

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

38.03.03 «Управление персоналом »

Управление персоналом предприятия в условиях кризиса (на примере АО
«РМЗ «Енисей»)

Руководитель

подпись, дата

доц. каф. ЭУБП,
канд. филос. наук

Н. П. Гуляева

Выпускник

подпись, дата

А. Д. Луферова

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа ВКР по теме Управление персоналом предприятия в условиях кризиса (на примере АО «РМЗ «Енисей»)

Консультанты по
разделам:

1 Теоретические основы управления
персоналом в условиях кризиса

подпись, дата

Н. П. Гуляева

2 Характеристика и анализ
деятельности АО «РМЗ «Енисей»

подпись, дата

Н. П. Гуляева

3 Разработка и обоснование
мероприятий по управлению
персоналом в условиях кризиса
АО «РМЗ «Енисей»

подпись, дата

Н. П. Гуляева

Нормоконтролер

подпись, дата

И. С. Багдасарьян

РЕФЕРАТ

ВКР по теме «Управление персоналом предприятия в условиях кризиса (на примере АО «РМЗ «Енисей»)» содержит 86 страниц текстового документа, 5 иллюстраций, 8 таблиц, 5 приложений, 54 использованных источников.

КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ, ПРИНЦИПЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА, МЕРОПРИЯТИЯ.

Цель ВКР – разработать комплекс мероприятий управления персоналом в условиях кризиса на АО «РМЗ «Енисей».

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

1. Проанализировать принципы, методы и задачи управления персоналом предприятия в кризисной ситуации;
2. Рассмотреть проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятия в условиях кризиса;
3. Проанализировать процесс управления персоналом предприятия, как элемент антикризисных программ;
4. Провести анализ деятельности АО «РМЗ «Енисей»;
5. Провести анализ управления персоналом на предприятии АО «РМЗ «Енисей» в условиях кризиса;
6. Разработать комплекс мероприятий управления персоналом в условиях кризиса на предприятии АО «РМЗ «Енисей»;
7. Провести оценку эффективности, разработанного комплекса мероприятий по управлению персоналом в условиях кризиса на предприятии АО «РМЗ «Енисей».

В результате проведения анализа были выявлены основные проблемы в управлении персоналом на АО «РМЗ «Енисей». В итоге был разработан комплекс мероприятий, по совершенствованию управления персоналом в условиях кризиса.

ВВЕДЕНИЕ

Анализ тенденций экономического развития предприятий России показал, что большинство российских предприятий функционируют в условиях экономической нестабильности. Следовательно, обострение кризиса в России предполагает потребность в эффективном антикризисном управлении. Главным фактором, который сможет содействовать осуществлению эффективного антикризисного управления, является правильно подобранный и управляемый персонал.

В науке относительно исследования управления персоналом в условиях кризиса существует ряд фундаментальных разработок таких ученых как: Пушкарь А.И., Колос А.Л., Коротков Э.М., Базаров Т.Ю., Малиновский П.В., Шепеленко Г.И., Баринов В.А., Колик А., Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В., Паршин М., Чистякова Е., Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г., Култышкина В.Н., Шагиахмедова Л.А., Ермаков В.В., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С.

В настоящее время в связи с обострившимся финансовым кризисом предприятий целых регионов особенно возрастает актуальность управления персоналом. В условиях нестабильной работы предприятия заметно снижается производительность труда, возрастает текучесть кадров и социальная напряженность. Поэтому управлению персоналом необходимо уделять пристальное внимание, так как перечисленные негативные тенденции могут значительно усугубить и без того непростое положение предприятия. Для предприятия АО «РМЗ «Енисей» данная тема является актуальной, так как предприятие находится в условиях тяжелого финансового положения.

Объектом исследования данной работы является персонал АО «РМЗ «Енисей».

