Министерство образования и науки РФ

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Донской Государственный Технический Университет

Кафедра «Экономика и менеджмент в машиностроении»

Самостоятельная работа

По дисциплине: «Антикризисное управление»

На тему: «Человеческий фактор антикризисного управления»

Выполнила:

ст-ка гр. ФМ 5-1 Сушкова Т.С.

Проверила: Кузьминская Т.П.

к. э. н., проф.

Ростов-на-Дону

2010 год

Содержание

Введение………………………………………………………………….….……..3

1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия…….4
2. Система антикризисная управления персоналом…………………………8
3. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии……………………………………………………………………….10
4. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия…13
5. Стратегия поведения антикризисного управляющего…………………...15

Заключение……………………………………………………………….…..……18

Список литературы………………………………………………….…….….......19

Введение

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном управлении, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.

Для всех организаций, независимо от их сферы деятельности, масштабности, организационно-правовых форм управление людьми имеет приоритетное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных трудовых ресурсов ни одна организация не сможет выжить и, тем более, достичь поставленных целей. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата. Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: или стоит относить сюда всех работников-управленцев, или в зависимости от характера выполняемых ими функций.

Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. Высшее руководство (директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия во все периоды и стадии ее развития.

2. Менеджеры среднего звена – сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов.

3. Заместители – существуют заместители руководителя и менеджеров. Заместитель руководителя, как правило, обладает теми же полномочиями, что и руководитель.

Руководитель – это главная фигура в системе управления, в том числе и антикризисном. Он несет ответственность за принимаемые решения, выбирает альтернативу, направляет деятельность всего коллектива. В период кризиса управленческая нагрузка увеличивается вдвое, так как, помимо обычных функций, руководителю необходимо координировать работу предприятия и сотрудников в соответствии с антикризисной программой. Однако для осуществления успешного управления в период кризиса руководителю нужна команда специалистов. Сюда входят экономисты, юристы, маркетологи, психологи, программисты, консультанты и т. д.

В решении поставленных вопросов руководитель опирается на опыт и профессионализм своих специалистов, нередко создавая рабочую команду на период кризиса. Как правило, это наиболее эффективный и менее затратный способ достижения цели.

В настоящее время это понятие «менеджер» является повсеместным в среде бизнеса, однако многие считают, что менеджер – это новое название начальников отделов. Если рассматривать само понятие «менеджмента», то можно увидеть, что в него входит:

1) исследование рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;

2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Менеджер – это гораздо более широкое понятие, нежели просто руководитель. Так как в большинстве своем в организациях присутствуют многоуровневые системы управления, директор практически не имеет возможности лично довести задачи до сотрудников и контролировать процесс выполнения работ[[1]](#footnote-1). Зачастую профессиональные менеджеры с высокой квалификацией решают сложившиеся проблемы гораздо быстрее и эффективнее, нежели директор.

В вопросах антикризисного управления надо признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому функции у менеджерского состава такие серьезные:

1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

2) руководство предприятием в целом или его подразделениями;

3) руководство по отношению к подчиненным;

4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

Производственный персонал – это непосредственные исполнители выбранных стратегий и программ. От их работы зависит скорость, эффективность процесса. В период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ, так как эти работники лишь исполняют указания, не участвуя в разработке антикризисных программ. Это может привести к неточностям и ошибкам.

Роль ни одной из категории сотрудников не следует принижать, а также обособлять, в силу их тесной взаимосвязи. Эффективное осуществление деятельности возможно только в случае хорошей работы всех сотрудников, так как деятельность одних основана на деятельности других.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием, необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдением за реализацией антикризисной стратегии и т. д.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей (используя матрицу, на первое место в скобках ставят отношение к работе, на второе – отношение к людям):



1. Диктатор (9,1). Стиль управления, при котором практически все внимание сосредотачивается на производственном процессе, в то время как персонал почти не рассматривается с каких-либо точек зрения, кроме как производственной силы. Это открытая жесткая позиция, которая в обычных условиях, как правило, не приносит хороших результатов. Однако в момент кризиса, когда многие подчиненные находятся в состоянии растерянности, этот стиль может быть единственно верным.

2. Демократ (1,9). В организации довольно свободная атмосфера, жестко очерченные рамки и нормы либо неявно выражены, либо присутствуют в небольшом проценте. Таким поведением обычно отличаются руководители, твердо уверенные в ситуации и имеющихся средствах. В противном случае слишком «свободная» обстановка может привести к снижению производительности труда и, как следствие, ухудшению обстановки во всей организации.

3. Пессимист (1,1). В случае наступления кризиса такой руководитель не предпринимает серьезных и решительных действий, даже если существуют возможности для преодоления ситуации. Никаким образом не стимулирует работу персонала. Такая позиция, особенно в современном мире, является очень слабой, так как из-за высокой динамичности и конкурентности рынка кризисы в организациях возникают постоянно.

