

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Геращенко И. А., к.э.н., доцент,
Джумандурдиев Г. студент (УИПА)*

В статье рассмотрено сущность антикризисного управления персоналом, предложено ряд направлений по управлению персоналом в условиях кризиса, представлено механизм и причины поведения в новых условиях, которые присущи подавляющему большинству сотрудников компании в кризисных условиях.

Разработана программа по антикризисному управлению персоналом, основанной на мотивации персонала и ряд необходимых мотиваторов для реализации данной программы.

Ключевые слова: антикризисное управление, мотивация персонала, программа, персонал, кризис.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Геращенко І. А., к.е.н., доцент,
Джумандурдієв Г. студент (УІПА)*

У статті розглянуто сутність антикризового управління персоналом, запропоновано ряд напрямків з управління персоналом в умовах кризи, представлено механізм і причини поведінки в нових умовах, який притаманний переважній більшості співробітників компанії в кризових умовах.

Розроблено програму з антикризового управління персоналом, заснованої на мотивації персоналу і ряд необхідних мотиваторів для реалізації даної програми.

Ключові слова: антикризове управління, мотивація персоналу, програма, персонал, криза.

CRISIS MANAGEMENT PERSONNEL

*Gerashchenko I. O., c.econ.s., docent,
Dzhumandurdiev G., a student (UEPA)*

The article discusses the essence of crisis management staff suggested a number of areas of personnel management in crisis and proved the role of informing employees to implement the program of crisis management . Systematized means of transmitting information staff at crisis management personnel , provided the mechanism and causes of behavior in the new conditions that are inherent in the vast majority of employees in crisis catches. Measures have been developed with the aim of minimizing the resistance of personnel changes and motivating staff. A program of crisis management staff based on staff motivation and the necessary number of motivators for the implementation of this program .

The main task is solved by service personnel in these circumstances - is to support crisis management measures through effective organization of interaction of managers, professionals and factory workers , the development of anti-crisis program based on employee motivation , which will allow staff to manage and stabilize the situation in the enterprise.

Keywords: crisis management, employee motivation , program staff crisis.

Постановка проблемы. В современных условиях хозяйствования основным ресурсом любого предприятия является персонал, от которого зависит конечный результат деятельности предприятия. Процессы, которые сегодня происходят в мировой экономике, предъявляют внедрение новых и прогрессивных форм и методов управления персоналом. В период кризиса очень важно эффективное управление персоналом и разработка антикризисных мероприятий управления персоналом. Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников - одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса, и достигнуть этой цели можно, если своевременно информировать

персонал и реализовать адекватную систему мотивации.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы, которые связаны с рассмотрением специфики антикризисного управления освещали в своих трудах отечественные и иностранные ученые: М.Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами» [1], А.С.Большаков, Н.А. Горелов, П. Дойль, В.И. Михайлов, А.И.Пушкарь, О.М. Тридед, А.И.Турчинова, В.Г.Федцов. Вопросы управления персоналом представлены в работах таких ученых как И.А. Чеховских [2], Е.И.Федорова, А.В.Федоров [3], А.Я.Кибанова [4] Л.Г.Серова [5], С.А.Слепцова [6], В.Н. Слиньков [7], В.В.Семенихин [8] Н.В.Смирнова [9] В.В.Тараненко [10].

Вместе с тем, определенные вопросы антикризисного управления персоналом

недостаточно рассмотрены, как правило основная часть работ посвящены общему процессу антикризисного управления персоналом. При этом недостаточно рассмотрены программы по антикризисному управлению персоналом на основе мотивации сотрудников фирмы.

Целью статьи является разработка программы антикризисного управления персоналом с учетом мотивации на предприятии.

Рассмотрение основного материала. 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, сокращении расходов (в том числе, и на персонал). Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

Также, ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость. Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. Поэтому при проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. В какую группу попадет каждый сотрудник — «удерживаемых» или «увольняемых» — зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития. Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса; мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

Система управления персоналом организации представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства организацией, а также ряда функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций в управлении персоналом организации и связей между ними.

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 собираются это сделать.

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.

Перед разговором важно правильно определить целевую группу. Вряд ли получится разъяснить рабочему причины кризиса и стратегические планы предприятия - они будут понятны менеджерам. Рабочие же станут судить о ситуации насколько вовремя выплачивается заработная плата и есть ли бесплатный обед.

