



Прежде чем говорить о непосредственных задачах директора по персоналу в период кризиса, необходимо разобраться, что такое внутренний кризис организации и с чем он связан?

Кризисные ситуации могут возникать любой стадии деятельности организации как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства и, наконец, при начале спада и т. п.

Мировая рыночная экономика не знает примеров организаций, которых когда-либо не коснулись кризисные ситуации в той или иной мере.

Кризис - это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.

Применительно к организации кризисы можно классифицировать следующим образом:

- *технологический* (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям;
- *социальный* (социально-управленческий), возникает в результате появления между работниками или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией, управленческих конфликтов в аппарате управления и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени на самом производстве;
- *финансовый*, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, не эффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации;
- *организационный* - возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и

внутри между исполнителями;

- *информационный*, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь;
- *кризис взаимодействия* между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации.

В конечном итоге эти кризис, как правило, отражается на финансах организации и между собой достаточно тесно связаны.

Рассмотрим фазы возможного развития и преодоления кризисов в организации:

1 фаза - спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка.

2 фаза - дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения внешних условий на рынке).

3 фаза - депрессия - приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).

4 фаза - восстановление финансового равновесия, оживление производства - восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня.

5 фаза - рост производства, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе.

6 фаза - поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

Кризис может вызывать один другого или может возникать цепная реакция, когда один возникший кризис вызывает другой, а затем третий и т. д.

По моему мнению, опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и их размещением в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
 - ■ объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;
 - доходами и объемами краткосрочных займов;
 - качеством продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
 - ■ уровнем технического оснащения, анализируемого предприятия и его конкурентов;
 - дебиторской и кредиторской задолженностями;

Многие предприятия России находятся в той или иной стадии кризисного финансового состояния, это в первую очередь связано с тем, что экономика страны пока еще только выходит из системного экономического кризиса.

В любой организации есть опасность появления кризисной ситуации, даже когда кризис близко не наблюдается, поскольку деятельность организации (в производственной, финансовой, инвестиционной сферах) всегда связана с рисками (предпринимательскими, финансовыми, процентными, экономическими и т. п.). Это определяется тем, что организация существует в социально-экономической системе, которая развивается циклично, по спирали, ибо изменяются люди и их потребности, интересы общества, техника и технология, появляются новые продукты.

Исходя из этого проявление кризисных ситуаций в организации требует принятия руководством радикальных мер, чтобы сохранить себя в рынке, так как в противном случае организацию ждет ликвидация.

После того как мы разобрались с понятием кризис и его видами, остановимся подробнее на том, как внутренний кризис влияет на кадровую политику организации, на сотрудников в целом и что необходимо делать директору по персоналу в ситуации внутреннего кризиса.

Преодоление кризисной ситуации подразумевает под собой объединение всех организационных структур, их комплексную работу и взаимодействие. Без этого невозможно добиться положительного результата. Немаловажную роль здесь играет персонал, от работы которого во многом зависит качество реализации

выбранной антикризисной стратегии. Управление персоналом имеет важное значение для любой социально-экономической системы и не только в кризисной ситуации. Без грамотного подбора персонала и его распределения невозможно добиться поставленной цели. Особенно остро вопрос встает в период кризиса.

До недавнего времени понятие «управление персоналом» занимало второстепенное значение и подвергалось поверхностному рассмотрению. Однако с резким толчком развития менеджмента вопрос об управлении персоналом и особенно в антикризисной ситуации, вышел на новый уровень. Сегодня многие специалисты называют персонал и трудовые ресурсы одним из определяющих факторов развития социально-экономической системы. За последние десятилетия было издано множество книг и пособий по менеджменту, в которых все больше и больше рассматривается этот вопрос.

Я считаю, что руководитель является центральной фигурой в общей системе управления. От его решения зависит план и стратегия компании. Однако для надлежащей реализации плана необходима команда специалистов, которые не только осуществляют свою непосредственную деятельность, но и являются помощниками руководителя в выборе альтернативы. С точки зрения персонала таким специалистом выступает HR-директор. Это особенно важно в кризисной ситуации, поскольку для принятия правильного решения необходимы различные данные о состоянии компании, отчетные документы, которыми как раз и занимаются различные отделы.

Понятие «управление персоналом» гораздо шире, чем просто ступенчатая структура. Помимо организационного устройства, большое внимание должно уделяться психологическому фактору, отдельному человеку.

Управление персоналом – это комплексная организация управленческими структурами, включающая в себя, помимо вопросов производственного характера, следующие основные части:

- 1) подбор необходимых кадров и их распределение;
- 2) выделение карьерных линий и направлений;
- 3) обучение персонала, повышение квалификации;
- 4) создание благоприятных условий работы и оплаты труда;
- 5) возможность креативного подхода и инновационных предложений.

