

УДК 33

Танашева Е.А., студентка,

4 курс, специальность «Менеджмент»

Северного (Арктического) Федерального университета

им. М.В. Ломоносова

Россия, г. Архангельск

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В данной статье рассмотрено понятие антикризисного управления персоналом. Были выделены главные отличия от традиционного управления персоналом.

Ключевые слова: Кризис, персонал, организация, управление, кадры, проблемы.

Tanasheva E.A., student,

4 course, specialty «Management»

Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov

Russia, Arkhangelsk

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

Annotation: This article discusses the concept of crisis management personnel. The main differences from the traditional personnel management were highlighted.

Key words: Crisis, personnel, organization, management, personnel, problems.

Для любой организации эффективное управление кадрами является одной из самых первостепенных задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управлений

Параметры сравнения	Управление	
	Традиционное	Антикризисное
Условия деятельности организации	Невысокий темп изменений; предсказуемость ситуации; знакомые управленческие проблемы.	Высокий темп изменений; непредсказуемость ситуации; новые управленческие проблемы.
Цели деятельности организации	Традиционная цель – получение максимальной прибыли	Антикризисные цели, связанные с ликвидацией причин кризисных тенденций или их последствий.
Решение управленческих проблем	Реакция в ответ на возникшую проблему; ориентация на прошлый опыт	Предвидение и возможное предупреждение проблем; творческий поиск
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся; четкое распределение функций на длительный период; узкая профессиональная направленность	Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; широкая и частично непредсказуемая область действий
Система поощрений	Поощрения за стабильность и эффективность	Поощрения за инициативу
Стиль руководства	Умение установить единство подходов	Умение вдохновить людей на восприятие изменений
Персонал	Обладает необходимым профессиональным инструментарием; благоприятный морально-психологический климат	Не обладает необходимым профессиональным инструментарием, соответствующим требованиям новых условий; характеризуется стрессовым состоянием, повышенной конфликтностью, сопротивлением изменениям

Целью антикризисной стратегии управления персоналом является создание кадрового потенциала организации, который способен реализовать ее бизнес-стратегию.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса должны быть направлены на решение следующих проблем, представленных на рисунке 1.

