# Московский институт

# международных экономических отношений

# ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**По специальности: менеджмент организации**

**на тему: Антикризисное управление персоналом организации**

**Студент: Большов Денис Витальевич**

 **Рецензент:**

Санкт-Петербург

2003

# СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр |
| Введение | 3 |
| Глава 1. Сущность кризиса. | 6 |
| * 1. Понятие и типология кризиса.
 | 6 |
| * 1. Признаки кризиса.
 | 10 |
| * 1. Человеческий фактор антикризисного управления.
 | 11 |
| Глава 2. Антикризисное управление персоналом предприятия. | 13 |
| * 1. Антикризисные характеристики управления персоналом.
 | 13 |
| * 1. Основные функции руководителя.
 | 15 |
| * 1. Система антикризисного управления персоналом.
 | 17 |
| * 1. Антикризисная политика в управлении персоналом.
 | 21 |
| * 1. Принципы антикризисного управления персоналом.
 | 26 |
| * 1. Система планирования персонала предприятия.
 | 32 |
| * 1. Формирование кадрового персонала на кризисном предприятии.
 | 34 |
| Глава 3. Анализ деятельности ИП «Солоха». | 37 |
| Глава 4. Рекомендации по улучшению деятельности ИП «Солоха». | 38 |
| Заключение. | 40 |
| Список литературы. | 41 |
| Приложение. | 42 |

# ВВЕДЕНИЕ

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и постепенном вхождении России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название «антикризисного». Но название названием, а суть его вызывает большие дискуссии. Кризис, каким бы глубоким он ни был, все-таки когда-нибудь пройдет. История экономического развития многих стран это подтверждает. И надобность в антикризисном управлении отпадет? Значит ли это, что такой тип управления имеет временный характер или сугубо прагматическое значение? Зачем же тогда изучать его, создавать научную концепцию и готовить специалистов в системе высшего образования?

Конечно, обострение кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления ведут нас к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его как из настоящего, так и из будущего. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Например, одна позиция заключалась в том, что кризис — всегда следствие природных явлений, а другая, — что кризис — порождение самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания, неверия.

К. Маркс доказывал, что источником кризисов в общественном развитии является экономика, основанная на частной собственности и влияющая таким образом на структуру и столкновение интересов.

Отсюда многие недальновидные политики и идеологи в нашей стране вывели положение, что общественно-экономическая формация, устранившая частную собственность, исключает и саму возможность кризиса. Вот почему в недавнем прошлом часто употреблялись термины «трудности роста», «проблемы развития», «застой», которые заменяли понятие «кризис», но по существу отражали те же процессы.

Однако наступление кризиса определяется не тем, какими понятиями мы оперируем, а реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. А глубина и характер кризиса зависят от управления, т. е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития.

Элементарная задача фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, - снизить расходы. В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится острой необходимостью. Нужен взвешенный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.). Прямолинейные действия нередко приводят к плачевным результатам. Персонал меньшей численности не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. Снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает “преданность” фирме. Происходят снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. И не интересы фирмы, а поиск другой работы становится главным для работника.

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного антикризисного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В последнее время появились публикации, в которых указывается на необходимость активизации работы персонала, анализируются взаимоотношения управляющих с персоналом и т.п. Исследуя причины, по которым производительность труда в российской экономике была в 8-9 раз ниже, чем в американской, зарубежные аналитики среди других причин указывают на недостаточное использование мотивации работников к производительному труду. Проблеме управления персоналом в зарубежных странах придается все большее значение даже в условиях антикризисного управления.

Между тем у нас на практике - все наоборот. Пытаясь защититься от свалившихся на фирму трудностей, администрация не стремится подключить к этой задаче трудовой коллектив.

Необходимо, чтобы корпоративные цели и ценности воспринимались трудовым коллективом как свои. Нужны, следовательно, их пропаганда, постоянная работа с коллективом. При этом в качестве условия появления заинтересованности в делах фирмы выступают объективная оценка результатов работы сотрудника и признание его заслуг руководством и коллегами, а также возможность проявления инициативы. Поэтому одна из важных задач антикризисного управления - превращение этой возможности в действительность. Результаты такой работы впечатляют. Например, следствием проявления инициативы персонала в “Ингосстрахе” явилось страхование профессиональной ответственности, кредитное страхование, комплексное страхование банковских рисков, в том числе связанное с ипотечным кредитованием. В то же “Ингосстрахе”, когда стало ясно, что последствием августовского кризиса должно стать сокращение персонала, менеджеры среднего звена сами предложили снизить свою заработную плату, чтобы предотвратить масштабные увольнения. В итоге к середине 1999 г. “Ингосстрах” вышел на до кризисный уровень сбора страховой премии в валютном исчислении.

Типичным просчетом в работе с персоналом является недостаточная или безадресная информация. Коллектив должен знать суть антикризисной стратегии фирмы, понимать, в чем заключается и почему проводятся изменения в вознаграждении, быть уверенным в стимулирующем проявлении инициативы. Наличие нужной информации рождает доверие персонала и облегчает проведение непопулярных решений.

Зарубежный, да и отечественный опыт управления персоналом показывает, что реализация механизма антикризисного управления предполагает решение проблемы качества работников. На данном этапе реформирования экономической системы в России предприятиям, фирмам, корпорациям, различным организациям приходится осваивать современные методы управления и уметь управлять в этих сложных условиях, используя технологии антикризисного управления. Субъекты экономических отношений должны располагать высококвалифицированным персоналом, способным быстрее и эффективнее реагировать на изменения во внешней среде, принимать необходимые решения в сложных, кризисных ситуациях, в условиях дефицита времени. Поэтому одной из приоритетных задач для российских предприятий является создание эффективной системы обучения кадров, переподготовки специалистов, повышения их квалификации, в том числе и осуществление мер по обучению и повышению квалификации руководящих кадров предприятий и организации регионального народно-хозяйственного комплекса, местных органов власти и управления.

Наряду со стимулированием производственной деятельности персонала и привлечением его к управлению необходимо принятие самых жестких мер к той части трудового коллектива, интересы которой расходятся с целями антикризисного управления. Не секрет, что в ряде случаев персонал стремится “растащить” предприятие. Избавиться от “несунов” и более крупных расхитителей - первостепенная задача нового управляющего. И чем быстрее он ее решит, тем успешнее будет антикризисное управление.

# Глава 1. Сущность кризиса.

## 1.1. Понятие и типология кризиса.

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Бытовала точка зрения, что кризисы являются характер­ной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом существовали даже такие теоретические положения, что при социализме нет кризисов, есть только «трудности роста». Многие годы в нашей стране само это понятие было, скорее, идеологическим, нежели реальным фак­тором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что оно относится лишь к процессам макро­экономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия, например, существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некото­рыми внешними причинами.

Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рас­сматривать внутрифирменное управление, то при разработке, на­пример, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию раз­работки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно на проблему кризиса взглянуть и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, со­хранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие — это приобретение нового качества,укрепляющегожизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвя­заны, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях (Приложение №1). Например, функциониро­вание социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соот­ветствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соот­ветствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке.

Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функциони­рования социально-экономической системы или создающего прин­ципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности. При этом, конечно, меняются и условия функционирования соци­ально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический ха­рактер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде (Приложение №2).

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда иего необходимо предвидеть и прогнозировать.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу, и послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности (Приложение №3).

### Типология кризисов

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания (Приложение №4).

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестраховке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса — обострение противоречий-между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

## 1.2. Признаки кризиса.

Типология кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, даже когда его нет. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Вообще социально-экономическая система является саморегулируемой системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление и существует, потому что является, с одной стороны, частью этих механизмов, с другой — для того чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное с точки зрения интересов человека развитие социально-экономической системы. Но это возможно только в том случае, если будут известны тенденции поведения и развития социально-экономической системы, ее характеристики и признаки состояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития.

Преодоление кризисов — управляемый процесс. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи может многое сказать и об опасности кризиса и его характере. В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Это контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления. Ведь существует предсказание погоды, землятресений, солнечной активности. Этим занимаются специальные службы. Почему в системе управления не может быть аналогичных служб?

Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Вообще в распознавании кризисов участвуют все показатели оценивания состояния социально-экономической системы.

Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать. Например, снижение производительности труда или эффективности производства не может не отражать возможность кризиса. Оно может быть случайным и эпизодическим, но может и свидетельствовать о тенденции кризисного развития.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования. В современном механизме управления это является его наиболее слабым звеном. Речь идет в конечном счете о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, статус рекомендаций или решений, взаимодействие в системе управления. Когда мы говорим о таких специалистах, предполагается не только подготовка и наличиетак называемых антикризисных менеджеров или арбитражных управляющих, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

Распознавание кризисных ситуаций и предвидение кризисов сегодня в связи с большой сложностью управления и увеличивающихся масштабов производственной деятельности должно быть поставлено на профессиональную основу Преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления не ограничивается навыками нормального, успешного управления. Он должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

## 1.3. Человеческий фактор антикризисного управления

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы лежит управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять ею может выражаться в стремлении расширять сферу управления, т. е. снижать долю неуправляемых процессов. И в определенной мере это удается. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Такое предположение выглядит логичным. Но вся практика развития общества и экономики во все периоды истории свидетельствует об обратном. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удается. Более того, во многих случаях именно человеческая природа кризиса является его причиной и источником.

Вся деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии даже у отдельного человека, а тем более у социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность кризисов, так и их необходимость. Именно это лежит в основе всех кризисов в социально-экономической системе, даже кризисов, связанных в природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастания их в кризисы политические и социально-экономические.

Абсолютное управление динамикой и взаимодействием интересов человека невозможно, потому что в системе его интересов есть и интерес свободы, демократичности управления, самостоятельности и самодеятельности. Именно к этим интересам «привязаны» и многие другие, именно на этих интересах строится эффективное управление.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, 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.

# Глава 2. Антикризисное управление персоналом предприятия

## 2.1. Антикризисные характеристики управления персоналом

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь, своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой литературе либо отсутствовало, либо о нем речь шла мимоходом, в контексте рассмотрения других проблем управления. Естественно, что и вопросы антикризисного управления персоналом как составной части концепции антикризисного управления разработаны весьма поверхностно.

В литературе по менеджменту нередко можно встретить такие термины, как «управление трудовыми ресурсами», «рабочей силой», «людскими ресурсами» и др. И это не случайно. Эти понятия родились в период господства технократической концепции управления. Как справедливо подчеркивает профессор Э.М. Коротков, новая гуманистическая парадигма управления требует новых, более четких понятий, адекватно отражающих ведущую роль человека в теории и практике управления. По его мнению, «понятие «персонал управления» в большей мере соответствует идее человеческого фактора в современном управлении, чем какое-либо понятие. Но еще более этой идее соответствует понятие «человеческий капитал». Это не игра в термины, а отражение совершенно другого отношения к человеку в процессе управления. "Человек может рассматриваться как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. Если человек выступает как формальный, механический исполнитель своих обязанностей, приказов и указаний начальства, и достаточно большое число таких людей составляют определенную силу, но если человек обладает развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера — это не просто рабочая сила, это — ценный капитал. И относиться к нему надо как к высшей ценности, как к ведущему фактору достижения всех управленческих целей.

Для повышения эффективности управления необходимо выяснить, какие категории работников относятся к управленческому персоналу. По этому вопросу у исследователей, работников кадровых служб единства взглядов пока нет. Одни считают, что к управленческому персоналу относятся все работники аппарата управления организацией. Другие считают, что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к персоналу управления должен быть положен функциональный принцип: именно содержание выполняемых работником основных функций управленческого труда.

Руководствуясь этим критерием, к персоналу управления следует отнести работников, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (руководители, их заместители, специалисты и технический персонал).

Однако в аппарате управления организацией есть группы работников, которые непосредственно управленческим трудом не занимаются (персонал охраны, оздоровительных учреждений, водители служебных машин, работники учетно-расчетных служб и т. д.). Данная категория работников составляет обслуживающий персонал организации.

Не принижая роль других групп управленческого аппарата, следует подчеркнуть определяющее влияние на всю систему управления организацией руководителя органа управления.

В содержание понятия «руководитель» (менеджер) можно включить следующие категории работников управления: во-первых, управленцев, которые в полной мере осуществляют руководство организацией, всеми ее подсистемами в предкризисный, кризисный и послекризисный периоды; во-вторых, категорию руководителей отделов, служб, участков, цехов, в которых также осуществляется полный управленческий цикл, но в меньших масштабах; в-третьих, категорию заместителей руководителей, которые в известной степени являются дублерами руководителей. Заместитель руководителя в большинстве случаев обладает полномочиями руководителя и не только юридически, но и фактически им является.

Руководитель — центральная фигура системы управления. Он направляет деятельность всего коллектива на реализацию поставленных целей, несет персональную ответственность за своевременное принятие и осуществление стратегических, оперативных и иных решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития организации. Для этого руководитель добивается необходимой слаженности всего аппарата управления. Группа специалистов — второе по значению звено аппарата управления. К ней относится большая часть персонала управления: экономисты, технологи, юристы, социологи, психологи, референты, консультанты и т. п. Отличительной особенностью этой группы является то, что к ее деятельности приложимы не все, а только часть признаков управленческого труда. На первое место в их работе выдвигается профессионально-аналитическая сторона. Такой существенный признак, как управленческая компетентность, применительно к труду специалиста имеет специфически-функциональное назначение.

Специалист не связан со всеми операциями, стадиями управленческого цикла. Он не объединяет и не направляет управленческий процесс в целом. Для специалистов не характерен признак лидерства. Но нельзя недооценивать управленческий потенциал этого звена персонала управления. Эффективность всей системы управления нередко определяется и обеспечивается активной, творческой деятельностью специалистов. Руководитель (менеджер), опирающийся на профессиональные знания специалистов, их опыт, как правило, добивается успеха в достижении поставленных целей с меньшими затратами материальных, финансовых и человеческих ресурсов.