Антикризисное управление имеет более сложный механизм, так как, помимо вышеперечисленных направлений, в него также входят социально-психологические факторы. Это связано с тем, что при наличии кризисной ситуации повышается стрессовое состояние людей, а это может привести к снижению эффективности работы и производства. Причинами являются нестабильное положение на предприятии или в организации, задержка выплаты заработной платы, страх перед возможным сокращением кадров.

Вообще, кризисная ситуация для управления является своего рода «проверкой на прочность», поскольку именно в такой ситуации проявляется весь организационный потенциал и одновременно недостатки социально-экономической системы.

Антикризисное управление признает необходимым принимать такие меры, как: пересмотр всех имеющихся трудовых ресурсов и отказ от неподходящих сотрудников; перепрофилирование (обучение, семинары) в связи с внедрением новых технологий или реорганизацией фирмы; привлечение молодых перспективных сотрудников и создание условий для их самореализации и др.

По моему мнению, в системе антикризисного управления персоналом можно выделить следующие стратегические направления:

1. Кадровые программы, как правило, разрабатываются для каждой социально-экономической системы индивидуально и в зависимости от целей могут состоять из следующих пунктов:

- сотрудничество с кадровыми агентствами по подбору персонала;
- поиск сотрудников на старших курсах высших и средних учебных заведений (возможность совмещения учебы и работы);
- поиск на конкурсной основе новых сотрудников с интересными проектами;
- сотрудничество с зарубежными компаниями в обмене и стажировке сотрудников;
- использование системы лизинга – «перенос» части персонала из одной организации в другую на основании условий заключаемого договора или соглашения;
- открытие учебных заведений и курсов при организации, что позволит готовить специалистов необходимого профиля и уровня для их дальнейшей работы в организации.

2. Определение профессиональных направлений – заключается в выявлении оптимального уровня подготовки сотрудника для определенной должности и последующем наборе таких сотрудников. Все это зависит от целей деятельности и задач организации. Нужно отметить, что в этом вопросе следует проявить особое внимание, потому что от эффективности работы сотрудников зависит уровень функционирования организации, а это определяется подготовкой и навыками; моральные и психологические качества должны быть тем выше, чем выше занимаемая человеком должность.

3. Создание и налаживание связей руководитель – менеджер – сотрудник. Очень важно создать прочный информационный и производственный канал между сотрудниками и управлением. Он осуществляется за счет менеджеров. Именно в их функции входит непосредственная реализация и выполнение выбранного плана или стратегии путем постановки задач перед отделами и сотрудниками. Предпочтительнее создать такие связи еще на начальном этапе существования фирмы, потому что при наступлении кризисной ситуации исход во многом определяется скоростью выполнения задач и слаженной командной работой.

Прежде чем приступить непосредственно к рассмотрению понятия «кадровая политика», необходимо сделать небольшое отступление. На сегодняшний день большое число предприятий находится в зоне потенциального банкротства, хотя только 7–8 % из них действительно обречены.

Вместе с тем у этих предприятий имеются достаточные резервы для преодоления кризиса, вопрос в том, что руководители, решая в первую очередь текущие задачи, не уделяют должного внимания развитию и формированию стратегий на предприятиях.

Итак, после того как мы разобрали потенциальные действия руководителя службы персонала и рассмотрели каждый из вариантов отдельно, необходимо вспомнить о том, что существует такое понятие как кадровая политика и именно она обобщает и включает в себя все те аспекты антикризисного управления, которые были рассмотрены выше.

Кадровая политика – это совокупность целей, идей, принципов, потребностей и задач, определяющих структуру управления персоналом в процессе всего существования социально-экономической системы. По сути дела, это работа и мероприятия с персоналом, направленные на развитие организации. Целью кадровой политики является оптимальное сочетание сохранения и обновления

кадров в соответствии с потребностями организации.

В условиях кризисной ситуации различные управленческие структуры ведут себя по-разному. Поэтому можно выделить следующие виды кадровой политики в условиях кризисной ситуации в социально-экономической системе:

1. Активная кадровая политика. Управление на предприятии осуществляется с положительной тенденцией; руководство, как правило, имеет четкое представление о состоянии трудового процесса, причем как на административном, так и на производственном уровне. Активно используются программы по диагностике и прогнозированию кадровой ситуации в организации.
2. Реактивная кадровая политика. В сфере такой политики осуществляется постоянный контроль за симптомами кризиса и рассмотрение возможных его факторов. При обнаружении симптомов кризиса принимаются немедленные меры, такие как выявление источников (причин) кризиса и их устранение.
3. Превентивная кадровая политика. Управление имеет информацию о ситуации и прогнозы относительно ее дальнейшего развития, однако не может каким-либо способом воздействовать на состояние организации.
4. Пассивная кадровая политика. У руководства отсутствует стратегия действий в отношении персонала, поэтому в условиях кризиса все меры сводятся уже к устранению последствий кризиса. Отсутствует также система прогнозирования кадрового развития.