4. Организатор (9,9). Это наиболее выгодный со всех точек зрения стиль. Такой менеджер отличается высокой целеустремленностью, ответственностью, коммуникабельностью и инновационностью. Вместе с тем, он осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с остальными сотрудниками, разрабатывая и составляя план решений на коллективных переговорах.

5. Манипулятор (5,5). Такой тип очень распространен в современном мире. Основное его направление – достижение своих целей с использованием кадровых возможностей без особого рассмотрения интересов последних. Такой менеджер ориентируется в своей работе, прежде всего, на выполнение поставленных целей, а методы достижения их не особо рассматриваются с социальной точки зрения[[2]](#footnote-2).

Несмотря на то, что в настоящее время проблеме антикризисного управления уделяется большое внимание, уровень этого управления на российских предприятиях по сравнению с западными является все еще недостаточным.

1. Система антикризисного управления персоналом

Персонал предприятия – это глубокая и сложная структура, которая нуждается в твердой и упорядоченной системе управления.

Сам процесс управления персоналом представляет собой целую совокупность действий руководителя, которые включают подбор и распределение персонала; планирование и организацию работы сотрудников; диагностику персонала; учет его движения; программы по повышению квалификации; мотивацию и стимулирование труда и, конечно, предоставление благоприятных и безопасных условий труда.

В современных условиях, когда стабильное состояние – это чаще всего недолговременное явление, нужно уделять особое внимание вопросам быстрой адаптации сотрудников к изменяющимся условиям, их мотивации и обеспечения гарантиями.

С возникновением новых условий и факторов решение задач в рамках старых программ становится неэффективным, и требуется разрабатывать новые, соответствующие условиям среды.

В общем виде система антикризисного управления персоналом – это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач.

Подсистема общего и линейного руководства представлена высшим руководством, менеджерами старшего и среднего звена. Они осуществляет общий управленческий процесс.

Функциональные подсистемы предназначены для выполнения следующих задач:

1) управление подбором и распределением персонала;

2) планирование рабочего процесса сотрудников;

3) управление системой мотивации;

4) управление трудовыми отношениями;

5) управление развитием персонала;

6) управление социально-правовой базой;

7) информационное обеспечение системы управления персоналом.

Структура системы управления вообще зависит от характеристик самого предприятия: его масштаба, характера деятельности, территориального расположения, сферы бизнеса и т. д.

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

1) привлечение новых сотрудников и специалистов;

2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;

3) разработка системы гарантий;

4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия[[3]](#footnote-3).

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Основные методы, применяющиеся в кадровом маркетинге, это создание образовательных учреждений в рамках данного предприятия для подготовки узких специалистов; привлечение студентов и аспирантов для стажировки и практики; сотрудничество с различными службами занятости; разработка системы обучения для действующих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня; использование лизинга персонала.

Еще одним важным направлением в антикризисном управлении персоналом является использование так называемых профессиограмм – это линия качеств сотрудника, которые необходимы и предпочтительны для данной должности. Профессиограммы имеют большое значение с точки зрения планирования и прогнозирования возможных потребностей в том или ином уровне сотрудника на определенном этапе функционирования предприятия. Ни одно предприятие не может обойтись без своей организационной культуры, это является частью его существования. Кроме того, эффективное управление невозможно построить на статичных основах, необходимо использовать новейшие разработка в области организационно-культурной базы предприятия.

1. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии

Понятие «кадровая политика» в различных источниках имеет неоднозначное значение. Одни считают, что кадровая политика – это определенная программа и деятельность сотрудников, направленная на ее реализацию. Другие видят ее одним из элементов общей стратегии организации, направленной на обновление и совершенствование кадрового состава в соответствии с потребностями организации.

Кадровая политика – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;

2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;

3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;

4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, но не располагает необходимыми ресурсами, чтобы осуществить действия. Если же ресурсы имеются, то планирование осуществляется только на среднесрочный период.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. Кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание. Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной ситуации и меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий. Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольные жесткие меры для достижения той или иной цели, не желательно, но необходимо.

Очень важна комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации.

Большинство крупных предприятий имеют дочерние фирмы, филиалы. Все они нуждаются в единой кадровой политике, но с учетом их функциональных особенностей. В таких ситуациях кадровая политика должна быть рассмотрена как концепция с общими для всех приоритетами и принципами, но с разными методами и способами.

Особое внимание следует уделять социально-психологической стороне кадровой политики. Грамотный руководитель старается разработать политику таким образом, чтобы в кризисной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем.

1. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

1) базисные;

2) частные;

3) специфические.

Базисные принципы действуют на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала. Частные связаны с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование[[4]](#footnote-4).

В антикризисном управлении, есть определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:

1. Принцип системности – в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса.

