

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТАРГЕТНО-ИНТЕГРАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Никольченко Татьяна Алексеевна, аспирантка кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; пр. Вернадского, д. 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: ta_nikolch@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена результатам внедрения таргетно-интеграционной технологии управления персоналом в кризисной коммерческой организации. Показано, что изменение системы деятельности организации в филиалах с департаментной на региональную не только привело к выходу организации из кризиса, но и позволило повысить все ключевые показатели эффективности и уровень профессиональных компетенций управленцев высшего и среднего звена.

Ключевые слова: таргетно-интеграционная технология, управление персоналом, кризисная организация, показатели эффективности, профессиональные компетенции.

Нестабильность состояния российской экономики в результате мировых кризисов конца XX и первого десятилетия XXI веков и внутренних российских, региональных и собственно организационных проблем развития предприятий и фирм инициирует развитие антикризисного управления (М.В. Каймаков, Э.М. Коротков; Т.А. Богданова, А.П. Градов) [1–2]. С.Г. Беляев, В.И. Кошкин и другие определяют антикризисное управление как обеспечивающее эффективную работу при определённом уровне риска. Г.А. Александров, А.Г. Грязнова, И.К. Ларионов, В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин рассматривают антикризисное управление как предотвращение кризиса [3, 4]. В этих исследованиях наряду с причинами и видами кризисами изучены и основы методологии антикризисного управления — цель, сущность, принципы и др.

Во всех исследованиях выделяется антикризисный управляющий как центральное звено (В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин, К. О’Делл, Р. Шонбергер) [5]. Поэтому в последнее время большое внимание уделяется социально-психологическим аспектам антикризисного управления (А.Я. Анцупов, А.А. Деркач, М.С. Игельник, А.В. Щербина), личности и деятельности антикризисного управляющего, персоналу организации, межличностным отношениям между ними, предупреждению конфликтов (В.С. Агеев, Г.М. Андреева, Ж.-К. Дешам, А.Л. Журавлёв, Г. Тэджфел, М. Шериф, М. Хьюстон). М.С. Игельник и А. Щербина с психологических позиций связали кризисы в управлении с особенностями функционирования организации. Взаимосвязь кризиса в управлении с социально-психологическим кризисом отразили Н.И. Лапин, Е.П. Осипова, А.И. Пригожин. А.И. Гривняк ввёл понятие «психологическое антикризисное управление». Кризисное состояние кадров управления конструктивно раскрыто в психолого-акмеологических исследованиях (А.В. Гагарин, А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, Г.С. Михайлов, О.В. Москаленко, М.Ф. Секач и др.) как обеспечение безопасности личности и деятельности [6, 14, 15].

Интерес представляют различные возможности и пути преодоления кризисов в управлении и организаций. В исследованиях нами выявлены как программы (О.В. Антонова, В.А. Швандар; Е.П. Жарковская) [3] и стратегии (А.П. Балашов, К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, А.В. Рукосуев), так и технологии (И.В. Кушнир, Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов) антикризисного управления. Первые, как правило, состоят из этапов: устранение неплатёжеспособности; восстановление финансовой устойчивости; обеспечение финансового

равновесия в длительном периоде [4]. Известны антикризисные стратегии: маркетинговые, производственные, кадровые/управленческие, финансовые [1–4], концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста или сокращения производства (стратегия ликвидации) [5].

Анализ данных предложений свидетельствует о финансово-экономическом акценте, психологические факторы мало учитываются, хотя и декларируются. Назовём их «старые методы разрешения кризиса в организации». Отметим, что относительно нашей ситуации их внедрение не позволило выйти организации из кризиса.

Поэтому была поставлена *цель* — разработать *таргетно-интеграционную технологию управления персоналом в кризисной коммерческой организации (ККО)*. Эта технология позволяет таргетно (от англ. target — цель) провести перестройку в управлении персоналом «под цель», точно обеспечить должный уровень всех антикризисных изменений. При этом важно интегрировать вокруг задач антикризисного управления весь персонал, объединить специализированные управленческие действия в единый процесс.

Такая технология была не только разработана, но и внедрена. Эксперимент по внедрению этой технологии был проведён в 2008–2013 годах в крупной торговой организации, имевшей до кризиса 50% охвата данного сегмента экономики (торговли определёнными товарами) и разветвлённую систему филиалов (97 филиалов во всех федеральных округах РФ). В эмпирической работе приняли участие 164 менеджера высшего и среднего уровня (директор филиала, заместитель директора по продажам, сервису, аренде, запасным частям).

При анализе деятельности организации в филиалах было выявлено, что в 2008–2010 годах ККО находилась не только в стагнации, но и в кризисе. Это было вызвано последствиями мирового экономического кризиса 2008 года и приходом на этот сегмент рынка компаний Южной Кореи и Китая.