В процессе деятельности организации часто возникает вопрос о повышении конкурентоспособности организации для преодоления кризиса. Одним из способов решения этой задачи является устранение минусов в кадровой структуре – обычно практикуется при реорганизации фирмы. Этот подход заключается в ликвидации ненужных отделов, сокращении числа сотрудников или их перепрофилировании.

Если рассматривать ситуацию, в которой руководству приходится принимать решение о реорганизации фирмы, то в сфере кадровой политики целесообразными будут следующие действия:

- при сокращении сотрудников обращать внимание на взаимосвязь и взаимозависимость элементов организационной структуры и при формировании новой оказывать психологическую и стабилизационную поддержку персоналу;

- подготовки на первое место не большого числа сокращенных, а удаления действительно ненужных кадров, для создания структуры персонала, максимально соответствующей выбранной стратегии;
- проведение исследовательских процессов, в ходе которых выявляются лидерские и иные качества сотрудников;
- создание и внедрение обучающих программ;
- предварительно перед утверждением на руководящую должность отслеживание личных и профессиональных качеств сотрудников, которые могли бы эффективно выполнять свою работу в кризисной ситуации;
- предпочтительнее создание команд, а не индивидуальные рабочие усилия;
- определение и сохранение в дальнейшем «минимальной структуры» кадров, т. е. контроль над отделами, которые жизненно необходимы организации и минимальным количеством работников, которые в состоянии будут обеспечивать производственный процесс в условиях кризиса;
- мотивация сотрудников – поощрения, повышения и т. д.

Мне кажется, что при возникновении кризисной ситуации обнаруживаются все недостатки как управленческой, так и кадровой системы. Причем масштабы этих недостатков могут быть огромными, и в некоторых случаях именно они и являются причиной возникновения кризиса. Решать эти проблемы в условиях кризисной ситуации непросто и зачастую даже после преодоления кризиса многие недочеты так и остаются. На самом деле всего этого можно не допустить при грамотной кадровой политике.

Развитие персонала, его деятельность, эффективность зависят от факторов, которые слагаются в самом начале существования организации. Формирование кадровой системы, стиля управления и социально-психологической направленности – определяющие факторы.

Формирование кадровой системы – это стержень любой управленческой системы. Существуют различные стили управления, но в любом случае они являются условными, поскольку для эффективного управления руководитель должен знать их все и находить оптимальное для себя сочетание. Но прежде чем начать руководство, нужно сформировать объект управления – персонал. Подбор необходимых кадров зависит от целей и задач организации. Здесь рассматриваются вопросы о подходящих деловых качествах, профессиональном уровне и психологических характеристиках.

Существуют разные стили управления, но все они, в конечном счете, являются условными. Для эффективного управления руководитель должен знать каждый стиль и выбрать для себя оптимальное сочетание. Сложность сегодняшнего рынка в том, что большинство организаций при формировании персонала либо использует стихийный метод, либо прошлый опыт. Понятно, что ни в том, ни в другом случае говорить об успешном формировании коллектива не приходится, поскольку в таких условиях не удастся рассмотреть качества сотрудника и учесть социально-психологическую сторону формируемого коллектива. Это приведет к постоянному возникновению конфликтов и некомпетентной работе, что само по себе уже является очень плохим показателем для организации.

По моему мнению, одной из самых распространенных проблем в российской деловой сфере является некомпетентное формирование персонала, т. е. трудоустройство знакомых и родственников. Это крайне негативная тенденция, поскольку очень часто ответственные должности занимают люди, имеющие отдаленное представление о сфере своей работы или не имеющие его вовсе. Это наносит ощутимый ущерб организации. В западных и европейских компаниях такой метод не практикуется уже около 100 лет.

От руководителя зависят условия и оплата труда сотрудников, а эти факторы являются основными стимулами при трудоустройстве. При плохой социальной и правовой защищенности и низкой заработной плате сотрудники в момент кризиса очень часто увольняются, что, естественно, не помогает организации преодолеть кризис.

Подводя итог вышесказанному, хочется отметить, что какой бы ни был кризис внешний или внутренний очень много зависит от руководителя компании, что же касается персонала, то тут очень много обязанностей и ответственности ложится именно на руководителя отдела по работе с персоналом.

Внутренний кризис может наступить из-за большого количества причин, главная цель руководителя по персоналу заключается в том, чтобы оптимизировать кадровую политику и систему работы отдела по персоналу таким образом, чтобы все сотрудники как можно мягче перенесли кризис в организации.

Основные направления работы, которыми должен заниматься именно директор по персоналу (по моему мнению) это:

- Корректировка кадровой политики в зависимости от экономического состояния организации;

- Организовать всеми силами дополнительную (или основную, зависит от организации) психологическую поддержку для сотрудников;
- Построить систему оценки персонала так, чтобы у компании появилась возможность избавиться от «кадрового балласта»
- Обязательно продолжать развивать и обучать персонал, система обучения и развития должна работать даже лучше, чем в докризисный период, потому что от персонала зависит практически вся работа организации, грамотный, компетентный, находчивый персонал, способен вывести организацию из внутреннего кризиса.