

РОЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

ШУМАЕВА Е.А.,
к.гос.упр., доц. ГОУ ВПО «Донецкий
национальный технический
университет»
БОЧАРОВА А.Д.,
магистрант, ГОУ ВПО «Донецкий
национальный технический
университет»

В статье исследована роль службы управления персоналом в реализации антикризисной коммуникационной стратегии. Определены этапы реализации антикризисной стратегии, задачи антикризисных коммуникаций, элементы систем внешних и внутренних коммуникаций в организации, предложены действия для служб управления персоналом, которые помогут разработать меры по поддержанию изменений в условиях неблагоприятной кадровой ситуации.

***Ключевые слова:** антикризисное управление, система коммуникаций, коммуникационная стратегия, служба управления персоналом.*

***Keywords:** crisis management, communications, personnel management service.*

Постановка проблемы. В результате динамического развития в условиях рыночной экономики финансовое состояние предприятия, в частности его финансовая устойчивость, испытывает определенные колебания, которые следует отслеживать, прогнозировать, выявлять зоны риска и не допускать развитие кризисных явлений. Однако, если предприятие все же попало в зону кризиса, необходимо применение стратегического подхода к финансовому оздоровлению его деятельности. Также ситуация кризиса отягощается сопутствующими кадровыми проблемами, которые требуют оперативного решения. Деятельность службы управления персоналом в кризисной ситуации должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период. Следовательно, в условиях реализации антикризисной стратегии все большее внимание необходимо уделять управлению персоналом, что является актуальным в условиях экономического спада.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические аспекты антикризисного управления были исследованы такими авторами, как: Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Платонов К. К., В. Леонтьев, Дж. Марч, Х. Саймон и др.

Цель статьи. Исследование роли службы управления персоналом в период реализации антикризисной стратегии и разработка мер по поддержанию изменений в условиях неблагоприятной кадровой ситуации.

Изложение основного материала исследования. Антикризисное управление предьявляет определённые, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Такая определённость обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг,

исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе, и на персонал).

В организациях, находящихся в кризисном состоянии, персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее таким особым качеством как способностью к структурированным действиям по выполнению задач.

Реализация антикризисной стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Главная задача, которую решает служба управления персоналом в процессе реализации антикризисной стратегии – это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия, так как в кризисных ситуациях очень важным является выстраивание коммуникаций между членами трудового коллектива. [4]

Система коммуникаций в антикризисном управлении включает в себя элементы внешней и внутренней коммуникации. Выстроить правильные внутренние и внешние коммуникации – основное условие сохранения главного нематериального актива компании, а значит, и бизнеса в целом.

Особенно важным в этом процессе является налаживание коммуникаций с основными группами контрагентов предприятия: кредиторами; местной властью; клиентами; поставщиками; банками. Элементы системы внешних коммуникаций в антикризисном управлении представлены на рис. 1. [2]

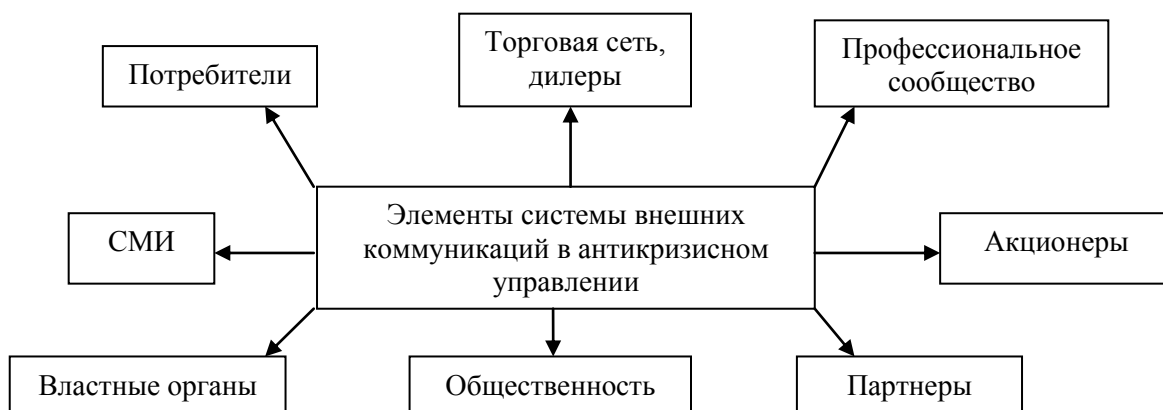


Рис. 1. Элементы системы внешних коммуникаций в антикризисном управлении

Позитивный имидж компании в глазах соискателей является явным конкурентным преимуществом в новых условиях. Компания, сохранившая репутацию заботящейся о своих сотрудниках, выглядит весьма привлекательной для соискателей, в том числе для тех, кто обладает здоровыми амбициями и высокими профессиональными компетенциями. Используемые коммуникационные средства в кризисной ситуации должны быть ориентированы на интересы целевых аудиторий (сотрудников, клиентов, общественности), достижение чувства лояльности и соучастия их в разрешении кризиса.