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» [3].

Личный контакт. На практике личное общение с ключевыми специалистами или проведение открытых совещаний с участием всех сотрудников, когда есть возможность задать интересующие вопросы руководству, - один из наиболее распространенных способов снижения неопределенности. В такой ситуации менеджер может лучше понять настроения в коллективе и оперативно решить наиболее важные проблемы.

Письменное обращение. Для компаний с большим штатом сотрудников один из наиболее

эффективных способов донесения информации - письменное обращение к персоналу по корпоративной электронной почте. Нередко обращение по электронной почте предшествует личным встречам с сотрудниками, чтобы люди смогли подготовиться к предстоящему разговору.

Рабочие советы. Если численность персонала превышает тысячу человек, то можно воспользоваться опытом европейских компаний, которые при аналогичном штате обязаны создавать так называемые «рабочие советы». Основная цель создания подобных органов - взаимодействие с руководством и информирование персонала. Рабочие советы формируются из числа сотрудников предприятий разных подразделений и с определенной периодичностью проводят совещания с руководством, на которых обсуждают достигнутые результаты за отчетный период, а также перспективы развития и возможные проблемы.

Именно поэтому необходима разработка программы по антикризисному управлению персоналом, основанной на мотивации персонала. 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.

Персонал сопротивляется изменениям потому, что привык работать таким образом и ничего не хочет менять. Он мыслит привычными стереотипами-образами, которые сформировались у него за время работы в нормальных условиях. Ситуация изменилась, но стереотипы поведения остались прежними.

Любое действие человека предваряется формированием мысленного образа этого действия. Можно сказать, что человек действует два раза — один мысленно (даже, если не осознает этого), второй — реально. Выдающийся советский психолог П.К. Анохин называл этот феномен «Акцептор действия», в западной психологии он чаще встречается как модель «See — Do — Get». Образ формируется под влиянием ситуации, исходя из цели (потребности, доминирующих мотивов) человека в данной ситуации и известных ему способов (навыков, умений) достижения этой цели. Действуя сходным образом в похожих ситуациях и добиваясь успеха, человек закрепляет образы действия в виде стереотипов поведения. Поведенческие образы являются устойчивым формированием и, как правило, меняются довольно трудно [10].

Зачастую ему мешает иррациональность мышления (доминирования веры в то, что все образуется само собой, чрезмерная опора на интуицию, слепое доверие третьему мнению, тревоги и страхи, и т.п.). Все это приводит к тому, что в изменившейся (порой кардинально) ситуации

человек продолжает действовать так, словно ничего не произошло. Нечто подобное происходит с сотрудниками в условиях кризиса и, как это ни печально, в первую очередь, с руководителями различных уровней. Понимая, что компания находится в ситуации кризиса, даже говоря об этом, они продолжают думать и действовать так, как они привыкли в период стабильной ситуации динамического развития компании.

Очень часто это проявляется в том, что руководители подразделений одобряют и поддерживают планы антикризисного управления, разработанные руководством, включающие снижение издержек, увольнение части персонала, ограничение на прием персонала, оптимизацию ФОТ и проч. Причем поддерживают искренне. Однако когда дело доходит до реализации принятых решений, эти же руководители всеми силами пытаются сохранить существующее положение в своем подразделении, считая, что любые изменения приведут к существенному ухудшению ситуации в их подразделении. Они согласны с любыми изменениями, но не в их подразделениях. Подобный механизм поведения в новых условиях присущ подавляющему большинству сотрудников компании.

Это происходит по ряду причин, в том числе: непонимание целей компании в новых условиях; ошибочный анализ ситуации — недооценка угроз и сложности ситуации, в том числе отдаленных последствий; отсутствие необходимых знаний, навыков и умений действий в антикризисных ситуациях; страх неопределенности последствий; страх ответственности за принимаемые решения; нежелание портить отношения с подчиненными; страх за себя, свое место и т. д.

Для того чтобы минимизировать сопротивление персонала изменениям и мотивировать персонал, сделать их более эффективными, необходимо следующее.

1. В первую очередь, пробудить у сотрудников неудовлетворенность текущим положением. При этом следует помнить, что у каждой категории неудовлетворенность может быть своя. Каждый сотрудник должен быть недоволен текущим положением.

2. На основе вызванного недовольства текущим положением дел либо ближайшей перспективой пробудить (актуализировать) у него потребность изменить ситуацию к лучшему.