Третьим крупным отрядом управленческих кадров является технический персонал аппарата управления. К этой группе также приложимы некоторые существенные признаки управленческого труда. Технический персонал по поручению руководителей, специалистов и при их контроле выполняет отдельные задания, относящиеся к управленческой деятельности. Кроме того, работники этой группы обеспечивают общий ритм управленческого цикла, в значительной степени освобождают линейных руководителей, специалистов аппарата управления от рутинных, технических операций и дают им возможность сосредоточиться на решении наиболее сложных управленческих проблем. От технических работников зависят четкое прохождение информации в различных сферах, доведение решения до исполнителей, масса мелких организационных вопросов.

Разумеется, разделение персонала управления на эти группы нельзя абсолютизировать, поскольку функции трех перечисленных категорий аппарата управления неразрывно связаны и переплетаются. Скажем, линейный руководитель призван в ряде случаев быть и специалистом, в принципе знать специфические аспекты деятельности управляемой организации. Речь может идти здесь лишь о преимущественной направленности деятельности работников аппарата управления. Но такое разделение имеет существенное значение при проведении операций и процедур отбора, расстановки персонала в аппарате управления.

Проведенные социологические исследования показывают, что эффективность управления в государственных и предпринимательских структурах снижается. Об этом заявил 71% опрошенных. Среди причин снижения эффективности управления были названы: слабая профессиональная подготовка управленцев — 48% опрошенных, несовершенная система отбора и расстановки персонала управления — 52% опрошенных. Конечно, данные социологических опросов не следует абсолютизировать и распространять на все организации, но нельзя и игнорировать их. По всей вероятности, не все благополучно у нас в стране складывается с проблемой отбора, расстановки и подготовки кадров управления.

## 2.2. Основные функции руководителя

Персональный менеджмент тесно связан с производственным менеджментом. Отметим две основные особенности предприя­тия, подлежащие учету руководителя при формировании им стра­тегии производственного менеджмента, направленного на оздо­ровление несостоятельного предприятия.

Во-первых, надо учитывать факторы общего порядка: а) от­раслевая и региональная специфика предприятия; б) степень монополизации на рынке продукции предприятия; в) контингент постоянных потребителей и его динамика; г) наличие нефор­мальных деловых связей с предприятиями-партнерами и орга­нами госуправления.

Во-вторых, надо учитывать факторы внутреннего порядка а) широкая номенклатура выпускаемой продукции (в условиях кри­зиса чем шире, тем больше возможностей для маневра); б) сте­пень износа основных средств; в) общетехнологический уровень производства; г) квалификационный состав персонала, в том чис­ле штабных служб предприятия; д) финансовые возможности пред­приятия: собственные и привлеченные; е) руководитель решает для себя следующие вопросы: каких работников и на какие должно­сти брать (преданных лично, но менее квалифицированных, или квалифицированных работников баз особой преданности делу акционерного общества, т. е. работники уйдут, если им предложат более высокую заработную плату. Это относится к таким долж­ностям, как главный бухгалтер, главный экономист, главный тех­нолог, начальник отдела маркетинга и др.

В условиях кризисного предприятия руководитель должен концентрировать свои усилия, прежде всего, на выполнении сле­дующих функций:

— взаимодействие с собственниками;

— координация производственно-хозяйственной деятельнос­ти предприятия по отдельным наиболее важным направлениям;

— взаимодействие с профсоюзом.

Главные по значению сферы деятельности руководителя кри­зисного предприятия — финансы и производственные проблемы.

Основные функции руководителя предприятия по направле­нию «финансы»:

— получить от финансовой службы информацию и проанали­зировать ее с точки зрения текущих и перспективных возмож­ностей предприятия по финансированию процессов производ­ственно-технического обеспечения производства;

— получить от финансовой службы информацию и проанали­зировать ее с точки зрения структуры затрат на производство продукции и возможных мер по ее оптимизации, т. е. сделать развернутый анализ затрат на рубль товарной продукции;

— формирование приоритетных направлений повышения об­щей продуктивности производства и постановка соответству­ющих задач перед штатными подразделениями предприятия, т. е. каждый руководитель подразделения должен разрабо­тать конкретные мероприятия по снижению затрат на своем участке производства;

— установить систему контроля за динамикой показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности предпри­ятия: прибылью и рентабельностью.

Основные функции руководителя по направлению «производ­ственные проблемы»:

— организация ограниченного по затратам маркетингового исследования, направленного на выявление динамики спроса по всей номенклатуре выпускаемой продукции и определения фак­торов, оказывающих влияние на динамику этого спроса;

— получение и анализ информации о сравнительной харак­теристике продукции предприятия и продукции конкурентов (эту информацию должны предоставить отделы: финансовый, реали­зации, технический);

— дать заказ-распоряжение аппарату главного инженера на разработку вариантных предложений по улучшению технико-экономических характеристик выпускаемой продукции, выпол­няемых работ, оказываемых слуг. Можно заранее установить главному инженеру предельный размер (лимит) возможных ка­питальных вложений;

— организовать систему управления качеством выпускаемой продукции, причем на уровне организации выпуска бездефект­ной продукции, а не достижения мирового уровня;

— корректировка соответствующих задач и программ в рам­ках общей стратегии повышения эффективности производства.

## 2.3. Система антикризисного управления персоналом

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает как в качестве объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к заскорузлому механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих и, прежде всего, крупных организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем: подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом (Приложение №5).

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования (Приложение №6).

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение *кадрового маркетинга.* Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование *профессиограмм,* т. е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей *организационной культуры* предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

Различают четыре основных исторических типа организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная (рис. 3.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип****организационной****культуры** | **Форма****управления** | **Рычаг****управление** | **Области****целеопределения** |
| ОрганическаяПредпринимательскаяБюрократическаяПартиципативная | КоллективистскаяРыночнаяБюрократическаяДемократическая | АвторитетДеньгиСилаЗакон | Групповые интересыМаксимальная прибыльВоля начальстваИнтересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства |

**Рис. 3.1. Индикаторы типов организационных культур**

Краткое описание типов организационных культур представлено в приложении №7.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: одна культура, преобладающая во всей организации, и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Видно, что существенное различие перечисленных культур касается таких основополагающих параметров организации, как:

* способ выделения лидера и процесс принятия решений;
* правила распределения ответственности и закрепления функций;
* место и роль интересов конкретного человека в жизнедеятельности организации.

Существенным является рассмотрение основополагающего для управленческой деятельности процесса целеопределения. Для различных типов организационной культуры можно выделить разные механизмы порождения целей и соответственно разные механизмы порождения целей и соответственно разные механизмы оценки точности ее достижения (табл. 3.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Доминирующая****управленческая форма** | **Задача этапа** | **Критерий** |
| *Рыночная* | Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале. | Прибыльность |
| *Демократическая* | Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами. | Легитимность |
| *Коллективистская* | Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива. | Приемлемость |
| *Знаниевая* | Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации). | Осуществимость |
| *Бюрократическая* | Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей. | Реализуемостьзадач |

Наряду с традиционными для базовых организационных куль­тур (органической, бюрократической и предпринимательской) появляются две новые, которые и определяют специфику процес­са целеполагания в *партиципативной* организационной культуре.