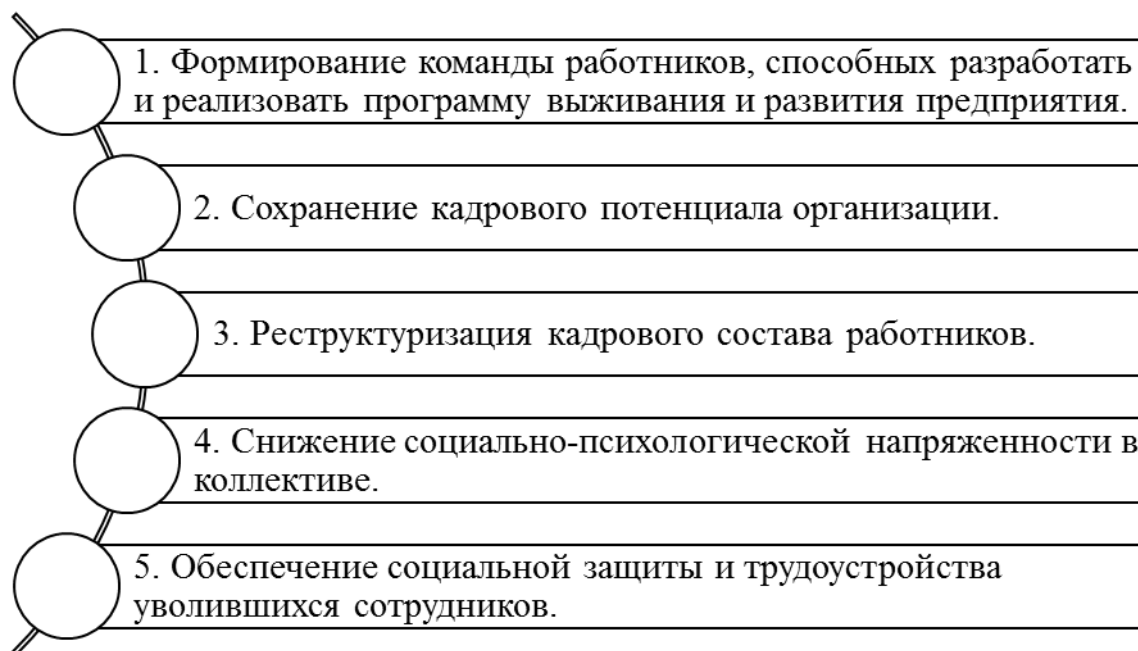


Рисунок 1 – Основные проблемы

Основная цель руководителя предприятия в кризисных условиях – не довести предприятие до процедуры банкротства, при этом обеспечить его выживание и развитие. Его основная задача – разработать и реализовать программу оздоровления и развития организации [2].

Кадровый потенциал кризисной организации представляет ценность как для самой организации (особенно в период кризиса), так и для возможных покупателей организации и ее кредиторов [1].

Разработка антикризисной кадровой политики – это сложный процесс (рисунок 2).

- 1) формирование ядра кадрового потенциала;
- 2) привлечение сотрудников к участию в управлении;
- 3) использование кадрового маркетинга;
- 4) модернизацию культуры управления;
- 5) совершенствование структуры управления персоналом;
- 6) формирование команды адаптивных менеджеров;
- 7) реструктуризацию кадрового потенциала;
- 8) снижение социально-психологической напряженности;
- 9) обеспечение социальной защиты.

Рисунок 2 – Разработка антикризисной кадровой политики

Разработка принципов антикризисного управления персоналом включает в себя принципы (рисунок 3).



Рисунок 3 – Разработка принципов антикризисного управления

Разработка планов управления кризисными ситуациями представлена на рисунке 4.

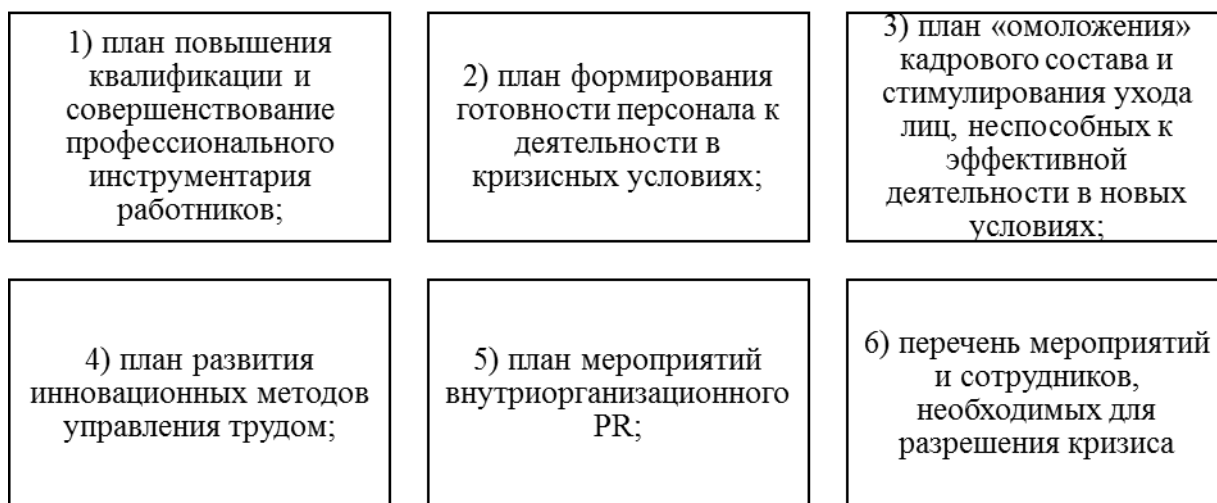


Рисунок 4 – Разработка планов

Необходимо учитывать тот факт, что у работников в период кризиса могут быть проблемы после стрессового состояния. Необходимо обратить особое внимание на изменение поведения сотрудников и принимать всерьез различные симптомы (рисунок 5).