Предметом исследования является процесс управления персоналом в условиях кризиса на предприятии АО «РМЗ «Енисей».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать комплекс мероприятий управления персоналом в условиях кризиса на АО «РМЗ «Енисей».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать принципы, методы и задачи управления персоналом предприятия в кризисной ситуации;
2. Рассмотреть проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятия в условиях кризиса;
3. Проанализировать процесс управления персоналом предприятия, как элемент антикризисных программ;
4. Провести анализ деятельности АО «РМЗ «Енисей»;
5. Провести анализ управления персоналом на предприятии АО «РМЗ «Енисей» в условиях кризиса;
6. Разработать комплекс мероприятий управления персоналом в условиях кризиса на предприятии АО «РМЗ «Енисей»;
7. Провести оценку эффективности, разработанного комплекса мероприятий по управлению персоналом в условиях кризиса на предприятии АО «РМЗ «Енисей».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: наблюдение, анализ и синтез, сравнение, индукция и дедукция, анкетирование.

Структура выпускной квалификационной работы определена целью и поставленными задачами. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе раскрываются теоретические основы управления персоналом в условиях кризиса. Рассматриваются принципы, задачи и методы управления персоналом в кризисной ситуации, проводится анализ проблем, возникающих в управлении персоналом предприятия, находящегося в условиях

кризиса. Также управление персоналом в условиях кризиса рассматривается, как один из элементов антикризисных программ предприятия.

Во второй главе проводится анализ деятельности предприятия АО «Ремонтно-механический завод «Енисей», дается его социально-экономическая характеристика. Проводится анализ управления персоналом на АО «РМЗ «Енисей» в условиях кризиса.

В третьей главе предлагаются рекомендации по внедрению мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом в условиях кризиса предприятия АО «РМЗ «Енисей», а также проводится оценка эффективности от внедренных мероприятий.

1 Теоретические основы управления персоналом в условиях кризиса

1.1 Принципы, задачи и методы управления персоналом предприятия в кризисной ситуации

В научной литературе существует большое количество работ, направленных на управления персоналом предприятия в кризисной ситуации.

По мнению Поляка Г.Б. кризисная ситуация – это особая ситуация, которая характеризуется повышенным риском банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью предприятия [4, с. 527].

Управление персоналом в условиях кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность. В связи с этим, И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова в своем научном труде «Разработка кадровой стратегии организации в антикризисном менеджменте» выделяют следующие задачи управления персоналом в условиях кризиса [45]:

- формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;
- сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность для предприятия;
- реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией предприятия;
- снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Одним из важнейших факторов современного подхода к управлению персоналом в кризисной ситуации является определение принципов. Принципы управления персоналом предполагают основные правила и нормы, которым

должен следовать руководитель и служащие в процессе управления. По мнению В.Д. Дорофеева, Д.Н. Левина, Д.В. Сенаторова, Чернецова А.В., изложенному в учебном пособии «Антикризисное управление» принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления [3, с.104]. 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 [2, с.76]. Принципы управления персоналом являются совокупностью всех научных знаний для создания эффективного регулирования деятельности персонала в социально-экономической системе.

О. Бирюкова, Л. Бочкова в учебном пособии «Приемы антикризисного менеджмента» выделяют несколько общих принципов управления персоналом в условиях кризиса [42, с. 381-382]:

1. Принцип системности – предполагает рассмотрение всех сотрудников и категорий работников как единой динамической системы. Предусматривается построение взаимосвязанной структуры, в которой сотрудники взаимодействуют между собой для достижения эффективного результата.

2. Принцип правовой и социальной защиты – предусматривает неукоснительное соблюдение государственного законодательства и правовых актов. Предполагает знание руководством, менеджерами и сотрудниками норм трудового, гражданского, административного, уголовного и других частей права. Организация должна отстаивать интересы своих сотрудников в конфликтных ситуациях.

3. Принцип равных возможностей – создание одинаковых условий для различных социальных, национальных и половых групп. В российской экономике этот вопрос стоит очень остро.

4. Принцип командности – для успешного осуществления деятельности и реализации новых проектов практикуется создание команд (групп специалистов, объединенных общей идеей и взаимодействующих внутри себя для достижения цели). Члены команды несут определенную ответственность и выполняют различные функции. В период кризиса создание команд часто является необходимым, поскольку руководителю бывает очень сложно принять решение в одиночку, кроме того, ему требуется информация о состоянии организации в различных ее структурных подразделениях. Члены команды в такой ситуации как раз и занимаются сбором, обработкой и обсуждением данных с дальнейшим формированием плана и стратегии.

5. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику лежит в основе организации успешной деятельности. Определение индивидуальных возможностей и навыков, поощрение и создание условий для развития, защита – все это должно быть включено в управленческую политику персоналом.

Наряду с общими, вышеперечисленными принципами управления персоналом в условиях кризиса, также выделяют частные, которые как правило применяются в условиях конкретных ситуаций. Мухачев В.М., Пухов Д.В. в своем научном труде «Управление персоналом в ситуации кризиса на предприятии» [6, с.166] и Коротков Э.М. в учебнике «Антикризисное управление» [5, с.340-342] сходятся во мнении и выделяют идентичные принципы управления персоналом в кризисной ситуации, которые относят к частным:

1. Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы. Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в

его переобучении, переподготовке, профориентации. Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения.

2. Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда [19, с. 32].

3. Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда [27, с. 96].

4. Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды [15, с. 75].

5. Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др. [16, с. 12].

6. Принцип сотрудничества с профсоюзами и общественностью. По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В России профсоюзы выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менеджерам и предпринимателям необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений и строго выполнять заключенные соглашения [29, с. 114].

Исходя из всех вышеперечисленных принципов можно сделать вывод, что управление персоналом в условиях кризиса предприятия или организации представляет собой многогранную, детально спланированную и обоснованную деятельность, которая базируется на системе научных знаний и положений .

Для результативной и действенной работы с персоналом в ситуации кризиса основополагающей является система мер, гарантирующая эффективное освоение организационных изменений. Одной из главных проблем работы с персоналом в подобной ситуации являются методы преодоления сопротивления нововведениям со стороны персонала. В.А. Баринов в учебнике «Антикризисное управление» выделяет четыре метода работы с персоналом предприятия или организации в условиях кризиса, представленные в таблице 1 [1, с. 89].

Таблица 1 – Методы работы с персоналом в условиях кризиса

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
Адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Длительность получения результата
Принудительных организационных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управления сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление, подгонка к моменту	Риск неудачи, сложность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени

Ансофф И. в своем научном труде «Стратегическое управление» поясняет каждый из вышеперечисленных методов работы с персоналом в условиях кризиса [34; 39]:

1. Метод адаптивных изменений. Конфликты разрешаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

2. Метод принудительных организационных изменений. Предусматривает использование силы. Процесс дорогостоящий и не желательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Использовать можно в условиях острого дефицита времени.

3. Метод управления сопротивлением. Администрация находится в кризисной ситуации, если изменения во внешней среде угрожают существованию администрации. Когда наступает кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства — не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

4. Кризисный метод. Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия [8; 11]:

- постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не заикливаться на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего «врага», угрожающего существованию предприятия. Нужно помнить только, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
- выбрать метод управления сопротивлением.

1.2 Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятия в условиях кризиса

В случае когда предприятие находится в условиях кризиса в отношении персонала, как правило, проводится единственное мероприятие - сокращение штата с целью уменьшения затрат на персонал. Однако необходимо признавать ценность и важность собственно человеческого ресурса и значимость его вклада в успех деятельности организации [26, с. 17].

С другой стороны, практика показывает, что часто, когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов уходят на последние места. В особенности страдают вопросы контроля за системой управления персоналом [10; 17].

Правильное использование способностей сотрудников организации, в соответствии с их способностями, является одной из главных причин ее успешной работы. И наоборот, незнание способностей людей, а следовательно, и их потенциальных рабочих возможностей является одной из возможных причин кризиса организации. Как показывает практика, предприятие, находящееся в условиях кризиса, чаще всего сталкивается не только с

проблемами технологического или финансового характера, но и с проблемами в сфере управления персоналом [31; 18].

По мнению Николаева Д.О., изложенному в научном труде «Проблемы управления персоналом в условиях кризиса», а также по мнению Политова В., изложенному в статье «Управление персоналом в период кризиса» исследование данной проблемы на предприятиях позволяет выделить ряд наиболее часто встречающихся проблем в системе управления персоналом [14, с. 114-115]:

- 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.