В рамках *демократической* управленческой формы особое внимание уделяется демократизации процесса управления, ко­торая дала бы возможность не столько достичь интересов боль­шинства, но и не ущемить законные интересы меньшинства, найти паритет между всеми разделяемыми (общепринятыми) представлениями и теми, которые только появляются в общест­ве, но могут нести в себе существенный развивающий эффект. В рамках *знаниевой* управленческой формы акцент переносит на разработку альтернативных представлений о целях организации, которая, позволяет повысить устойчивость организационного развития в ситуации высокой нестабильности, изменчивости си­туаций и условий, в которых действует организация.

Обычно существующая в организациях корпоративная куль­тура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведен­ных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный *стратегический* инст­румент, позволяющий ориентировать все подразделения и от­дельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотруд­ников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организа­ции так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой *поликультурные* образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедея­тельности этой организации можно лишь с учетом того обстоя­тельства, что для каждой из них характерны специфические *управленческие формы,* выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования дея­тельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В поликультурных организациях наличие этих управленче­ских форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам по­ведения (коллективистская управленческая форма), и к сообра­жениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюро­кратическая), и к легитимному мнению большинства заинтере­сованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая – знаниевая).

## 2.4. Антикризисная политика в управлении персоналом

Термин «кадровая политика» в управленческой литературе употребляется в различных контекстах. Одни рассматривают кадровую политику как составную часть общей стратегически ориентированной политики организации, цель которой — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего зако­нодательства, состоянием рынка труда. Другие считают, что кадровая политика организации представляет собой программу деятельность кадровых служб по ее реализации. Конечно, эти различные подходы к толкованию содержания кадровой политики организации не в полной мере противоречат одна другой. Но они, однако, не тождественно отражают сущностные функции кадровой политики. Нельзя сводить кадровую политику только к программе и деятельности кадровых служб по ее реализации.

Кадровая политика — это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Она неразрывно связана с методологией и концепцией управле­ния персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персо­нала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и моти­вации сотрудников организации, которые определяют деятельностную активность человека.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, оп­ределяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторож­ности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ори­ентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. При этом необходим всесторонний кри­тический анализ прошлого опыта.

В советский период в нашей стране в деятельности кадрового корпуса было допущено немало ошибок и просчетов. Они стали одной из причин кризиса экономики и распада СССР. Даже Ком­партия РФ в своем программном заявлении признала, что «самый большой урон» нашему обществу нанесла «порочная кадровая по­литика». Но при всех недостатках и ошибках в работе персонала предприятий и управления им в прежнем советском опыте есть достаточное число положительных примеров и даже образцов, кото­рые заслуживают внимательного анализа и внедрения в практику работы с персоналом. Это относится прежде всего к системе про­фессиональной подготовки и переподготовки управленческих кад­ров предприятий; к гражданскому контролю и ответственности за их деятельность; к формированию социальных и нравственных ценнос­тей и др. В новых, изменившихся условиях важно найти формы сцепления прошлого, настоящего и будущего, обеспечить преемст­венность позитивного опыта в работе по управлению персоналом.

Надо решительно преодолевать сохранившийся до сих пор у ряда руководителей негативизм в оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах с развитой рыночной экономикой у руковод­ства крупных корпораций и фирм накоплен достаточно богатый, поучительный опыт работы с персоналом. Многое из этого полез­ного опыта необходимо смелее внедрять в практику деятельности российских менеджеров и предпринимателей. Но, конечно, нельзя зарубежный опыт переносить механически, формально, без учета российской организационной культуры, исторических традиций, общественной психологии и морали, уровня и качества жизни боль­шинства населения.

Под зарубежным управленческим опытом автор понимает не только опыт стран Запада, но и организационно-управленческий опыт стран евразийского континента. Поэтому важно тщательно продумать и создать механизм адаптации к российским условиям всего мирового опыта.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть *реалистичной, созидательной,* ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, професси­онально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задат­ками.

Важной чертой антикризисной политики является ее *комплекс­ность,* базирующаяся на единстве целей, принципов и методов ра­боты с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и нравственные и др.)

Кадровая политика должна быть *единой* для всей организации,нов то же время *многоуровневой* (дочерние фирмы, филиалы, подразде­ления с учетом их регионального территориального размещения), охватывающий все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сущностной чертой антикризисной кадровой политики управле­ния является ее *рациональность* и *превентивность,* носящие упреж­дающий и опережающий характер, направленный на предотвра­щение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов, В условиях формирования социально ориентированной экономики в России кадровая политика должна быть *демократичной* по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом;

Антикризисную политику управления персоналом должны отли­чать такие черты, как *духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность,* проявляющиеся в деятельности как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. Для неко­торых руководителей декларация таких черт покажется чистым иде­ализмом. Но такое мнение ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчет. Это — наиболее перспективное вложение инвестиций, которые, как правило, быстро окупаются.

Кадровая антикризисная политика и осуществление всех функ­ций управления персоналом должны опираться на прочный законо­дательный, правовой фундамент. *Законопослушание* руководителей, принимающих решение по кадровым вопросам, их правовая культура должны быть безупречными (рис. 3.2).

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, ли­нейных руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную, системную це­лостность.

**Основные черты**

**антикризисной кадровой политики**

Реалистичность и созидательность

Комплексность

Единство и многоуровневость

Рациональность и превентивность

Демократичность

Духовность, нравственность, человеколюбие, гражданственность

Законопослушность

и правомочность

**Рис. 3.2. Основные черты антикризисной кадровой политики**

В странах с развитой рыночной экономикой придерживаются разных стратегий персонального менеджмента. Рассмотрим данную стратегию на примере фирм Японии. Здесь ориентируются на стабильный кадровый состав, на обеспечение (воспитание) лояльности рабочих и руководящих кадров. В основе концепции стабильных кадров лежат следующие факторы:

* система «пожизненного» найма;
* психологическая разрядка работника (создание благоприятного психологического климата);
* развитие творческой активности;
* соревнование работников.

Первый фактор — система «пожизненного» найма. Можно утверждать, что основные факторы стабильности кадров взяты из опыта кадровой политики СССР. Так, идея «пожизненного» найма вытекает из лозунга, который стал главным в кадровой политике в СССР еще в 30-х гг.: «Кадры решают все». Японцы развили суть этого лозунга до системы «пожизненного» найма, предполагая (сейчас это полностью оправдывается), что преданность работников фирме в условиях конкуренции с годами будет приобретать все большее и большее значение. Предательство руководителя даже среднего звена фирмы, например продажа производственных секретов, может привести к огромным потерям, а если это предательство одного из руководителей банка, то даже к разорению.