2. Принцип командности – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду – специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие.

3. Принцип равных возможностей – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей.

4. Принцип горизонтального сотрудничества – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекладывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

5. Принцип правовой и социальной защищенности – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников.

Управление персоналом в кризисной ситуации – это тщательный и заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться.

1. Стратегия поведения антикризисного управляющего

Антикризисный управляющий, как правило, рассматривается в двух видах: арбитражный управляющий и специалист по антикризисному управлению.

Арбитражный управляющий.

Назначается арбитражным судом, не является заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов. Его деятельность осуществляется только на основании лицензии – особого разрешения государственного органа по делам о банкротстве. Арбитражный управляющий назначается для осуществления наблюдения, конкурсного производства и внешнего управления.

Специалист по антикризисному управлению.

До недавнего времени считалось, что специалист по антикризисному управлению работал лишь в специальных организациях, предоставляющих услуги по вопросам кризисных ситуаций и неплатежеспособности организации. В настоящее время практически каждой организации требуются подобные специалисты.

Стратегия его поведения зависит от многих факторов: личных качеств, условий конкретной ситуации, уровня профессионализма и др. Нужно отметить, что антикризисный управляющий должен быть очень хорошо подготовлен как с теоретической точки зрения, так и с практической.

Стратегия поведения складывается из большого числа составляющих. Деятельность антикризисного управляющего будет эффективна только в случае наличия определенных условий:

1. Возможность руководства – фактически антикризисный управляющий руководит организацией, определяет ее стратегию, основные методы и способы преодоления кризиса. Ему приходится не только заниматься выбором различных альтернатив, но еще и ставить конкретные задачи.

2. Лидерское положение в организации – антикризисный управляющий имеет возможность добиться поставленной цели только в том случае, если сотрудники признают его лидером и готовы подчиняться.

3. Консультирование – антикризисный управляющий часто располагает навыками, неизвестными другим сотрудникам. Он должен не только раздавать, но и объяснять поставленные задачи.

Для того чтобы выработать стратегию поведения, управляющему необходимо четко разобраться в ситуации и определить временные рамки.

Очень часто антикризисный управляющий первым делом создает свою команду, которая совместно работает над ситуацией. В нее, как правило, входят различные специалисты – экономисты, юристы, маркетологи и т. д.

На первоначальном этапе происходит оценка сложившейся ситуации и выявление причин ее возникновения. Это позволяет оценить масштабы кризиса и план примерных действий.

Выбранная стратегия не всегда бывает успешной. Ее успех зависит не только от достоверности полученных данных и правильного выбора альтернативы, но также и от отношения антикризисного управляющего с другими сотрудниками организации и его адаптации.

Стратегия поведения антикризисного управляющего в немалой степени содержит в себе психологический фактор. Разные специалисты в одной и той же ситуации могут выбрать разную тактику. Стратегия может быть жесткой или достаточно мягкой – это зависит от того, как персонал реагирует на происходящие изменения. Кроме того, многое зависит от индивидуальных особенностей управляющего.

Многие специалисты по антикризисному управлению имеют какую-то определенную стратегию поведения, однако постоянное ее использование может в какой-то период не сработать. Жесткие меры не всегда приносят хороший результат, а долгая подготовка может стать причиной упущения сроков. Поэтому определяющим для любой стратегии поведения является оценка ситуации. Причем важно в короткие сроки получить максимум данных, что могут лишь высококвалифицированные специалисты.

Заключение

Антикризисное управление представляет собой не только опре­деленную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необ­ходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей, ис­следовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непре­рывное образование.

В условиях кризиса действенным средством решения обострившихся социально-экономических проблем и регулирования противоречий между наемным трудом, работодателем и государством является социальное партнерство. Социальное партнерство, по выражению французских социологов, означает переход от «конфликтного соперничества» к «конфликтному сотрудничеству». При этом жесткое противостояние работников и работодателей остается, но оно исключает разрушительные насильственные действия и ведется в рамках добровольной договорной основы.

Список литературы:

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 418с.
2. Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. Конспект лекций для студентов экономических специальностей. <http://lib.rus.ec/b/158690/read>
3. Балдин К.В., Гапоненко Н.П., Орехов В.Н. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008г. – 544с.
4. Вересов Н. Эффективное управление. Психологические критерии. <http://www.club4biz.ru/knigi_manager.php>
5. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2009г - 256с.
6. Попов А.Р. Антикризисное управление. Учебник. – М.: Высшая школа, 2008 – 429с.

1. Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. Конспект лекций для студентов экономических специальностей [↑](#footnote-ref-1)
2. Вересов Н. Эффективное управление. Психологические критерии. [↑](#footnote-ref-2)
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 418с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Вересов Н. Эффективное управление. Психологические критерии. [↑](#footnote-ref-4)