



Высококвалифицированные профессионалы, как правило, в собственной трудовой деятельности, владеют конкретной независимостью и автономией. Они защищены выгодными договорами, дипломами, лицензиями, сертификатами, что сильно обременяет приток новых работников в данную сферу из остальных частей рынка труда.

Характер поведения таких работников еще различается (трудящиеся других работников). У них имеется высочайший уровень мотивации, инициативы и креативного мышления, автономность в труде и коммуникативная профессионализм. По существу, данные специалисты не имеют необходимость в профсоюзах как заступниках их интересов, так как особенное состояние таких тружеников позволяет им без помощи других защищать собственные права. Различает их и способность быстро приспособить новейшие различные знания (познавательная мобильность). Часто данную категорию новых работников характеризуют как «интеллектуальную элиту», «работников знаний» либо «работников в золотых воротничках».

Следует особенно подметить, что высокую компетентность позволяет им отлично соединять с работой по найму с собственной предпринимательской деятельностью. Мотивами такого действия считается стремление к созидательной самореализации и страховке на вариант потери главной службы. Уже в 1996 г. 30 млн. американцев были заняты отдельно в личных компаниях.

Инновационные «работники знаний» уже не обладают жёсткой связи от компании, так как имеют все шансы производить собственный информационный продукт и за пределами ее структур, имея нужные средства производства в собственной принадлежности. Такой работник дает нанимателю не свои способности к труду, а его итог, не рабочую мощь, а потребительную цену, выраженную в том либо другом информативном продукте либо новейшей производственной схемы. В итоге появляется обстановка, когда всё большая часть персонала устремляется действовать совместно с фирмой, например, обрабатывая ее информативные потоки, а не на компанию, т.е. формируется состояние, когда фирма более имеет необходимость в работниках, чем они в ней.

Сейчас всё более частыми становятся случаи, когда снаружи процветающие фирмы резко снижали собственные производственные характеристики и даже уничтожались конкурентами в связи с тем, что не имели возможность снабдить собственным интеллектуальным работникам долгожданные обстоятельства деятельности, и с их уходом теряли тот интеллектуальный капитал, который до этого выступал базой их инвестиционной привлекательности.

Применительно к бизнесу упадок - это момент непостоянности, ситуация, как скоро надвигаются нешуточные смены. При этом итог смен может существовать как очень неблагоприятный, так и позитивный. Однако несомненно, что любой упадок дает собой опасность выживанию компании.

В случае несостоятельности компании и переживания им кризиса традиционно главное внимание уделяется денежным и правовым механизмам, применяемым в рамках антикризисного управления.

В отношении персонала, как правило, ведется единственное действие - ограничение штата с целью снижения издержек на персонал. Но все признают важность и значимость фактически человеческого ресурса и престиж его вклада в успех деятельности системы.

С другой стороны, деятельность указывает, что часто, когда орган располагаться в тяжелых условиях денежной непостоянности, вопросы управления персоналом в системе ценностей выбора работающих антикризисных устройств уходят на крайние места. В особенности страдают вопросы контролирования за порядком управления персоналом.

Обстановка в исследованных фирмах (производственные компании, организованные в момент существования СССР, преложенные в момент реформы в личную состояние) позволяет отметить ряд более часто встречающихся проблем в порядке управления человеческими ресурсами:[\[1\]](#)· низкая производительность труда;

- высокая текучесть кадров;
- дефицит квалифицированного персонала;
- уход сотрудников из компании;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ;

- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие инициативы работников;
- напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций.

Ясно, что все эти трудности считаются следствием рыночной несостоятельности компании. Тем не менее, это количество вопросов, сопряженных с человеческими ресурсами, становится необходимостью подключения в антикризисную стратегию программы улучшения порядка управления персоналом.

Для успешности исследования антикризисной программы управления человеческими ресурсами компании на исходном шаге постоянно необходима беспристрастная проверка опасных явлений.

На стратегическом уровне расценивается энергичность высшего управления предприятием в теории стратегии формирования и применения трудового потенциала, а еще соотношение ее нынешнем ситуационным условиям; расценивается соотношение координационной структуры целям и задачам компании, характеристика координационной культуры, уровень компетентности стратегических управляющих, характер отношения администрации с персоналом (ведется путем интервьюирования главных управляющих, исследования дел - намерений и докладов по итогам деятельности, исследование документации, регламентирующей порядок управления производством).