Отсутствие преданности фирме рабочих тоже может привести к огромным экономическим потерям фирмы. Так, недовольство рабочих распределением полученной на предприятии прибыли (например, нет выплат по акциям, отсутствует «13 зарплата» и т. д.) может привести к актам вандализма: сознательной поломке транспортных средств, оборудования, вплоть до поджога. Это характерно сегодня для сложившейся в России социально-экономической ситуации.

Очень важно поддерживать и развивать идею социального партнерства работодателя и рабочего. Во Франции парламент принял закон, обязывающий работодателя распределять часть полученной прибыли (8—12%) среди работников предприятия. Законодательная власть отстаивает интересы большинства населения страны, создает рабочий класс. И никто не считает это подрывом рыночных отношений в стране.

В России руководители предприятий, особенно малого бизнеса, жалуются на воровство и недобросовестность работников, отмечая, что выплачиваемая на их предприятии заработная плата выше заработной платы работников, занятых в бюджетной сфере. При этом умалчивают, что в нарушение трудового законодательства страны сокращают в два раза продолжительность трудового отпуска, не выплачивают зарплату за работу в выходные дни, социальные пособия в связи с болезнью.

Предприниматели требуют от работников производительности труда и добросовестного отношения к труду на уровне работников за рубежом, но не учитывают, что зарплата в их фирмах составляет всего 38% зарплаты работников в странах с развитой рыночной экономикой. В такой социально-экономической ситуации преданность работников полностью отсутствует, имеет место даже крайняя враждебность: «Пусть хоть весь магазин разворуют или подожгут».

В России имеют место множество случаев разграбления складов предприятий малого бизнеса, когда четко просматривается полная осведомленность грабителей в вопросах, «что», «где», «когда» есть в фирме. Возможность появления таких негативных ситуаций «просчитали» японцы: лучше дополнительные расходы на «воспитание» преданности фирме, чем опасность периодических катастрофических потерь на производстве в различных вариантах, отмеченных выше.

Второй фактор — психологическая разрядка. Производства без стрессов не бывает, причем для подчиненных на любом уровне. Японцы стараются дать возможность выхода отрицательным эмоциям, то есть они учитывают научные исследования, касающиеся поведения работника в условиях производственного стресса: вот комната «разрядки» с макетами начальников разного уровня, вот дубинка — рассчитайся с обидчиком-начальником.

Третий фактор — развитие творческой активности через существенную оплату любого, сделанного работником фирмы, рационализаторского предложения, даже если нет расчетов экономического эффекта от его внедрения, даже если это предложение в настоящее время не может быть внедрено по техническим, организационным и другим причинам.

Оплату внесенного работником предприятия рацпредложения, даже если оно обеспечивало только повышение уровня техники безопасности на рабочем месте, впервые широко стали использовать в СССР.

Четвертый фактор — соревнование работников. В процессе трудовой деятельности выделяют два основных побудительных мотива: борьба за выживание, или соревнование, и взаимопомощь. Мы собственный опыт развития соревнования, и взаимопомощи облили грязью, а японцы используют эту мотивацию в раках так называемых «кружков качества», получая потрясающие экономические результаты в конкурентной борьбе за рынки сбыта.

В РГЭУ ведутся научные разработки организации оплаты труда работников предприятий, организаций, учреждений с учетом японского опыта, что нашло свое отражение в научных статьях, опубликованных в «Вестнике Академии», журнале «Коммерсант-Консультант», ученых записках кафедр университета.

Стратегия персонального менеджмента в условиях кризисного предприятия предусматривает:

* организационное обеспечение персонального менеджмента (ПМ), то есть обеспечение основных организационно-технических условий, обеспечивающих наиболее эффективное управление персоналом, например использование прогрессивных форм организации труда работника;
* информационное обеспечение ПМ, то есть сбор данных о сотрудниках. Так, в компьютерах банков содержатся все данные о сотрудниках, например, бухгалтер: его привычки, личная жизнь, с кем общается и т. д.;
* общее инструментальное обеспечение ПМ, то есть совокупность прикладных методов управления административного, экономического и психологического характера;
* трудовое ресурсное обеспечение ПМ, то есть совокупность специалистов предприятия, профессионально владеющих методологией персонального менеджмента. Это в первую очередь работники отдела кадров, а также менеджеры всех уровней: от директора и до бригадира;
* финансовое обеспечение ПМ, то есть совокупность финансовых ресурсов, необходимых предприятию для поддержания и развития кадрового направления своей деятельности. Например, во Франции любой собственник предприятия по закону обязан тратить на подготовку кадров 8, а банки — 12% своей прибыли.

## 2.5. Принципы антикризисного управления персоналом

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления пер­соналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП 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.

Все многообразие ПУП целесообразно раз­делить на общие, базисные принципы, регулирующие деятель­ность государственных органов управления в целом; специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях; частные принципы, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

К *общим принципам* государственной кадровой политики относятся научность, конкретно-исторический подход, нравст­венность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

В качестве *специфических принципов,* определяющих управление ка­дровым потенциалом в хозяйственных организациях, можно отнести принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарности управленческих ролей на предприятии.

Группу специфических принципов можно разделить на две подгруппы.

В первую подгруппу включены принципы, относящиеся к убеж­дениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику полной занятости; по­вышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы цен­ностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показа­телях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира *IBM.* В эту подгруппу включены десять «передовых принципов»:

* сильную (офи­циально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности);
* работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру;
* единый статус всех работников;
* приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;
* продолжительное обучение ра­ботников, особенно высших управляющих;
* делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления;
* преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих;
* поощрение разногласий;
* развитие горизонтальных связей;
* институциализацию изменений.

Что касается группы *частных принципов,* то ряд исследователей к ним относит принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала.

Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубеж­ный опыт работы с персоналом, культурные, морально-нравствен­ные, социально-экономические черты и особенности современного российского менталитета, а также неустойчивое функционирование и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно от­казаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.). Можно предпринять попытку определить и сформулировать такие принципы антикри­зисного управления персоналом, которые полнее, конкретнее от­ражали бы современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития России и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффек­тивно управлять персоналом в условиях кризисного состояния орга­низации и обеспечивать выход организации из кризисного состо­яния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность.Нопродвижение к ее решению возможно при выявлении и формулиро­вании общих принципов управления, носящих социально-экономи­ческую и этическую направленность, и прин­ципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизне­деятельности организации (предкризисное состояние, выходизкризиса).

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; гори­зонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

*Принцип системности.* Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все кате­гории работников и тесно связанную с внешней средой органи­зации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

*Принцип равных возможностей* отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В период господства административно-командной системы декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителямина руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работа­ющие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в не­равное положение представителей из других социальных групп на­селения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно пре­вышала долю выходцев из рабочих).

Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных мень­шинств, к женщинам и представителям нетрадиционных конфес­сий. Такого рода «теоретические» и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее ут­верждается принцип равных возможностей представителей всех со­циальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации *IBM* утвердился принцип — постоянному сотруднику компании предо­ставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, пре­одолена дискриминация по отношению к женщинам и представите­лям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной лич­ности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

*Принцип уважения человека и его достоинства.* Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каж­дого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это — образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоятна первом месте среди приоритетов организации.

*Принцип командного единства.* Команда — это тщательно подоб­ранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в пол­ной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты дея­тельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды доста­точно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники ко­манды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управ­ление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

*Принцип горизонтального сотрудничества.* В большинстве преус­певающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при от­сутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

В ряде крупных международных корпораций *(IBM, ABB)* данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов «через границы» подразделений. В результате работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов стимулируется прак­тикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

Эту же задачу решает модернизация информационных сетей компании. Например, практически все сотрудники *IBM* имеют доступ к совместным терминалам и большинство из них работает на собст­венных терминалах, что обеспечивает связь всех ее работников по всему миру. Это, безусловно, укрепляет горизонтальные связи.

*Принцип правовой и социальной защищенности.* Этот принцип пред­полагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, зако­нов и основанных на них других правовых актов. Он также преду­сматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

На практическую реализацию этого принципа оказывает отрица­тельное воздействие противоречивый характер действующих зако­нов и правовых актов, регулирующих права граждан РФ. В настоя­щее время в РФ одновременно действуют законы бывшего СССР, законы, принятые Федеральным Собранием РФ, постановления Правительства РФ, наблюдается несоответствие федеральных зако­нов и законодательной базы субъектов Российской Федерации.

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться пре­имущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной пер­спективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; учас­тие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руково­дителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

*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?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффек­тивными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

*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. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалифи­кации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

*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.

*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.

*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.

В этих целях (например, в *IBM)* проводятся собеседования «через голову» руководства, разработана программа «открытых дверей», раз в два года осуществляются опросы общественного мнения. Аноним­ность ответов гарантирована. Участие в опросах добровольное, и высокий процент охвата (до 90%) демонстрирует веру сотрудников в справедливость оценок и действенность мер, принимаемых по результатам опросов. Опросы общественного мнения и планы, раз­рабатываемые на их основе, нужны, прежде всего, для того, чтобы дисциплинировать руководство, предотвратить его отрыв от реальной жизни, от интересов рядовых сотрудников. Кроме того, полученная информация помогает более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложе­ния по их эффективному решению.

*Принципы 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 японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и пред­ставляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руко­водства. Но сбрасывать их со счетов нельзя. Особенно это относится к России, где профсоюзы и 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, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возник­новении производственных конфликтов использовать их возможности и авторитет.

Традиционно российские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способство­вала повышению имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотрудниками.

В современных условиях отечественные и зарубежные предпри­ниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы об­разования как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к установлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учи­тывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодейст­вуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целост­ную систему (Приложение №8).

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную дея­тельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принци­пов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров.

## 2.6. Система планирования персонала предприятия

Основная задача планирования и подготовки персонала предприятия, заключается в определении оптимальной числен­ности, состава и структуры работающих с целью повышения производительности труда, снижения затрат на производство продукции.

Планирование персонала в условиях кризисного предприятия включает:

1. Подсистему планирования требований к конкретным рабо­чим местам. Основной принцип планирования при этом таков: не рабочее место создается под работника с его квалификаци­онными и личностными характеристиками, а работник нанимает­ся на рабочее место с заранее определенными профессиональ­ными и личностными требованиями.

На предприятии должен быть разработан перечень требований квалификационных, личностных по каждой специальности, по каж­дому уровню руководителя (бригадир, мастер, начальник цеха и т. д.).

В этом перечне выделяют четыре группы требований:

* обязательные квалификационные и личностные требования;
* желательные дополнительные требования;
* нежелательные, но терпимые требования, например само­уверенность;
* недопустимые качества работника, например, пьет на рабо­чем месте.

2. Подсистему планирования конкретной потребности пред­приятия в специалистах, руководителях, в которую входит:

2.1. Подбор кадров различными способами. Традиционный способ — по знакомству: берут на работу человека, связанного родственными или приятельскими отношениями с кем-то из зна­комых руководителя предприятия, то есть кто-то может пору­читься за его порядочность и определенный уровень компетен­тности. Однако предприятие рискует заполучить «кота в мешке» и потребуется время, чтобы определить его профессионализм, кроме того, сработается ли он с коллективом — неизвестно. А вот расстаться с ним предприятию будет непросто, так как, от­вергнув его, можно обидеть рекомендателя, добрые отношения с которым кризисному предприятию необходимы. Кстати, через такого специалиста возможна утечка производственных тайн сначала в кругу знакомых, а затем и дальше.

Другой способ — дать рекламное объявление, что позволит избежать значительных расходов, но надо быть готовым к тому, что руководителя предприятия (или начальника отдела кадров) станут одолевать звонки самых шустрых, но не самых подходя­щих кандидатов. Вполне может статься, что «тот самый» звонок будет тогда, когда руководитель потеряет терпение и отключит телефон.

Третий способ — обратиться к кадровым агентствам. Их ус­луги обойдутся кризисному предприятию в среднем в 2—6 окла­дов специалиста. При этом агентству должны быть представлены перечень формальных требований к будущему специалисту: воз­раст, пол, образование, опыт работы, внешность, почерк, пять-шесть личностных качеств типа коммуникабельности и педантичности.

Технология подбора специалиста кадровым агентством обыч­но обеспечивает 80%-ную точность подбора кандидата, тогда как подбор путем собственного собеседования руководителя в за­висимости от его опыта, составляет 10—30%. Вместе с тем, за­получив специалиста через кадровое агентство, следует учитывать, что принятый работник может уповать на свое особое положе­ние на предприятии: прошел «чистилище» в агентстве и уже только поэтому руководство предприятия не может сомневать­ся в его квалификации, не может так просто расстаться с ним хотя бы по причине затрат на соответствующие услуги кадро­вого агентства, а это «расхолаживающий» фактор. На эффек­тивность работы агентства могут влиять и некоторые психологи­ческие факторы: ведь многие уважающие себя профессионалы не желают прибегать к услугам посредника.

Четвертый способ поиска специалистов, его активно исполь­зуют предприятия, где уровень окладов превышает средний. Кан­дидаты выбираются из числа сотрудников профильных предпри­ятий, и оклады предлагаются на 15—20% выше, чем они имеют (переманивание сотрудников).

2.2. Работа на рынке трудовых ресурсов в различных фор­мах: отбор выпускников вузов; отбор в центре занятости; отбор по объявлению; переманивание за счет предоставления более выгодных условий оплаты труда и других льгот.

2.3. Отбор наемного персонала: заочное знакомство с кан­дидатом; предварительное собеседование; тестирование, направ­ленное на выявление личностных качеств (лояльность, порядоч­ность и др.); окончательное собеседование; оформление договорных отношений: заключение контракта, заполнение лич­ного дела.