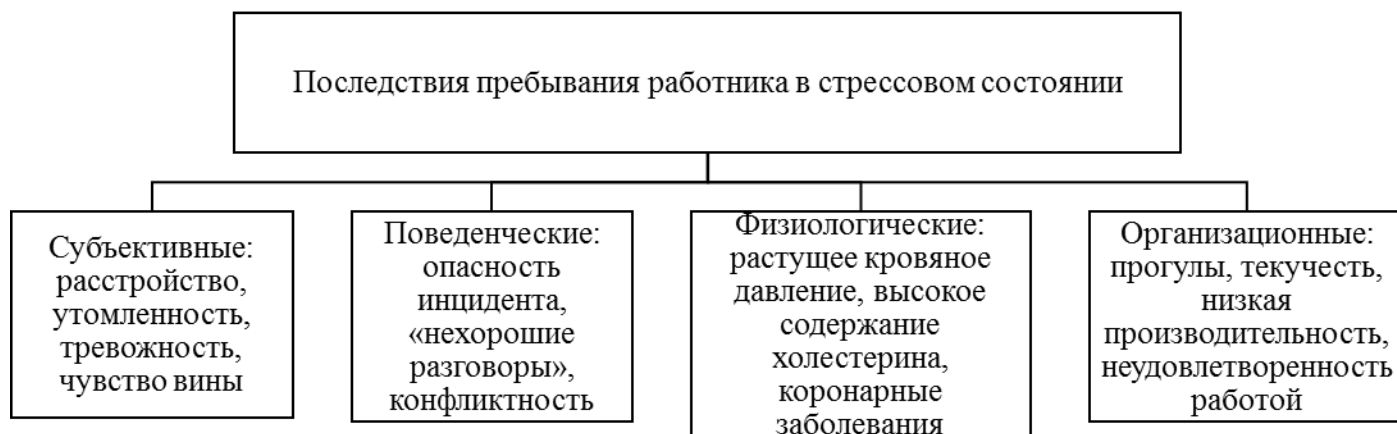


Рисунок 5 – Возможные проявления последствий стрессового состояния работника

В процессе проведения антикризисных мероприятий в организации на любой из стадий могут возникать проблемы антикризисного управления персоналом. Они могут иметь как прямую связь с кризисным положением организации, так и могут стать следствием плохого выполнения своих обязанностей руководителем [3]. В таблице 2 представлены возможные способы разрешения данных проблем.

Таблица 2 – Возможные решения проблем, связанных с персоналом организации

Проблемы	Возможные решения
Отсутствие четко сформулированной генеральной цели и стратегии организации по управлению персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить цель как оптимальное соотношение взаимных потребностей и возможностей организации и персонала. 2. Просчитать экономические возможности привлечения персонала. 3. Провести анализ и составить прогноз развития организации. 4. Провести организационный диагноз потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей и т.д.). 5. Согласовать стратегию развития организации и персонала с органами местного самоуправления, подразделениями государственной службы занятости.
Нет ясности по формированию новой культуры управления при работе с персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требуется концептуально обосновать и провести систему мероприятий, направленных на выявление ценностных ориентаций персонала. 2. Разработать принципы построения социально-трудовых отношений как по вертикали, так и по горизонтали. 3. Провести планомерную индивидуальную и групповую работу по развитию корпоративных традиций, имиджа, созданию собственного кодекса организации — всего того, без чего невозможна перспективная плодотворная работа всех сотрудников как единой команды

Продолжение таблицы 2

<p>Организация работ по руководству персоналом консервативная</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить содержание работ персонала на каждом рабочем месте. 2. Подготовить мероприятия по созданию более благоприятных условий труда. 3. Определить новые принципы и разработать гибкую систему оплаты труда. 4. Осуществлять оперативный контроль над работой персонала. 5. Ввести краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала
<p>Нет расчетов по необходимым затратам (инвестициям) в человеческие ресурсы организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концептуально определиться, что вложения в человеческие ресурсы, а также на реализацию кадровой политики становятся долгосрочным условием конкурентоспособности и выживания организации. 2. Определить источники и суммы по обучению, повышению квалификации персонала. 3. Предложить нетрадиционные системы вознаграждения при расширении полномочий работников. 4. Определить затраты на индивидуальную стажировку особо перспективных специалистов. 5. Обосновать затраты на переобучение и повышение квалификации персонала в целях овладения новыми управленческими технологиями.