На оперативном уровне оценивается отдача работы с человеческими ресурсами; присутствие либо отсутствие необходимых составляющих порядка управления персоналом, их адекватность целям компании, правильность их выполнения. Тут изучаются такие составляющие, как соотношение профессиональной политики, снижение персонала, взгляды отбора и найма, приспособление, стимулирование труда, оценка и обучение, замена, организация труда, снижение карьеры и освобождение работников.

При исследовании профессиональных действий в организации, находящейся в условиях упадка, на нынешний день (полагается выделять такие главные задачи,

как устройство становления прогрессивности порядка управления персоналом; обнаружение так называемых "проблематичных отделов", то имеется явление, задерживающих удачное формирование компании; оценка адаптационных способностей группы и его готовности к переменам. Особо собираются статистические численные эти: потери на персонал (единые и их доля на рабочую силу в размере себестоимости выполняемой продукции); статистические эти по характеристикам общей рабочей силы на предприятии; характеристики производительности производства и т. д.

В критериях кризиса, около недостатке физических, профессиональных и временных ресурсов такая детализированная оценка системы может показаться неосуществимой. Проблема минимизации диагностической процедуры породила очень много подходов к подбору способа оценки. Чаще всего выбирается 4 способа диагностики на предприятии:

- анкетные опросы и обзоры;
- анализ внешней информации;
- эксперименты в области человеческих ресурсов.

Метод интервью для испытывающего кризис предприятия целесообразно проводить с увольняющимся персоналом. Это так называемое "выходное интервью", которое проводится с целью изучения представлений работников об организации. Анализ данных такого интервью позволяет разработать и принять соответствующие меры.

К примеру, это может быть для избежание текучести кадров, так как нередко увольнения могут происходить не столько по фактору срывов критерий производства работников, насколько из - за страха вследствие предположения о вероятном закрытии компании.[\[2\]](#)

Один из более экономичных и действенных раскладов оценки - это проведение анкетных выборочных опросов, которые разрешают получить огромное количество прецедентов от большого количества людей. В опросник включаются сегменты о исполняемых функциях, подчиненности, рамках ответственности, характере принимаемых выводов, уровне и форме информативных потоков.

Эта часть опросника позволяет сделать выводы о согласовании исполняемых функций эксплуатационным задачам подразделений, поставить эффективность и

необходимость информативных потоков в организации, увидеть целостную картину действующих бизнес - процессов компании и "выполняющую" их координационную структуру.

Второй частью опросника традиционно считаются темы отношения работника к разным факторам деятельности компании. К примеру, таким как отношения в коллективе, активность управления, отношение к порядку вознаграждений и компенсаций, отношение к критическим проблемам компании.

По этой части опросника разрешено получить не только содержательные, однако и взыскательные числовые характеристики. Для этой миссии все причины системы, доступные исследованию, соединяют в Многофакторный организационный опросник, где для каждого условия подается балльная шкала, в которой работник отмечает степень собственного удовлетворения данным фактором. Такой выборочный опрос разрешено проводить анонимно, что значительно увеличивает достоверность информации. Приобретенные данные разбираются с учетом среднегруппового итога. Проблема формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов является одной из наиболее важных для предприятия любой формы собственности вне зависимости от того, на какой из стадий жизненного цикла оно находится.

В период экономических преобразований, происходящих в нашей стране, высокую актуальность приобрела необходимость формирования кадровой политики, соответствующей рыночным условиям хозяйствования и способствующей адаптации персонала к смене характера взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

Это связано с тем, что до перехода к рыночной экономике основная роль кадровой политики предприятия заключалась в поддержке социалистической идеологии, о чем свидетельствует ее определение как "генерального направления в кадровой работе, определяемого совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу".^[3] Заложенные в ней принципы предполагали соблюдение многочисленных инструкций и стандартов, ориентацию на "среднестатистического" работника, акцентировали внимание персонала на исполнительности, количественной, а не качественной стороне выполняемой работы. Эти принципы были приемлемы лишь в условиях плановой системы хозяйствования, когда отсутствовала конкуренция, ассортимент выпускаемой продукции был достаточно однотипен и ориентирован на абстрактного

потребителя, а единым заказчиком выступало государство, финансировавшее даже низкорентабельное производство.