2.4. Стадия первичного развития работника: установление ис­пытательного срока; стажировка; окончательное освоение инст­рукции; психологическая совместимость с коллективом.

3. Подсистему развития персонала:

* дополнительное обучение и постоянное повышение квали­фикации работников: курсы, семинары, второе образование, стажи­ровка на другом предприятии;
* оценку индивидуальных результатов трудовой деятельнос­ти работника и соответственно должностные перемещения. При этом дается текущая оценка и комплексная в форме аттестации работника, по результатам которой принимается решение: про­должение работы или увольнение;
* управление резервом на выдвижение: выдвигать собствен­ный персонал или приглашать со стороны.

4. Подсистему организации и оплаты труда:

* разработку систем оплаты труда с учетом стратегии ПМ предприятия и особенностей производственной деятельности данной группы работников;
* разработку систем поощрений, льгот, доплат.

5. Подсистему социально-экономической и психологической поддержки:

* формирование нормального психологического климата в коллективе, что исключает убытки от склок, дает дополнитель­ную прибыль предприятию;
* систему социально-экономических льгот работнику, например, оплата квартиры, взносы в пенсионный фонд, индивидуальные пред­ставительские расходы и др. В США социально-экономические льготы достигают в некоторых фирмах 60% к уровню зарплаты.

Для любого по размерам предприятия трудовые ресурсы — это важнейший ресурс среди других (материальных, финансо­вых). Этот ресурс необходимо эффективно использовать, что является сложной задачей, ибо человек — наиболее нестабиль­ный объект управления по следующим причинам:

* обычно не «изучает» сослуживцев, подчиненных, не инте­ресуется ими;
* имеет собственное «особое» мнение о сослуживцах, под­чиненных, часто очень субъективное;
* влияет на человека огромное количество разнонаправленных факторов, значимость которых для конкретного работника трудно вышестоящему руководителю правильно установить, по ранее упомянутым двум причинам.

Каждый сотрудник предприятия имеет определенную служебную информацию: производственную, коммерческую, «ноу-хау», а следовательно, руководитель к каждому должен иметь осо­бое отношение. У начальника отдела материального обеспече­ния производства — одна информация, у работников службы безопасности — другая, и это надо учитывать во взаимоотно­шениях с подчиненными. Руководитель должен создавать по отношению к каждому «свой» климат взаимоотношений.

Значение службы управления персоналом столь велико в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, что в странах с развитой рыночной экономикой первый заместитель руководителя непосредственно «курирует» кадровую службу или сам руководитель предприятия.

Понятие «служба» используется, если в ее составе только один Специалист. Понятия «сектор», «отдел», «департамент» предполага­ет, что там работают, по крайней мере, два специалиста. Обычно в странах с развитой рыночной экономикой на 300—400 работаю­щих приходится 5—10 работников отдела кадров.

## 2.7. Формирование кадрового персонала на кризисном предприятии

Планирование потребности в трудовых ресурсах на кризис­ном предприятии, как правило, направлено на сокращения чис­ленности промышленно-производственного персонала. Исключе­ние из этого общего правила имеет место при наличии двух производственных ситуаций:

* частичное перепрофилирование кадров в связи с измене­нием номенклатуры выпускаемой продукции;
* плановая замена специалистов, руководителей предприятия, которые бесспорно необходимы кризисному предприятию, на­пример, замена специалиста по ценным бумагам, маркетолога, бухгалтера.

Есть две должности, которые не могут оставаться вакантны­ми на кризисном предприятии — это руководитель и главный бухгалтер. Руководитель должен в кратчайший срок и с мини­мальными затратами подобрать своего ближнего помощника. В условиях рыночной экономики и особенно в условиях кри­зисного предприятия недопустимо подчинение главного бух­галтера заместителю директора по экономике, что иногда имеет место.

Оплата труда главного бухгалтера малых и средних пред­приятий варьируется в широком диапазоне: от 2,5 тыс. рублей до 50 тыс. рублей в месяц на коммерческих негосударствен­ных предприятиях. При этом наибольший спрос на специалис­тов с базовым финансовым или экономическим образованием и опытом работы в коммерческих структурах — на должности главного бухгалтера. Преимущество имеют выпускники экономи­ческих вузов, потому что у них меньше проблем при сдаче отчетов в налоговую инспекцию, чем у выпускников различных бухгалтерс­ких курсов, семинаров.

Если кризисное предприятие не имеет возможности принять на работу опытного и высококвалифицированного бухгалтера, то возможны следующие варианты:

* взять на работу молодого неопытного бухгалтера, напри­мер выпускника экономического вуза или бухгалтерских подкурсов. Имея способности и желание самостоятельно повышать свою квалификацию, получая консультации у опытного бухгал­тера, он наработает достаточный опыт в течение года;
* взять на работу высококвалифицированного, а следователь­но, высокооплачиваемого бухгалтера на неполный рабочий день (половину или даже четверть ставки). За два часа в день квали­фицированный бухгалтер окажет предприятию помощи больше, нежели новичок за целый день.

Часто между руководителем и его ближайшим помощником в лице главного бухгалтера возникают конфликты. Руководитель склонен требовать от своего главного бухгалтера неукоснительно­го выполнения всех распоряжений; самостоятельного поиска источ­ников финансирования; обязательного присутствия на рабочем ме­сте; изыскания способов минимизации налогов. Эти требования к главбуху, во-первых, противоречат друг другу, во-вторых, помимо про­фессиональных знаний, он должен обладать следующими чертами:

* самостоятельностью и «пробивными» качествами для по­иска денег;
* безропотной исполнительностью при выполнении иногда безграмотных распоряжений руководства;
* скрупулезностью и педантизмом при соблюдении законо­дательства;
* интуицией, воображением и аналитическими способностя­ми при прогнозировании возможных изменений «правил игры» и поиска путей минимизации налогов.

Однако руководитель должен понимать, что главбух, посто­янно сидящий в конторе, не имеет возможности повышать свою квалификацию. Кроме того, безропотный исполнитель не может самостоятельно принимать ответственных решений. В свою очередь, главный бухгалтер ожидает от руководителя знания основ бухгалтерского учета, позволяющих руководителю, во-первых, обо­сновать свой бизнес; во-вторых, найти общий язык с бухгалте­ром; в-третьих, бухгалтер ожидает, что руководитель будет по­ощрять его, в том числе материально.

Главбух знает возможности руководителя оплачивать его труд. Некорректно требовать от него выполнения сложнейшей работы по минимизации налогов без соответствующего увеличения его зарплаты, а именно так пытаются экономить некоторые руководители.

Необходимо также помнить, что опытный квалифицированный главный бухгалтер отличается развитым чувством собственного достоинства и часто готов пойти на ниже оплачиваемую, но бо­лее интересную работу в организацию с благоприятным психо­логическим климатом.

Сокращение персонала на кризисном предприятии должно идти по принципу «добровольности», чтобы избежать выплаты увольняемым работникам так называемых «выходных пособий», т. е. дополнительных финансовых затрат, связанных с реализа­цией социальных гарантий сокращенному персоналу.