3. Поставить четкие цели. В восприятии персонала — цель должна быть тем выходом, который приведет к существенному улучшению ситуации. Роль руководителей всех уровней заключается в том, чтобы каждый сотрудник четко понял цель, стоящую именно перед ним, а также хорошо понимал, как эта цель поможет ему достичь собственной (личной) цели.

4. Совместно с каждым сотрудником наметить план (способы и методы) достижения цели.

5. При необходимости обучить сотрудника предлагаемым способам и методам работы. Особенно, если на него возлагаются дополнительные обязанности и функции, которые он раньше не выполнял.

На рис.1 представлена программа антикризисного управления персоналом с учетом мотивации персонала, который позволит сохранить персонал в необходимом количестве, требуемого уровня для эффективной работы предприятия в условиях кризиса.



Рис.1 Программа антикризисного управления персоналом на предприятии с учетом мотивации

Антикризисная программа представляет собой систему мер, направленных на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющий устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Кризис — всегда стресс для людей, его переживающих. В первую очередь, это страх — страх потерять работу, страх потерять привычный уровень жизни, страх за семью, близких, тревога по отношению к будущему. И хотя страх является сильнейшим мотиватором, заставляющим большинство людей прикладывать значительные усилия для того, чтобы не потерять работу, все же очень велика его деструктивная роль. Эффективную и результативную деятельность на страхе не построишь. Более того, у значительной части людей страх резко снижает

интеллектуальные и физические возможности, результативность деятельности, приводит к развитию депрессий. Следовательно, опираться на мотиватор «страх потерять работу», как на основной мотиватор, — непродуктивно и недальновидно [8].

Необходимы иные мотиваторы и, в первую очередь:

- уверенность человека в том, что он держит свою судьбу и благополучие в своих руках;

- уверенность в компании, в том, что коллектив компании способен справиться с ситуацией и компания думает о своих сотрудниках;

- уверенность в своих руководителях, в том, что они понимают, что и как необходимо делать, и способны реализовать свои планы.

В условиях длительных стрессовых нагрузок, вызванных кризисом, одна из основных задач руководителей — снизить уровень тревожности персонала, уменьшить страхи. Именно поэтому начинать работу по сплочению своего коллектива, перенацеливанию его на новые задачи необходимо с выработки стратегии деятельности компании в условиях кризиса, а также «желаемой модели поведения работника», и доведению их до всех без исключения сотрудников компании.

Лучший способ мотивировать сотрудников на более эффективную и ответственную работу в кризисной ситуации — самому руководителю работать более ответственно и эффективно, принять на себя и осознать не только ответственность за свою судьбу, но и за судьбы людей, руководить которыми ему доверили.

Выводы данного исследования. Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Одними из основных задач руководителя 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.

Антикризисное управление предъявляет определённые, отличные от регулярного

управления, требования к системе управления персоналом. Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия, разработка антикризисной программы на основе мотивации персонала, которая позволит управлять персоналом и стабилизировать ситуации на предприятии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб., ПИТЕР, 2004. – 832 с.
2. Чеховских И. А. Управление персоналом. / И. А. Чеховских – СПб: Вектор, 2006. – 192 с.
3. Федорова Е.И., Федоров А.В. Принципы антикризисного управления персоналом предприятия. / Е.И. Федорова, А.В.Федоров.- В кн.: Научные записки МЭБИК, выпуск VI. Курск: изд.МЭБИК, 2006. - С.125-134
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 296 с.
5. Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала. / Л.Г.Серова. – СПб: Питер, 2008 – 235с.
6. Слепцова С.А. Подбор и найм персонала. Как оценить человека за час. / С.А.Слепцова. – М.: АСТ, 2009 – 371 с.
7. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. / В.Н. Слинков.- М.: Эксмо, 2007 – 470 с.
8. Семенихин В.В. Персонал: практическое руководство для руководителя, кадровика, бухгалтера. / В.В.Семенихин. – М.: Эксмо, 2009 – 448 с.
9. Смирнова Н.В. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. / Н.В.Смирнова. – М.: Братор, 2007 – 192с.
10. Тараненко В.В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала: 3-е издание. / В.В.Тараненко. – Киев: Ника Центр, 2010 – 240 с.

*Рецензент д.э.н., профессор УИПА Прохорова В.В.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЖТ Полякова Е.Н.*