по управлению персоналом в условиях несостоятельности предприятия, включая рекомендации по сокращению штата и предложения по поддержанию благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые слова: банкротство, персонал, социально-психологический климат.

Keywords: bankruptcy, staff, socio-psychological climate.

На протяжении уже многих столетий банкротство является неотъемлемой частью рыночной экономики. В условиях несостоятельности хозяйствующих субъектов возникает множество не только экономических, но и до сих пор не регламентированных в полной мере социальных вопросов, таких как выплата заработной платы, порядок сокращения штата, расторжения трудового договора, условий труда и других. Эти проблемы являются характерными как просто для кризисных ситуаций, так и при проведении процедур банкротства.

В силу того, что до распада Советского Союза в рамках командной плановой экономики банкротство и кризисные ситуации исключались, социальные аспекты несостоятельности, как впрочем и экономические, не исследовались. К настоящему времени проблемы до сих пор не изучены и не стабилизированы законодательно в полной мере, особенно социальный сегмент. Сотрудники несостоятельных организаций даже теоретически не всегда могут рассчитывать на полную защиту своих прав, нечеткое же законодательное определение статуса руководителей приводит к возникновению конфликтов по вопросам управления кризисными организациями. Решение же указанных вопросов позволит в дальнейшем конструировать законодательные нормы адекватно фактически складывающимся в обществе отношениям, что позволит избежать негативных социальных последствий. [6,3]

Рассматриваемая проблематика становится особенно актуальна в связи со сложившимися в настоящее время политическими и экономическими условиями в стране. Политический конфликт из-за событий на Украине повлек за собой массу неблагоприятных последствий для России. Рост курсов доллара и евро, резкий скачок инфляции, массовые сокращения, разорение предприятий во всех отраслях экономики, резкое сокращение объемов иностранного инвестирования, политическая напряженность и нестабильность, невозможность дальнейшего прогнозирования ситуации - все эти факторы отрицательно сказались на ведении бизнеса в России.

На данном этапе предприятиям приходится функционировать в резко изменившихся кризисных условиях. Следовательно, для того, чтобы пережить кризис, не разорившись, руководителям приходится корректировать свою политику, экстренно разрабатывать и применять антикризисные меры, в том числе и в социальной сфере управления.

Таким образом, все вышесказанное обуславливает актуальность рассматриваемой в настоящей статье проблематики.

В современных условиях рыночной экономики признание предприятия несостоятельным является обычным явлением. Главный смысл проведения процедур банкротства заключается в возрождении экономики, производства, бизнеса, поэтому угроза несостоятельности может восприниматься не только как крах, но и как очевидное благо. Публичное признание несостоятельности - это своеобразное средство защиты от кредиторов, метод получения отсрочки, проведения реструктуризации и обновления бизнеса.

Банкротство (несостоятельность) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. [4,3] Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

К предусмотренным законодательством и применяемым на практике процедурам банкротства относятся:

- наблюдение;
- мировое соглашение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство.

Целью банкротства является по возможности полное сохранение предприятия-должника. **Процедуры** банкротства направлены на решение следующих задач:

- возврат долгов кредиторам;
- восстановление условий, необходимых для продолжения юридическим лицом его бизнеса. [7]

В кризисных условиях функционирования предприятия, независимо от природы проблемы, внутренней или внешней, требуется внедрение особых антикризисных мер управления.

Первоначально управленческий персонал должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития организации. Существует несколько вариантов решений:

- в случае невозможности восстановления платежеспособности предприятие переходит в конкурсное производство, то есть полную ликвидацию, продажу активов, увольнение персонала и прекращение деятельности;
- введение внешнего управления, то есть смена руководства (управляющего могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- финансовое оздоровление, в ходе которого осуществляется поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя;
- в рамках таких процедур банкротства, как наблюдение и мировое соглашение, компания собственными силами старается выйти из кризисного положения.