В ККО была *департаментная* организационная система деятельности с филиалами. Каждый департамент разрабатывал свои бизнес-процессы и напрямую руководил своими сотрудниками в региональных филиалах. Таким образом, директор филиала был отстранён от «лидерского» управления бизнесом, выполнял чисто представительские функции. Сотрудники филиала непосредственно подчинялись вышестоящему сотруднику и директору департамента того или иного вида бизнеса (продажи, сервис, аренда и т.д.). Каждый филиал не аккумулировал свой финансовый результат. При этом деятельность всей ККО оценивалась посредством показателей эффективности директоров департаментов центрального офиса.

Анализ профилей компетенций управленцев показал, что, в основном, управленцы высшего и среднего звена имеют второй уровень развития при 4-уровневой системе (0 — отсутствие; 4 — максимальное развитие). Было отмечено, что профессиональные компетенции руководителей узко направлены.

Анализ кризиса инициировал создание такой технологии, которая теоретически базируется на основах психологии и акмеологии управления и личностно-профессионального развития [6–16].

Цель технологии — перестроить работу ККО в филиалах для реорганизации, преодоления кризиса, получения высокоэффективной прибыльной деятельности в каждом филиале и личностно-профессионального развития управленцев [11; 15].

Главные *направления* технологии:

- *стратегическое* — разработка стратегии управления персоналом в филиалах ККО с целью преодоления кризиса и достижения высокой прибыли;
- *результативное* — внедрение новой системы ключевых показателей эффективности (KPI) деятельности филиала и всей ККО;
- *личностно-профессиональное* — изменение содержания профессиональных компетенций управленцев [8].

В рамках первого направления была изменена организационная система деятельности в филиалах с *департаментной на региональную*. Все филиалы были поделены

на региональные управления согласно территориальному признаку. Директору филиала делегировали полномочия и ответственность за финансовый результат филиала. Финансовый результат стал выводиться по региональным управлениям и отдельно взятым филиалам.

В рамках второго направления акцент ответственности был перенесён с директоров департаментов и руководителей среднего звена центрального офиса на директоров филиалов, региональных директоров. Была изменена система ключевых показателей эффективности (KPI) и внедрены новые (см. табл. 1). Разработанные KPI применялись, в первую очередь, к директорам филиалов и директорам региональных управлений.

Таблица 1

**Динамика ключевых показателей эффективности
после внедрения разработанной технологии**

Цели	Показатели		Изменения после внедрения технологии
Увеличение объёма продаж	Объём продаж, товарооборот		+7.69%
Рост прибыли	Валовая	прибыль	+16%
	Маржинальная		+12.5%
	Рентабельность		+4.2% (была 9.8, стала 14)
Рост доли рынка	Количество	клиентов	+11,11%
	Удельный вес новых		+12%
	Удельный вес клиентов в регионах		+16%
Улучшение качества услуг	Количество и процент жалоб клиентов		- 21.7%
	Удовлетворённость внешнего клиента		+3.9%
Повышение эффективности продаж	Рентабельность продаж		+4.2%
	Оборачиваемость денежных средств		- 1,8%
Снижение затрат	Расходы на одного менеджера		- 8.4%

В рамках третьего направления был изменён вектор формирования и развития профессиональных компетенций — от узконаправленных к комплексным. Директор филиала должен быть компетентен во всех направлениях деятельности филиала.

Разработанная технология была внедрена в 2010–2013 годах, это позволило перестроить деятельность ККО с 92 филиалами. В итоге ККО не только вышла из кризиса, но и повысила KPI во всех филиалах, по сравнению с докризисными показателями (см. табл. 1), что и доказывает эффективность технологии.

Важно, что в лично-профессиональном плане изменился уровень управленческих компетенций со 2-го на 3–4-й. Появились компетенции — вовлечение в бизнес, создание команды и развитие сотрудников, управление изменениями, эффективное управление процессами и др. Профессиональные компетенции управленцев охватывали все виды бизнеса, у директора филиала усилились управленческие и лидерские компетенции.

Эту технологию можно рекомендовать применить в ККО (торговля), перенести на другие сегменты рынка и в иные направления деятельности торговых организаций. В этом мы видим практическую значимость и перспективы предложенной технологии.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Антикризисное управление / Сост. М.В. Каймакова. — Ульяновск: УлГТУ, 2009.
- [2]. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: Инфра-М, 2010.
- [3]. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. — М.: БЕК, 2010.
- [4]. Антикризисное управление / Рук.авт. колл И.К. Ларионов. — М.: Дашков и Ко, 2008.
- [5]. Антикризисное управление. Теория и практика / Под ред. В.Я. Захарова, А.О. Блинова, Д.В. Хавина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
- [6]. *Деркач А.А.* В помощь исследователю-акмеологу: о логике акмеологического исследования // Акмеология. 2013. № 4. С. 11–24.
- [7]. *Москаленко О.В.* Развитие профессионального самосознания руководителей образовательных учреждений. Дис. ... докт. псих. наук. — М.: РАГС. 2000.
- [8]. *Москаленко О.В.* Личностно-профессиональное развитие современного человека // Мир психологии. 2004. № 4. С. 167–170.
- [9]. *Чирковская Е.Г.* Особенности проявления инновационной компетентности руководителя образовательного учреждения // Акмеология. 2012. № 4 (44). С. 29–33.
- [10]. *Гагарин А.В.* Деятельность личности в информационно-образовательной среде: теоретико-методологические аспекты // Акмеология. 2012. № 3(43). С. 31–37.
- [11]. *Москаленко О.В.* Развитие профессионального самосознания государственных служащих. — М.: РАГС. 2004.
- [12]. *Москаленко О.В.* Акмеология профессиональной карьеры личности. — М.: РАГС. 2007.
- [13]. *Москаленко О.В.* Психология профессиональной карьеры государственных служащих. — М.: РАГС. 2005.
- [14]. *Москаленко О.В.* Проблема планирования карьеры студентов в предметном поле акмеологии // Акмеология. 2012. № 4. С. 25–28.
- [15]. *Москаленко О.В., Миронова Г.В.* Взаимосвязь профессиональной самореализации молодежи с процессами её самоактуализации, самоопределения и самоэффективности // Мир психологии. 2011. № 1. С. 193–200.
- [16]. *Огнев А.С., Гончар С.Н.* Психологические механизмы позитивного разрешения проблем // European Social Science Journal. 2013. № 11–2 (28). С. 291–301.