В условиях кризиса, когда ситуация накаляется, растут панические настроения, резко возрастает и потребность в информации. Антикризисные коммуникации направлены на решение следующих задач:

- оперативный мониторинг СМИ – необходимо оперативно отслеживать актуальную информацию и проводить анализ развития кризисной ситуации;
- определение опасных зон, проблем, уязвимых мест внутри и вне компании, потенциально опасных для прибыли, имиджа, конкурентоспособности;
- разработка специальной программы, определяющей корпоративную политику и стратегию предприятия, направленную на минимизацию негативных внешних и внутренних воздействий;
- реализация программы вывода компании из кризиса.

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к руководству организации, иначе реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или планируют это сделать.

Достоверная информация о текущей ситуации в компании и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Скрытие информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе. Поэтому в период реализации антикризисной стратегии важным является выстраивание внутренних коммуникаций, то есть построение коммуникаций между руководителями и подчиненными по вертикали и между различными подразделениями компании по горизонтальным векторам направленности делового взаимодействия. Элементы внутренних коммуникаций представлены на рисунке 2. [2]

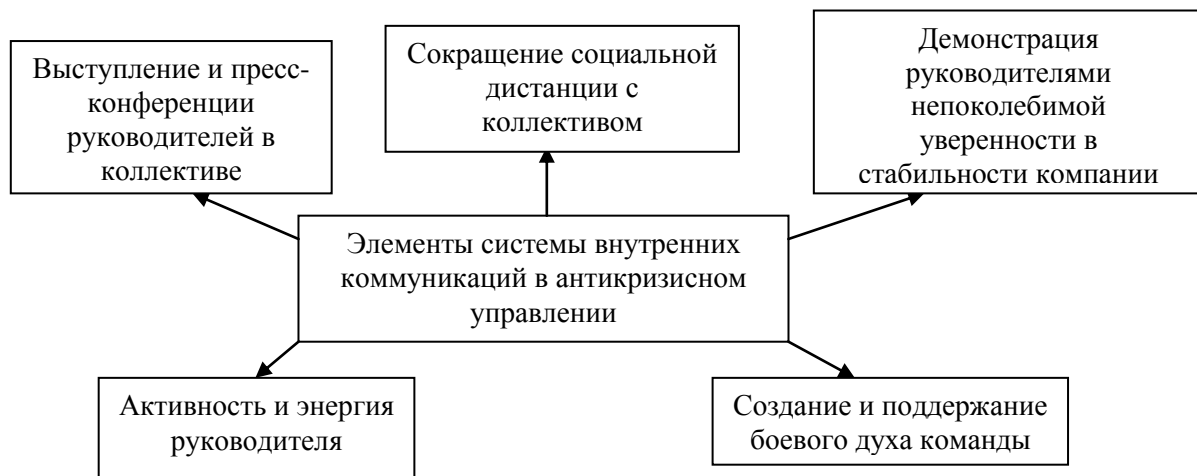


Рис. 2. Элементы системы внутренних коммуникаций в антикризисном управлении

Руководитель, в условиях кризиса на предприятии, должен предоставить достоверную информацию персоналу о произошедшем и его причинах, продолжительности кризисной ситуации и последующих мероприятиях по выходу из кризиса. Первая реакция на кризис требует от руководства предприятия следующих шагов:

- немедленная реакция;
- ответ на основные вопросы СМИ;
- выражение сожаления.

Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими. В связи с этим одним из разделов

антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;
- 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 компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Выбор способа передачи информации зависит также от статуса сотрудников и размеров компании. Можно использовать личный контакт, обращение, распространяемое по электронной почте, или взаимодействие с «рабочими советами».

Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению, поэтому разрабатывать антикризисную программу в области управления персоналом на все случаи жизни нецелесообразно. При этом, одними из основных задач топ-менеджмента любой компании остаются прогнозирование и предотвращение кризисных ситуаций, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом. Однако, при наступлении кризиса определение состава мер по его преодолению, в том числе и в области управления персоналом, должно проводиться в кратчайшие сроки и корректироваться по мере развития событий.

Ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать, среди них: неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость. Поэтому мотивация персонала в условиях кризиса требует изменений как в системе материального, так и нематериального стимулирования.

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные мотивы. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу, на которую рассчитывает руководство компании. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: сотрудник перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто во вред организации.

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. Денежное вознаграждение, точнее, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Необходимо учитывать, что отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию.