Во всех вышеперечисленных случаях, кроме конкурсного производства, перед руководством стоит задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Ситуация кризиса осложняется сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать:

- неудовлетворенность оплатой труда;
- отток квалифицированного персонала;
- социально-психологическая напряженность. [6,4]

При рассмотрении этих вопросов все сотрудники подразделяются на две группы: ключевые и легкозаменяемые.

Наиболее важным и сложным в кризисных условиях является вопрос оплаты труда. На любой из стадий несостоятельности требуется разработка комплекса мер по реорганизации выплат заработной платы:

- для ключевых и наиболее ценных сотрудников необходимо введение ясных и четких принципов выплаты вознаграждений, соразмерно выполненной работе и принесенной пользе. Это позволяет дифференцировать ключевых сотрудников от заменяемых, мотивируя тем самым основной состав персонала не только материально, но и морально;

- для заменяемых сотрудников размер выплат, как правило, снижают, а в некоторых особо напряженных случаях заработную плату задерживают. Как правило, снижение заработной платы для легкозаменяемых сотрудников происходит методами простого убеждения, изменения системы премирования или сокращения рабочего дня. [6, 28]

Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия на предприятии эффективных механизмов по его удержанию.

Социально-психологическая напряженность возникает из-за отсутствия видения перспектив развития организации, страха перед возможным сокращением и задержками выплат.

Программа вывода организации из кризиса, как правило, предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. Поэтому при проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи:

- удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы ключевых сотрудников;
- минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении персонала.

В какую группу попадет каждый сотрудник - "удерживаемых" или "увольняемых" - зависит как от общих планов организации по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития. [6,25] Однако в условиях неплатежеспособности большая часть ответственности за вывод компании из кризиса возлагается на секторы управления: аналитические, маркетинговые, рекламные отделы, поскольку именно от их работы зависит, сможет ли компания изыскать пути улучшения финансового состояния. Тем не менее, сокращению следует подвергать абсолютно все отделы административного блока: маркетинговый, юридический, кадровый и финансовый отдел могут быть сокращены до 50%, хозяйственную, охранную службы и ИТ-сопровождение следует сокращать до 20%. Производственные блоки при этом могут быть сокращены практически полностью, с удержанием лишь ключевых сотрудников: начальников подразделений и их заместителей. Однако сокращение основных производственных подразделений таким образом зависит от сферы деятельности компании и может быть осуществлено лишь при наличии возможности использования услуг подрядных организаций для выполнения работ основной деятельности.

Решение о сокращении сотрудников должно быть преподнесено в доброжелательной форме, дабы не провоцировать конфликтных ситуаций. Если компания находится в кризисном состоянии довольно долго, персонал не нуждается в разработке программы информирования о несостоятельности. Выходные пособия должны быть оплачены в размере двух-трех средних окладов в зависимости от принесенной ценности работником для компании за время работы.

В общем виде программа по оптимизации человеческих ресурсов в условиях несостоятельности (за исключением конкурсного производства) представлена на рисунке 1.

Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на:

- обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

- мотивирование сотрудников на необходимые организации действия (работа в прежней или иной должности, увольнение). [6, 36]