THE EFFICIENCY OF THE TARGET-INTEGRATIONAL TECHNOLOGY OF THE MANAGEMENT OF PERSONNEL IN THE CRISIS ORGANISATION

Tatyana A. Nikolchenko, the graduate student of the Department of acmeology and psychology of professional activity, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); pr. Vernadskogo, 84, Moscow, Russia, 119606; e-mail: ta_nikolch@mail.ru

ANNOTATION

The article is devoted to the results of the implementation of target-integrational technologies of personnel management in the crisis of the commercial organization. It is shown that the change of the organizational operation system of the organization in the branches — from departmental to regional — not only lead to the resolution of the crisis, but also let permitted to improve all the key performance indicators and the level of the professional competence of the managers of higher and middle link.

Keywords: the target-integrational technology, personnel management in the crisis organization, the key indicators of efficiency, professional competence.

REFERENCES

- [1]. Antikrizisnoe upravlenie. /Sost. M. V. Kajmakova. — Ul'janovsk: UIGTU, 2009.
- [2]. Antikrizisnoe upravlenie. /Pod red. Je.M. Korotkova. — M.: Infra-M, 2010.
- [3]. Antikrizisnoe upravlenie: teorija, praktika, infrastruktura / Pod red. G.A. Aleksandrova. — M.: BEK, 2010.
- [4]. Antikrizisnoe upravlenie / Ruk.avt. koll I.K. Larionov. — M.: Dashkov i Ko, 2008.
- [5]. Antikrizisnoe upravlenie. Teorija i praktika. /Pod red. V.Ja. Zaharova, A.O. Blinova, D.V. Havina. — M.: JuNITI-DANA, 2006.
- [6]. *Derkach A.A.* V pomoshh' issledovatelju-akmeologu: o logike akmeologicheskogo issledovanija // Akmeologija. 2013. № 4. S. 11–24.
- [7]. *Moskalenko O.V.* Razvitie professional'nogo samosoznanija rukovoditelej obrazovatel'nyh uchrezhdenij. Dis....d. psh.n. M.:RAGS. 2000.
- [8]. *Moskalenko O.V.* Lichnostno-professional'noe razvitie sovremennogo cheloveka //Mir psihologii. 2004. № 4. S. 167–170.
- [9]. *Chirkovskaja E.G.* Osobennosti projavlenija innovacionnoj kompetentnosti rukovoditelja obrazovatel'nogo uchrezhdenija // Akmeologija. № 4 (44). 2012. S. 29–33.
- [10]. *Gagarin A.V.* Dejatel'nost' lichnosti v informacionno-obrazovatel'noj srede: teoretiko-metodologicheskie aspekty // Akmeologija. 2012. № 3(43). S. 31–37.
- [11]. *Moskalenko O.V.* Razvitie professional'nogo samosoznanija gosudarstvennyh sluzhashhih. — M.: RAGS. 2004. — 33 s.
- [12]. *Moskalenko O.V.* Akmeologija professional'noj kar'ery lichnosti. M.: RAGS. 2007.
- [13]. *Moskalenko O.V.* Psihologija professional'noj kar'ery gosudarstvennyh sluzhashhih. — M.: RAGS. 2005. — 31 s.
- [14]. *Moskalenko O.V.* Problema planirovanija kar'ery studentov v predmetnom pole akmeologii // Akmeologija, 2012. № 4. S. 25–28.
- [15]. *Moskalenko O.V., Mironova G.V.* Vzaimosvjaz' professional'noj samorealizacii molodezhi s processami ee samoaktualizacii, samoopredelenija i samojeffektivnosti // Mir psihologii. 2011. № 1. S. 193–200.
- [16]. *Ognev A.S., Gonchar S.N.* Psihologicheskie mehanizmy pozitivnogo razreshenija problem // European Social Science Journal. 2013. № 11–2 (28). S. 291–301.