

Управление персоналом в ситуации кризиса на предприятии

*Мухачев В. М.,
Пухов Д. В.*

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Управление персоналом в рамках антикризисного управления 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. 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.

Важную роль в процессе изменений играет организационная культура, которая должна поддер-

Владимир Михайлович Мухачев — кандидат технических наук, доцент кафедры антикризисного управления и финансового менеджмента СЗАГС.

Пухов Дмитрий Васильевич — руководитель направления по работе с персоналом ООО «Плаза».

живать стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления¹.

Концепция управления персоналом в условиях кризиса 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.

Антикризисная программа обязательно должна содержать в себе меры, направленные на работу с персоналом, по сути, организация должна пересмотреть (адаптировать) свою кадровую политику под конечные цели этой программы. Под кадровой политикой мы понимаем систему обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы

управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации. Кадровая политика неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом.

Кадровая политика управления персоналом в условиях кризиса должна быть реалистичной, созидательной, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Важной чертой антикризисной политики является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные, нравственные и др.).

Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающей все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сформулируем принципы управления персоналом кризисного предприятия. Принципы управления персоналом — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать

¹ Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 24–29.

руководители и специалисты в процессе управления. Данные принципы отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

К группе общих принципов можно отнести следующие принципы:

- системности;
- равных возможностей;
- уважения человека и его достоинства;
- командного единства;
- горизонтального сотрудничества;
- правовой и социальной защищенности.

К частным принципам управления персоналом на кризисном предприятии, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций, можно отнести следующие основные принципы:

- учет долгосрочной перспективы организации;
- интеграция и сплоченность коллектива;
- участие сотрудников в принятии решений;
- опора на профессиональное ядро кадрового потенциала;
- соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников;
- сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Следует отметить, что прежде чем менять существующую систему управ-

ления персоналом для достижения целей по выводу предприятия из кризиса, следует провести предварительную диагностику, т. е. разработка антикризисной программы производится на основе диагностирования сложившейся на предприятии системы управления персоналом.

С помощью диагностики выявляются особенности персонала, его мобилизационные и адаптивные возможности, степень инновационной направленности, т. е. факторы, как способствующие, так и препятствующие эффективной реализации задач вывода предприятия из кризиса.

В частности, выявляются:

- соответствие организационной структуры целям и задачам предприятия;
- соответствие структуры и численности персонала целям организации;
- степень эффективности внутри-организационных коммуникаций;
- социально-психологический климат в коллективе; степень конфликтности, основные причины конфликтов;
- степень групповой сплоченности работников в рамках подразделений, в рамках предприятия в целом;
- характеристики существующей организационной культуры;
- уровень компетентности руководителей, квалификационный состав персонала предприятия;
- степень участия работников разных уровней в управлении;
- характер взаимоотношений администрации с персоналом, степень взаимного доверия;

- степень эффективности существующей системы стимулирования;
- наличие или отсутствие инновационных традиций.

Проведение анализа кадровых процессов в организации — проблема весьма сложная и трудоемкая, требующая тщательной проработки методик, обеспечивающих рациональное сочетание количественных и качественных методов оценки.

Как правило, на первом этапе исследования системы управления персоналом производится выявление базовых характеристик совокупной рабочей силы предприятия.

В ходе анализа определяются:

- численность работников по категориям и должностям (оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребности организации; каков удельный вес работников аппарата управления в общей численности персонала);
- профессионально-квалификационная структура (выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации);
- показатели стажа работы (определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации, данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала);
- текучесть кадров (определяется как отношение числа работников,

покинувших организацию за определенный период к числу работающих сотрудников за тот же период; важен не только сам показатель текучести, но и выявление причин, ее вызывающих).

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а следовательно, и любого кадрового процесса, представляются весьма сложными следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры и ряд других.

Не все из этих показателей могут быть охарактеризованы количественно. Для более глубокого анализа необходимо применение таких качественных методов, как методы наблюдения, опроса, анкетирования, экспертной оценки и т. п.

При реализации антикризисных программ необходимо иметь в виду, что сфера трудовых отношений относится к наиболее консервативным в системе управления предприятием. Любые изменения в области управления персоналом практически всеми категориями работников будут восприниматься как угроза устоявшимся традициям.

Поэтому для разработки планов антикризисных мероприятий обычно создается специальная управленческая команда, способная делать квалифицированные прогнозы развития ситуации, оперативно собирать и обрабатывать информацию, эффективно

пополнять и своевременно вносить корректировки в план антикризисных мероприятий. При этом обязательным элементом плана антикризисных мероприятий должны стать привлечение персонала к разработке и реализации данных мероприятий. У работников должно быть сформировано положительное отношение к происходящему реформированию на основе понимания необходимости и неизбежности изменений и осознания того обстоятельства, что их личная судьба зависит от того, сможет ли выжить их предприятие.

Каждый этап внедрения программы реформирования должна предварять превентивная работа с персоналом. Полезны также периодические консультации с руководителями среднего звена, поскольку эта категория часто показывает себя как самая консервативная в социально-экономическом отношении. После проведения каждого этапа антикризисной программы необходимо информировать персонал о достигнутых результатах, создавать атмосферу успешного продвижения к цели, его соучастия в общей работе, ориентировать работников на решение задач следующего этапа.

Рассмотрим особенности мероприятий, связанных с сокращением персонала, которые, как правило, являются обычной практикой на кризисном предприятии. При этом эффективная практика при сокращении обычно предполагает:

- отдавать предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест;

- стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации;
- учитывать взаимозависимость структурных элементов организационной структуры при проведении сокращений, т. е. впоследствии необходимо осуществлять меры по стабилизации новой организационной структуры и поддержке персонала;
- периодически осуществлять переоценку кадровой структуры предприятия;
- идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;
- продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

Некоторые специалисты в качестве альтернативы сокращению персонала предлагают трансформировать подход к бизнесу. Добиться успеха можно только в случае четких целенаправленных действий при использовании соответствующих технологий. Например, трансформация в другой вид коллектива, преследующего достижение определенной цели².

При такой организационной структуре есть всего три или четыре промежуточных уровня управления, осуществляющих руководство конкретными процессами. При этом вся деятельность предприятия кардинально меняется. Автономные рабочие группы ста-

² Голуб Л. Фирменный переворот // Эксперт. 1998. № 37. С. 38–40.

новятся основными звеньями организации. Столь радикальные перемены способствуют росту производительности труда. В отличие от вертикальной горизонтальная структура помогает избежать нерациональных затрат, содействует мобилизации всех ресурсов предприятия, позволяет быстрее приспособляться к меняющимся требованиям рынка.

Перестраивать организационную структуру в российских организациях достаточно сложно. Необходимо менять психологию сотрудников, привыкших работать в строго фиксированных рамках и стремящихся получить твер-

дую заработную плату независимо от результатов деятельности организации. На менеджеров, проводящих перестройку, возлагается колоссальная нагрузка, поскольку необходимо не только думать, как что-то изменить, но и обеспечивать текущую работу, продолжающуюся в условиях, когда старая система уже не действует, а новая еще не до конца опробована. Основная проблема, возникающая в связи с реорганизацией, заключается в необходимости одновременного сохранения устойчивого «ядра» коллектива и введения новых работников³.

³ Шарафанова Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом: основные тенденции XX века // Персонал-Микс. 2002. № 3. С. 53–55.