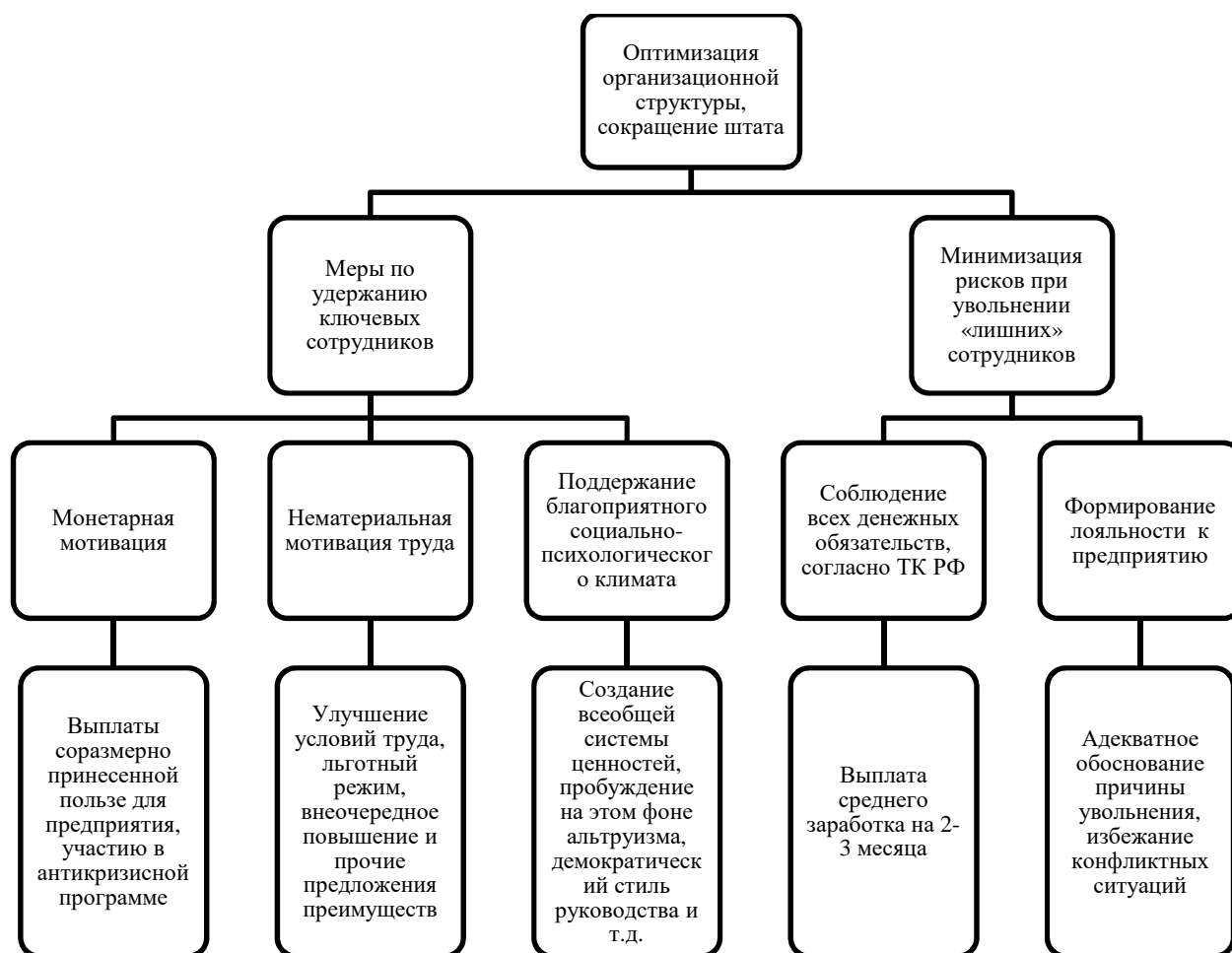


Рис. 1. Антикризисные меры по управлению персоналом

Таким образом, сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится организация, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими. Поэтому одним из разделов антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится организация;
- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;
- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;
- программу вывода организации из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой она предназначена.

В условиях кризиса для организаций крайне важным становится вопрос поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, ведь человеческий капитал - существенный нематериальный актив. Мировая практика показывает, что реализация потенциалов отдельных личностей или рабочих групп людей способны повысить

эффективность работы предприятия мощнее, чем самая продуманная экономическая стратегия.