Перечисленные выше особенности кадровой политики представляют собой полную противоположность тем принципам, которые должны быть заложены в кадровой политике современной компании, функционирующей в условиях рынка. Выживание в конкурентной среде, получение стабильного дохода требуют формирования гибкой, ориентированной на потребителя стратегии, постоянного обновления ассортимента выпускаемой продукции.

Для анализа официальных документов, как уже упоминалось выше, используются все документы предприятия, регламентирующие труд работников. Здесь можно оценить наличие или отсутствие необходимых приказов и положений на соответствие стратегическому плану предприятия и существующей антикризисной программе.

Что касается внешней информации, то здесь желательно изучить официальные статистические данные по производственным нормам: текучесть и абсентеизм, заработная плата и нематериальные средства стимулирования.

Эксперименты в области человеческих ресурсов - интересный и действенный метод анализа, который требует сочетания точного расчета и творческого подхода одновременно. При таком методе сравниваются показатели обычной и контрольной группы. Например, для половины менеджеров вводится новый метод стимулирования труда на конкретный период. Затем сравниваются показатели результатов труда с той половиной группы, для которой система стимулирования оставалась без изменений.

Перечисленные методы сбора информации позволяют увидеть целостную картину функционирования предприятия и системы управления персоналом. Исходя из данной информации, можно проводить оценку эффективности, определять основные факторы риска и разрабатывать конкретные мероприятия, способствующие профилактике или устранению кризиса.

При проведении диагностики и исследования антикризисных событий нужно помнить, что сфера человеческих ресурсов более трудно поддается инноваторским переменам, так как работники улавливают их как опасность устоявшимся традициям.

В том числе и сама технология выполнения диагностики может встретить противодействие и корпоративные протесты. Потому план диагностики обязательно обсуждается в едином собрании с целью выработки у работников позитивного отношения к предстоящей оценке их деятельности, на базе понимания надобности выполнения оценки в первую очередь для их собственного блага.

Устойчивость финансовой основы профессиональной политики ориентируется согласием целей и определенных заинтересованностей всех членов трудового коллектива, причастных в увеличении эффективности изготовления, его выработке и совершенствовании, что гарантирует наиболее совершенное удовлетворение потребностей работников. Разумеется, что коллективные и собственные интересы не могут существовать отдельно. С одной стороны, весь коллектив как совокупный работник, для которого заключение финансовых проблем - это вопрос выживаемости, с другой - любая единичная личность, чьи приоритеты лежат в поле деятельности улаживания личных потребностей. Баланс заинтересованностей может достигаться при обязательном условии, что любой работник понимает себя как обязательную часть трудового коллектива.

С переходом к новой системе хозяйствования изменилась конструкция общественных ценностей и главные расположения прежней координационной культуры стали противоречить образовавшимся условиям, а следственно, требовали внесения соответствующих исправлений. Управление отечественных компаний не обладало необходимыми знаниями и навыками управления координационной культурой, а главное, желанием что-либо менять в данной области, в итоге взамен отвергнутых эталонов, ценностей, норм и основ трудящийся деятельности работники никак не возымели новейших. Другими словами, имелось уничтожено безвыездно то, будто сочиняло значение жизнедеятельности лица в производственной области деятельности, а новых, других культурных моделей не появилось (никак не предполагались). Это не только плохо отразилось на проведении преобразований, однако и значительно побеспокоило отбор критериев стимулирования и мотивации персонала.

Импульсом к формированию новой кадровой политики в условиях кризиса выступает выявление несоответствия между характеристиками человеческих ресурсов предприятия, организационной культуры и тем уровнем, на котором они должны находиться в связи с изменением внешней или внутренней среды предприятия, которое, оказывается невозможно устранить, опираясь на имеющуюся политику, прежними, традиционными методами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. - М.: Банки и биржи - ЮНИТИ, 2015.

2. Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития нефтегазового предприятия. Учеб. пособие. - М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2014. - С. 120.

1. Симонова И.Ф., Заговская Н.М. Стратегические аспекты управления персоналом: Учеб. пособие. М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. 2007. 300 с.

[↑](#)

2. Костин Л.А. Совершенствование квалификации управленческих кадров // Экономические науки. 2008 №5. С. 44 - 47. [↑](#)

3. Бродский С.Ф. Внедрение новых технологических средств обучения и методик в учебном процессе подготовки рабочих // Нефтяное хозяйство. - 2008, № 9, с. 143. [↑](#)