Продолжение таблицы 2

<p>Недооценка организацией жесткой конкуренции на рынке труда</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать новую систему мотивации и стимулирования персонала с ориентацией приема на работу по краткосрочным контрактам. 2. Проанализировать возможности внедрения различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязки материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами. 3. Провести переориентацию организации на преимущественное привлечение только высококвалифицированных, инициативных специалистов. 4. Ужесточить контроль непрерывности процесса обогащения знаний и повышения квалификации. 5. Осознать необходимость отказа от прежней кадровой политики, основанной на неэффективных методах управления, и необходимость перехода к политике вовлеченности персонала в дела организации, поощрения его инициативы и самодисциплины
<p>Незначительная роль кадровой службы в системе управления</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотреть функциональное назначение, права и ответственность этого подразделения. 2. Должность руководителя по персоналу перевести в ранг должностей заместителей директора организации (на уровне экономики и финансов). 3. Привести службу по работе с персоналом в соответствие с современными требованиями. 4. Определить важнейшей функцией службы по работе с персоналом понимание и реализацию в кадровой политике общих замыслов руководства по выводу организации из кризиса и ее дальнейшему устойчивому состоянию

Окончание таблицы 2

<p>Ошибки кадровой селекции, негативно отражающиеся на деятельности организации в целом, высокие финансовые издержки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить системное изучение рынка труда. 2. Создавать тщательные системы подбора и отбора персонала, учитывающие способности работников к эффективной деятельности в кризисных условиях. 3. Организовать внедрение специальных программ интеграции для принимаемых на работу сотрудников (ознакомление с целями организации, ее философией, адаптация к должности и т.д.). 4. Определить формальные требования (достаточный набор компетенций) и желательные личностные качества руководителей подразделений организации и применить их при отборе персонала. 5. Разработать для претендентов на должности требования к занимаемой должности и характеристики описания поста (вместо традиционной должностной инструкции)
--	--

Для организации можно выделить три стратегии кадров при антикризисном управлении на разных этапах (таблица 3).

Таблица 3 – Стратегии кадров

Стратегия	Описание
<p>Политика стратегии роста</p>	<p>Подходит для «восстановления» организации. Она должна быть направлена прежде всего на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопросы закрепления кадров здесь на первый план выходят далеко не всегда, ибо персонал во многих случаях еще находится в процессе формирования. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащих систем оплаты труда и мотивации; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию здесь имеют подчиненное значение.</p>

Окончание таблицы 3

Стратегия умеренного роста	Присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь несколько иная: относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, а соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию.
Стратегия сокращения масштабов деятельности	Необходимость следования данной стратегии возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно избавиться от всего устаревшего. Одной из причин стратегии сокращения может быть кризис развития или существования организации.

Таким образом, важным фактором вывода предприятия из кризиса является системный подход к управлению персоналом, который обнаруживает себя в распределении функций и обязанностей, в грамотном выборе принципов антикризисного управления, в разработке новой кадровой политики, в реализации управленческих решений. Наличие системы антикризисного управления персоналом говорит о солидном стиле управления предприятием, которое находится в состоянии кризиса, когда необходимо принимать и выполнять рискованные управленческие решения.

Использованные источники

1. Митин, А.Ю. Антикризисное управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / А.Ю. Митин; Питер, 2005 – 272 с.

2. Казарьян, М. М. Основы системы антикризисного управления персоналом предприятия [Текст] / М.М. Казарьян // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. – 2017. – 96-99 с.

3. Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / А.Э. Федорова; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 164 с.