Социально-психологический климат (СПК) рабочего коллектива - качественный элемент межличностных отношений в группе, характеризующий совокупность психологических условий в группе, которые способствуют или препятствуют эффективной совместной деятельности, раскрытию и реализации рабочего потенциала каждого индивида в группе. Для описания этого понятия так же применяются термины "психологическая атмосфера компании", "климат организации", "социальная атмосфера", "микроклимат", "корпоративный климат" и т.д. [8]

Для реализации управления эффективностью предприятием в рамках психологических методов необходимо четко проследить, анализировать и редактировать эмоциональную составляющую трех элементов цепочки, представленной на рисунке 2.

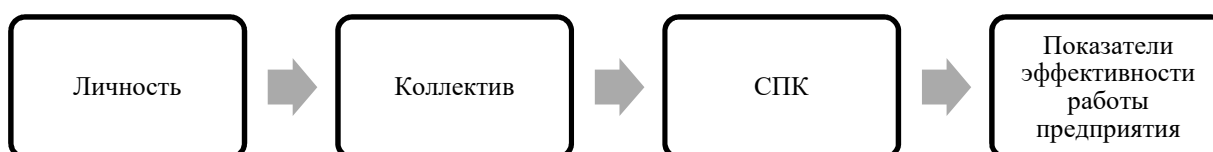


Рис. 2. Модель анализа влияния эмоциональной составляющей предприятия на экономическую эффективность

Первым элементом вышеуказанной модели является личность. Каждая отдельная личность коллективной группы обладает собственной ценностью, значимой для организации в целом. Личность в разрезе коллектива - уникальная совокупность свойств, характеристик, навыков и знаний, которые грамотный руководитель может правильно использовать на благо организации. При учете характерных особенностей индивида и правильном управлении ими будут созданы все условия для раскрытия личного трудового потенциала сотрудника, который будет способствовать формированию положительного настроения в группе, а следовательно, повышению экономических показателей.

В настоящем исследовании под термином "коллектив" подразумевается совокупность индивидов, объединенная совместной деятельностью по достижению общих стратегических и тактических задач, целей в рамках определенного предприятия, концепции, обладающая рядом отличительных от других видов социальных групп признаков:

- устойчивое взаимодействие;
- превалирование рабочих качеств над личностными;
- отчетливо выраженная однородность состава группы;
- относительно высокая степень сплоченности;
- структурированность;
- организованность;
- открытость. [8]

Анализ перечисленных выше черт коллектива позволяет характеризовать сложившийся социально-психологический климат в организации.

Соответственно, следующий этап анализа - социально-психологический климат коллектива в целом. Микроатмосферу коллектива условно подразделяют на две категории: благоприятную и неблагоприятную. Разумеется, организации, уделяющие внимание психологическому аспекту работы коллектива, стремятся к достижению наилучших характеристик по всем возможным критериям, но в каждой конкретной корпорации могут присутствовать элементы обеих категорий в силу динамичного развития и прочих специфических обстоятельств. В этом случае климат относят к той, с которой большее число факторов схоже.

Следует заметить, что социально-психологический климат напрямую связан со стилем руководства и лидерства в группе. Понятно, что директивный и попустительский стили управления вряд ли могут быть оценены как поддерживающие позитивную психологическую атмосферу в группе. Единственной альтернативой им выступает демократический стиль руководства и лидирования, базирующийся на подлинном сотрудничестве индивидов группы, в том числе и с руководством. Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на социально-психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на социально-психологический климат.

В результате сложившегося благоприятного социально-психологического климата коллектив будет демонстрировать следующие положительные экономические показатели, даже в условиях кризиса:

- выполнение всех поставленных перед ним целей и задач, перевыполнение плана;
- высокая производительность труда;
- качество исполнения должностных обязанностей, стремящееся к идеальному;
- низкий уровень текучести кадров.

Таким образом, необходимо понимать, что созданные работодателем условия, в которых происходит взаимодействие членов коллектива, являются сильным мотиватором (или демотиватором), оказывают заметное влияние на успешность деятельности как всего коллектива в целом, так и отдельных сотрудников в частности, на общую эффективность труда.

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить поддержание лояльности сотрудников по отношению к менеджменту компании. В противном случае реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала. Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к различным категориям и группам персонала.