Социально-психологическая напряжённость возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением. Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. [3]

Вследствие этого, наряду с реализацией своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации. При этом, служба управления персоналом значительно ограничена временными рамками – антикризисные меры обязаны осуществляться в сжатые сроки. В таких обстоятельствах служба управления персоналом должна осуществить следующие действия:

- предложить формирование временных целевых рабочих групп для решения проблем по различным направлениям. Например, формирование маркетинговой стратегии, разработка новых направлений деятельности и другие.

- сформулировать: процедуру создания и формирования групп (состав группы, распределение ролей), порядок деятельности групп, то есть определить цели, требования к результату, сроки исполнения, точки контроля, механизмы совместительства с основной деятельностью, систему вознаграждения, механизмы внедрения, а так же гарантировать координацию деятельности групп.

- пересмотреть систему оплаты труда службы продаж на предмет зависимости их дохода от достижения поставленных целей по продажам (по регионам, по клиентам, по продуктам, по объёмам продаж с фиксированным уровнем рентабельности, по прибыльности и т.д.).

- разработать и реализовать пакет положений по целевому стимулированию инициатив в хозяйственной деятельности предприятия. К примеру, таких как, привлечение клиентов, поиск сторонних заказов на реализацию дополнительных услуг и другие. Любой человек на предприятии должен получить возможность проявить себя в реализации антикризисных мероприятий и получить адекватное вознаграждение.

- экспертно пересмотреть кадровый состав организации на предмет использования сотрудников для решения новых задач. Наиболее значимой является инвентаризация специальностей по базовому и дополнительному образованию.

- обеспечить высвобождение избыточных работников предприятия. Для этого целесообразно ужесточить контроль за трудовой дисциплиной и предложить заменяемым работникам пенсионного возраста добровольный уход на благоприятных условиях.

- экспертным путём, совместно с руководителями подразделений, определить перечень ключевых специалистов предприятия (не более 10-20% общей численности) и сформировать механизмы их удержания. Например, заключение с данными специалистами индивидуальных трудовых контрактов, существенно выделяющих их по оплате труда и социальному пакету из числа обычных специалистов.

- создать резерв кадров и целенаправленно готовить перспективных сотрудников для занятия должностей специалистов пенсионного и предпенсионного возраста. Наиболее результативными является постановка молодых сотрудников в непосредственное подчинение «заменяемым» специалистам, с переводом последних (по мере удовлетворительного освоения молодым сотрудником новых обязанностей) на должность внутреннего консультанта.

- в случае проведения реструктуризации или выведения непрофильных подразделений, необходимо пересмотреть организацию труда и сформировать новые планы по труду, выявляя незадействованных работников и сокращая их численность напрямую или путём перевода в выводимые из предприятия непрофильные подразделения. Пересмотреть тарифы по оплате труда, исходя из изменившегося соотношения «внутренней ценности» должностей, а также сформировать механизм оценки результатов деятельности департаментов и отдельных сотрудников для более объективного распределения премиальной части.

- обеспечить информационную поддержку изменений внутри предприятия и в СМИ, убирая социально-психологическую напряжённость и поддерживая имидж обновляющейся и развивающейся компании.

Выводы. Таким образом, в современной экономике основным ресурсом компании являются люди, поэтому именно управление персоналом определяет конкурентоспособность бизнеса. Сохранение лучших работников – залог дальнейшего развития, ведь за спадом обязательно будет подъем. Специалисты предприятия должны владеть всей информацией, связанной с антикризисной программой, и вместе с руководством готовить персонал к выполнению своих функций во время кризиса. Для этого до всех подразделений необходимо донести информацию об алгоритме действий в случае наступления кризисной ситуации, а также об особенностях внешних коммуникаций в этот период.

Предложенные меры являются первоочередными и необходимыми в поддержке антикризисного управления. Так как далеко не все службы управления персоналом готовы оперативно действовать в кризисных ситуациях, зачастую, это происходит из-за отсутствия опыта. В таких случаях кризисным предприятиям готовы эффективно помочь в выходе из кризиса консультанты и научить специалистов службы управления персоналом оптимально действовать в периоды изменений и развития бизнеса.

1. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент: современные подходы и технологии: учебник для бакалавров / Л.С.Сальникова. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 303 с. — Серия: Бакалавр. Углубленный курс. – ISBN 978-5-9916-2127-4

2. Чумиков А.Н., Бочаров М.П., Самойленко С.А. Реклама и связи с общественностью: профессиональные компетенции: учебное пособие. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. - 520 стр. ISBN 978-5-7749-1135-6

3. Владимир Политов. Управление персоналом в период кризиса // Умное производство// [Электронный ресурс] Сайт:

http://www.umpro.ru/index.php?page_id=17&art_id_1=139&group_id_4=60

4. Ф.Н. Филина Как мотивировать персонал в условиях кризиса. // HRmaximum // [Электронный ресурс] Сайт: <http://www.hrmaximum.ru/articles/motivation/41/>

Научный журнал «Менеджер» ГОУ ВПО «ДонАУиГС»