Данная классификация, по представленным в ней проблемам, схожа с классификацией, которую выделяет Гукова И.А. в научном труде «Управление персоналом в условиях кризиса». Однако, существует ряд проблем, не раскрытых в предыдущей классификации, таких как [22, с.19 ; 37]:

- чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
- монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
- отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- низкая трудовая дисциплина.

Все вышеуказанные проблемы обусловлены, в первую очередь, недостатками существующих на предприятии элементов системы управления персоналом. Следовательно, совершенствование элементов системы управления персоналом является одним из направлений, которое должно быть отражено в антикризисной программе [24, с. 93; 44].

Кризисные явления на предприятии так же отражаются на морально-психологическом климате, как в подразделениях, так и в целом в организации. При этом отмечаются депрессивные состояния у рядовых работников и руководителей разных уровней, повышается степень конфликтности в трудовых коллективах [25, с. 115].

Под трудовыми конфликтами понимают существенные расхождения интересов и норм поведения работников, которые могут иметь место, как в скрытой, так и явной форме [43].

К наиболее частым причинам конфликтов в трудовых коллективах предприятий, находящихся в состоянии системного кризиса, можно отнести [41; 48]:

- отсутствие, как в подразделениях, так и в масштабах всего предприятия четкого распределения функций, полномочий и ответственности;
- неразработанность четких критериев результативности деятельности работников – это создает условия для произвола руководителей, порождая «вертикальные» конфликты между работниками разных уровней, одновременно снижая мотивацию к высокопроизводительному труду;
- недостаточная информированность работников не позволяет им эффективно выполнять должностные обязанности, одновременно способствуя росту слухов, что влечет за собой стрессовые состояния у персонала;
- нерациональное распределение работ в подразделениях. Это порождает хронические стрессовые состояния, как у руководителей, так и у рядовых работников;
- необоснованное нормирование, неритмичное снабжение производства комплектующими, несоответствие технической базы, нерациональность

графиков рабочего времени, плохие условия труда и т.д. также порождают конфликты между рядовыми работниками и администрацией предприятия.

1.3 Управление персоналом предприятия, как элемент антикризисных программ

В условиях кризиса главенствующую роль играет эффективное управление персоналом и разработка антикризисных мероприятий управления персоналом. Кризисная ситуация на предприятии чревата 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 основополагающих задач предприятия на этапе кризиса [21, с.67; 23, с. 120].

По мнению Лигоненко Л.А., изложенному в научном труде «Теоретико-методологические основы антикризисного управления» антикризисная программа – это специальным образом подготовленный внутренний документ с систематизированным перечнем основных мероприятий, которые предполагается осуществить на предприятии, его структурных подразделениях и функциональных служб для достижения поставленной цели – вывод предприятия из кризисного stanu [32].

Антикризисное управление должно быть реализовано во всех функциональных сферах предприятия, что обуславливает целесообразность выделения в его составе отдельных подсистем: антикризисный операционный менеджмент, антикризисное финансовое управление, антикризисный маркетинг, антикризисное управление персоналом и антикризисное организационное управление [46].

Жданов В. в своем научном труде «Управление персоналом в условиях антикризисного управления» высказывает мнение о том, что антикризисное управление предъявляет определённые, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Главная задача, которую решает

служба персонала в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия [49].

Федорова Е.И. также считает, что управление персоналом предприятия в условиях кризиса существенно изменяется, оно будет протекать в нетипичных условиях, что требует от персонала мобилизации собственного потенциала, повышенного психологического напряжения [49].

Следовательно, в связи с этим нужно обратить внимание первых руководителей и собственников предприятия на то, что процессы управления персоналом никогда не прекращаются, не зависимо от глубины кризисных ситуаций, в которых оказались предприятия.

По мнению Бабушкиной Е.А., Верещагиной Л.С., Бирюковой О.Ю. процесс управления персоналом на предприятии представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают [12, с. 26]:

- подбор и распределение персонала;
- планирование и организацию работы сотрудников;
- диагностику персонала;
- учет его движения;
- программы по повышению квалификации;
- мотивацию и стимулирование труда;
- предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

Антикризисное управление, помимо всех вышеперечисленных мер, предполагает наличие дополнительных программ деятельности сотрудников, а также включает социально-психологические факторы [9, с.77].