Для мотивации наиболее значимых сотрудников часто требуется введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Теряя ключевых специалистов во время кризиса, компания упускает шанс благополучно выйти из трудной ситуации. Ведь для того, чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов в условиях кризиса, придется предлагать заработную плату, адекватную среднерыночному уровню. Даже если компания найдет необходимые финансовые средства, время может быть упущено, что недопустимо в такой нестабильной ситуации.

В России регулирование отношений труда и занятости в условиях несостоятельности работодателя осуществляется на основе Конституции РФ, Трудового Кодекса РФ, ФЗ № 127 от 26.10.2002 "О несостоятельности (банкротстве)", приказа Федеральной службы по труду и занятости от 31 марта 2006 № 54 "О защите прав граждан по оплате труда в условиях несостоятельности (банкротства) работодателя".

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, следует сделать вывод о том, что социальные аспекты несостоятельности на данном этапе являются проблемой малоизученной и относительно новой. В условиях проведения различных процедур банкротства предприятий основными мероприятиями в области управления человеческими ресурсами являются удержание ключевых сотрудников и сокращение легкозаменяемых или лишних. Количественное соотношение "увольняемых" и "удерживаемых" определяется в зависимости от конкретной ситуации на предприятии, финансовых возможностей и перспектив компании. Действующим законодательством РФ обозначен лишь порядок сокращения персонала и характер выплат выходных пособий, но не предлагается никаких четких методических рекомендаций по управлению сотрудниками в условиях несостоятельности.

Для сохранения конкурентоспособности в условиях трансформирующейся экономики организации необходимо самостоятельно разработать эффективную систему управления имеющимися кадрами, наряду с управлением технологией производства. Менеджменту компании, находящейся в кризисном состоянии, следует пересмотреть существующие и разработать новые модели развития и использования человеческих ресурсов, которые были бы адекватны текущему положению организации.

Для ключевых сотрудников необходимо разработать программу удержания, состоящую из мероприятий, направленных на материальную и нематериальную мотивацию. В результате чего будет снижена социально-психологическая напряженность и повышена производительность труда.

Основные методы формирования благоприятного социально-психологического климата базируются на следующих ключевых элементах:

1. Физическая микросреда.
2. Организация работы.
3. Стиль руководства.
4. Личность руководителя.
5. Стимулирование труда.

Физическая микросреда. Под данным термином понимается совокупность атрибуты деятельности сотрудников, материально-технические и духовные условия, в которых они работают. Для формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива необходимо оптимизировать такие факторы, как:

- организация и условия труда: характер выполняемых операций, состояние оборудования, удобство рабочего места, обеспеченность канцтоварами, техникой и т.д.;
- особенности организации труда: ритмичность, взаимозаменяемость, сменность, обеденный перерыв и др.;
- санитарно-гигиенические условия труда: температура, влажность, освещенность, запыленность, уровень шума и т.д.

Рациональная организация труда с учетом возможностей человеческого организма, обеспечение нормальных условий работы и отдыха людей позитивно воздействуют на психическое состояние каждого работника и коллектива в целом. В условиях кризисной социально-психологической напряженности выполнение данных мероприятий просто необходимо, к тому же поддержание благоприятной физической микросреды не является затратным.

Организация работы. Как показывает практика, сотрудников предприятий волнуют не только микросреда, но и статус компании на рынке. То есть персоналу важно осознавать престижность своей деятельности, должности, таким образом как бы соизмеряя свой личный статус в обществе и компании. В условиях несостоятельности компания в большинстве случаев лишена возможности поддерживать социально-психологический климат коллектива данным фактором, поэтому необходимо создать максимально комфортные условия внутренней организации работы.

Следует ставить четкие цели и задачи перед удерживаемыми сотрудниками, проводить мероприятия по сплочению столь резко сокращенного коллектива. Это поможет создать особое чувство причастности к общему делу, взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга. Формируя и управляя определенной системой ценностей можно прогнозировать, формировать, планировать и управлять поведением сотрудников.

