

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Теоретические исследования и практический опыт показывает, если организация находится в условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом становятся приоритетными при выборе эффективных антикризисных мер. В рыночной экономике организации могут сохранить конкурентоспособность, в том числе за счет знаний, умений и навыков своего персонала, путем оптимизации численности персонала и развития персонала с использованием инновационных технологий. Одним из ключевых факторов выхода организации из кризиса в современных условиях является формирование адаптивной, гибкой, мобильной кадровой политики.

Вопросы антикризисного управления персоналом широко рассматриваются такими авторами, как Т. Ю. Базаров, Н. А. Горелов, Э. М., Коротков, А. Д. Чернявский, Г. Ц. Шепеленко и др.

Антикризисное управление - это система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь, в основном, на собственные ресурсы [1].

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает как в качестве объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих и, прежде всего, крупных организациях создаются новые службы, системы управления персоналом. Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд

функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями.[2]

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.[3]

При внедрении антикризисной стратегии на предприятии рекомендуется разработать программу усовершенствования системы управления персоналом, состоящую из двух основных блоков:

I. Мероприятия, направленные на поддержание лояльности сотрудников к компании и менеджменту.

Этого можно добиться грамотным распределением информационных потоков в компании:

- информирование персонала о мерах, предпринимаемых руководством по преодолению кризиса;
- вовлечение сотрудников в реализацию антикризисной программы, разработанной руководством;
- подчеркивание значимости всех сотрудников для компании;
- предоставление гарантии дальнейшей занятости и востребованности в организации.

II. Разработка и реализация специальных программ оплаты труда и стимулирования.

Реализация этого блока целиком зависит от реальной экономической ситуации в организации и позиции высшего руководства. Как варианты, здесь могут быть задействованы такие меры, как:

- сохранение для ключевых сотрудников премий и бонусов (целиком или какой-то части) даже при существующем снижении темпов и объемов продаж;
- дополнительные разовые выплаты, даже если продажи совсем приостановились;
- предоставление новых возможностей для карьерного и/или профессионального роста;
- краткосрочные системы мотивации.

Антикризисное управление является неотъемлемой частью современного бизнеса, и очень важно, чтобы каждый руководитель был теоретически и практически подготовлен к кризисным ситуациям. Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития фирмы.

Литература

1. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом-Ростов-на-Дону, Март, 2002.- С. 54-68.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – Москва: Юнити, 2002.- С. 24-27.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.– Москва, Инфра-М, 2001.- С. 88-89.

Материалы научно–практической конференции «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами» – Донецк: ДонНТУ, 2015. – С. 207–209.