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом, руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку кадровых стратегий при работе с ним. Основные меры здесь [7, с.111]:

- привлечение новых сотрудников и специалистов;

- переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;
- разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);
- организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

По мнению Геращенко И. А. и Джумандурдиева Г., изложенному в научной статье «Антикризисное управление персоналом» ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы – это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость [20, с.56].

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 [50].

Солощенко Е.А, Саклаков В.М. в научной статье «Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки» говорят о том, что успешное решение задач, указанных выше, требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на [13, с. 28]:

- 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).

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 [36].

Честная информация о текущей ситуации в компании и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Скрытие информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе [36].

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 [30, с.99]:

- 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.

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.

Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Поэтому разрабатывать антикризисную программу в области управления персоналом на все «случаи жизни» нецелесообразно.

Как было изложено выше, что наиболее часто встречающиеся кадровые проблемы в период кризиса это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость.

Базык Е.Ф., Сазонова Д.И. в научной статье «Снижение текучести кадров в современных экономических условиях» говорят о том, что неудовлетворённость оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат. Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию. Социально-психологическая напряжённость возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением. Поэтому, помимо реализации своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации. Кроме того, служба персонала существенно ограничена временными рамками - антикризисные меры должны осуществляться в сжатые сроки [35].

В таких обстоятельствах, по мнению Филиной Ф.Н., служба персонала должна осуществить следующие действия [38]:

- предложить создание временных целевых рабочих групп для решения проблем по различным направлениям;
- сформулировать: порядок формирования групп (состав группы, распределение ролей), порядок работы групп (цели, требования к результату, сроки исполнения, точки контроля, механизмы совместительства с основной деятельностью), систему вознаграждения (бюджеты, премирование по результатам), механизмы внедрения, а также обеспечить координацию деятельности групп;
- разработать и реализовать пакет положений по целевому стимулированию инициатив в хозяйственной деятельности предприятия;

- экспертно оценить кадровый состав предприятия на предмет возможности использования сотрудников для решения новых задач;

- обеспечить высвобождение избыточных работников предприятия. Для этого целесообразно ужесточить контроль над трудовой дисциплиной и предложить заменяемым работникам пенсионного возраста добровольный уход на благоприятных условиях;

- экспертным путём, совместно с руководителями подразделений, определить перечень ключевых специалистов предприятия (обычно, не более 10-20% общей численности) и сформировать механизмы их удержания;

- сформировать резерв кадров и целенаправленно готовить перспективных сотрудников для занятия должностей редких специалистов пенсионного и предпенсионного возраста;

- в случае проведения реструктуризации или выведения непрофильных подразделений, необходимо пересматривать организацию труда и формировать новые планы по труду, выявляя незадействованных работников и сокращая их численность напрямую или путём перевода в выводимые из предприятия непрофильные подразделения. Пересмотреть тарифы по оплате труда, исходя из изменившегося соотношения «внутренней ценности» должностей;

- обеспечить информационную поддержку изменений, как внутри предприятия, так и в городских СМИ, «снимая» социально-психологическую напряжённость и поддерживая имидж обновляющейся и развивающейся компании.

Перечисленные меры службы управления персоналом являются первоочередными и необходимыми в поддержке антикризисного управления [40; 50].

В первой главе был проведен анализ теоретических основ управления персоналом в условиях кризиса. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что управление персоналом в условиях кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, многогранную, тщательно спланированную и продуманную деятельность, которая базируется

на системе научных знаний и положений. На момент, когда предприятие находится в тяжелых финансовых условиях, с персоналом может возникать множество проблем, которые обусловлены, в первую очередь, недостатками существующих на предприятии элементов системы управления персоналом. В условиях кризиса главенствующую роль играет эффективное управление персоналом и разработка антикризисных мероприятий управления персоналом. Исходя из этого, совершенствование элементов системы управления персоналом является одним из направлений, которое должно быть отражено в антикризисной программе.