Стиль руководства. Очень важную роль в формировании благоприятного социально-психологического климата коллектива играет стиль руководства. В кризисных условиях стиль руководства обязательно должен быть демократическим, в некоторых случаях даже попустительским. Следует идти навстречу сотрудникам по таким просьбам, к примеру, как

прийти на работу попозже, уйти пораньше, поработать удаленно. Возможно даже введение постоянно сокращенного рабочего дня.

Даже если руководитель все же и будет использовать авторитарный стиль управления, он может быть позитивно воспринятым, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Личность руководителя. В условиях кризиса руководителю компании следует стараться достичь желательных характеристик для создания благоприятного социально-психологического климата, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика руководителя для создания благоприятного СПК

Критерий	Характеристика
Квалификационный уровень	Полное соответствие уровня квалификации должности, продвинутое и актуальные знания своей сферы работы
Стиль руководства	Демократический
Эмоциональный настрой	Позитивный, оптимистичный, вера в свое дело
Личные качества	Способность к ораторству, мотивации, сведению конфликта на нет, умение слышать подчиненных, находить компромиссы, четко ставить задачи
Отношение к подчиненным	Внимательность, лояльность, требовательность
Взаимоотношения с коллективом	Доброжелательные, возможно дружеские, но при этом не влияющие на рабочие процессы (отсутствие блата, попустительства для сотрудников, к которым руководитель питает личную симпатию)

Следует также отметить, что важным критерием успешности стимулирования трудовой деятельности выступает максимально возможная открытость и доверительность в отношениях между руководством и подчиненными: наличие полной информации о складывающейся производственно-экономической ситуации, перспективах на завтрашний день, социальных программах, действующих на предприятии.

Стимулирование труда. Мотивацию труда в кризисных условиях можно разделить по двум основаниям - материальному и моральному:

- стимулирующее управление персоналом компании. При этом делается акцент на широкое использование различных материальных стимулов для повышения производительности труда. Следует обеспечить однозначную связь между достигнутым результатом и заработной платой;

- мотивационное управление персоналом организации. Необходимо реализовывать политику по возвышению идеологии деятельности, что должно пробуждать альтруизм сотрудников.

Таким образом, реализация вышепредложенных мер поддержания благоприятного социально-психологического настроения коллектива компании поможет добиться наиболее эффективной работы персонала в рамках программы выхода из состояния неплатежеспособности. За счет улучшения атмосферы в организации повысится чувство групповой сплоченности персонала, будут усовершенствованы стиль и культура деловых взаимоотношений, что, в свою очередь, отразится на показателях экономической эффективности работы организации.

Литература

1. Российская Федерация. Конституция РФ от 12.12.1993

2. Российская Федерация. Приказ Федеральной службы по труду и занятости от 31.03.2006 № 54 "О защите прав граждан по оплате труда в условиях несостоятельности (банкротства) работодателя"
3. Российская Федерация. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ
4. Российская Федерация. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127 ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"
5. Корягин Н.Д., Волжанин А. В., Баранников А. Л., Арабян К. К., Козлов В. А. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. [Текст]: - М.: Издательство Юрайт. - 2015. - 367 с.
6. Юрьева Т.В., Пронин Р.И. Социальные аспекты несостоятельности. Учебное пособие. [Текст]: - Москва, МЭСИ, 2012. - 72 с.
7. Банкротство// Центр управления финансами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.center-yf.ru/data/economy/Bankrotstvo.php
8. Еникеев М.И. Юридическая психология. С основами общей и социальной психологии. Терминологический словарь// Психологическая библиотека [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.bookap.info/book/enikeev_yuridicheskaya_psihologiya_s_osnovami_obshchey_i_sotsialnoy_psihologii/gl130.shtm
9. Официальный сайт компании "КонсультантПлюс" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.consultant.ru