Главное направление такого «добровольного» сокращения — это использование механизма неполной занятости работника: сокращенный рабочий день или сокращенная рабочая неделя, неоплачиваемый административный отпуск или частично оплачи­ваемый с учетом уровня квалификации конкретного работника.

Дополнительным организационным мероприятием по реализации плановых сокращений численности промышленно-производственного персонала или повышения эффективности работы специалиста, профессионального менеджера (руководителя) предприятия явля­ется механизм индивидуальной контрактации. На кризисном пред­приятии надо начинать компанию по переконтрактации персонала. В течение трех месяцев должны быть заново заключены контракты, учитывающие специфику кризисного момента на предприятии.

Основные требования, предъявляемые к контракту в услови­ях кризисного предприятия, следующие:

1. Исключение из практики долгосрочных контрактов. Сейчас в России средний срок контракта около 3 лет, максимальный срок — 5 лет.

2. В первую очередь заключаются контракты с работниками высшей квалификации, которые не подлежат сокращению и пе­реводу на неполную рабочую неделю ни при каких результатах деятельности предприятия (элитный персонал).

3. Затем заключаются контракты с работниками, не подле­жащими сокращению при стабильном финансовом состоянии предприятия.

Срок действия контрактов по этим двум категориям работни­ков не должен превышать 18 месяцев. Обычно заключаются контракты на 3—6 месяцев.

В индивидуальном контракте должны быть четко определе­ны следующие возможности для работодателя:

* возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;
* перевод работника на другое место работы, например из одного цеха в другой, по этой же специальности без согласия профсоюза;
* исключение из контракта любых дополнительных обязан­ностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым за­конодательством.

С элитными работниками могут заключаться дополнительные трудовые договоры на выполнение каких-либо дополнительных работ (может быть даже «фиктивных») с целью обеспечения возможности дополнительной оплаты их труда как мотивации к продолжению работы на кризисном предприятии.

# Глава 3. Анализ деятельности ИП «Солоха».

ИП «Солоха» существует на рынке более 6 лет. Сфера деятельности – оптовая продажа мебельной фурнитуры и производство любой корпусной мебели на заказ.

На данный момент фирма сотрудничает с более чем 40 мебельными салонами в г. Санкт-Петербурге, принимая и выполняя заказы на производство корпусной мебели, имеет два своих мебельных салона, а также осуществляет поставки мебели на заказ в Карелию. Также фирма занимается оптовой торговлей фурнитурой и имеет большую сеть покупателей, занимающихся продажей фурнитуры и производством различной мебели.

За последние несколько месяцев фирма смогла существенно увеличить ассортимент, что повлекло за собой увеличение количества мебельных салонов, с которыми она сотрудничает, а также увеличения количества заказов на корпусную мебель.

Такое резкое расширение повлекло за собой нехватку профессиональных кадров, что в свою очередь снизило качество производимого товара. Довольно часто возникали проблемы по срывам сроков выполнения заказов и в некоторых случаях разрыва договоров на выполнение этих заказов, что конечно не смогло не сказаться на полученной прибыли. Каждый раз при разрыве договора по вине изготовителя фирма теряла от 10 до 25 процентов от стоимости заказов.

Замечу, что все это происходило в конце календарного года (в это время года происходит резкий рост спроса на мебель), и попытки набрать дополнительный опытный персонал обычно оканчивались неудачей. Все опытные сборщики корпусной мебели в это время года имеют работу, и при таком количестве заказов все фирмы стараются всеми силами удержать у себя специалистов.

Все выше перечисленное имело не очень приятные последствия для специалистов фирмы, так как им приходилось работать сверхурочно. При этом руководители не старались чем-то поощрить персонал за сверхурочную работу. В персонале начало проявляться недовольство, некоторые специалисты уволились, посчитав, что руководство не уделяет им должного внимание. Такой поворот событий еще больше осложнил работу тем, кто остался. Увеличилось количество брака, увеличились расходы на его устранение. Даже увеличение процентной ставки рабочим за изготовление мебели не привело к улучшение климата в коллективе. Фирме с большим трудом удалось уложиться в сроки, установленные договорами и не потерять некоторые мебельные салоны (хотя оборот фирмы за декабрь месяц был в среднем процентов на 70 выше, чем в другие месяцы).

# Глава 4. Методические рекомендации по улучшению деятельности ИП «Солоха»

На данном этапе развития, по моему мнению, для ИП «Солоха» основными задачами являются:

* восстановление или восполнение коллектива специалистов;
* поиск новых мебельных салонов для сотрудничества;
* разработка стратегий по увеличению ассортимента, улучшению технологии производства и выхода на новый рубеж на рынки мебельной промышленности.

Если первые две задачи решаются одним специалистом, то последнюю задачу можно решить, только имея сплоченный и дружный коллектив хороших специалистов, которые могут быстро и эффективно реагировать на все изменения на рынке мебели и в технологии ее производства. В данное время больше половины коллектива или не могут, или не хотят вникать в решение новых задач, что существенно снижает скорость внедрения инноваций. К тому же часть коллектива по своим профессиональным навыкам не соответствует нужному уровню.

Считаю, что необходимо помимо поиска новых специалистов попытаться довести профессиональный уровень уже имеющихся до необходимого, чтобы нововведения не встречали препятствий хотя бы на этапе производства. Необходимый уровень профессиональной подготовки персонала можно достичь обычным путем: курсы повышения квалификации, обучение по вечерней форме (обязательно с прохождением практики). Но фирма имеет нескольких специалистов, которые могли бы выступать в качестве преподавателей, и я считаю, что для фирмы такой вариант гораздо выгоднее, так как специалист, проработавший на фирме довольно продолжительное время, знает все особенности производства лучше, чем преподаватель в учебном заведении. Такое обучение может быть гораздо эффективнее и пройдет быстрее. К тому же в этом случае фирма сэкономить.

Для введение такой практики необходимо, в первую очередь, привлечь к этой работе специалистов, убедить их в том, что это жизненно необходимо для дальнейшего развития и расширения фирмы, показать им что все возможные улучшения, произошедшие на фирме, повлекут за собой и увеличение зарплаты, и повышение их опыта, и улучшение условий работы и т.д. Всего этого можно добиться проведением нескольких семинаров, на которых дополнительно можно узнать мнение специалистов по данном вопросу, выслушать предложения и замечания, которые в последствии могут помочь руководителю.

Могу утверждать, основываясь на собственном опыте, что в результате такой работы через три-четыре недели фирма будет иметь в распоряжении достаточно профессиональный коллектив.

Такое обучение можно проводить раз в полгода, если фирма будет развиваться в том темпе, который запланирован.

Помимо увеличения профессиональных навыков, необходимо уделить повышенное внимание вопросам повышения дисциплины производства, мотивации персонала. В частности, необходимо чаще проводить инструктажи по технике безопасности, так как в последнее время чаще стали происходить мелкие производственные травмы, персонал стал меньше применять защитные средства.

За последние три месяца были введены некоторые правила для повышения ответственности персонала за проделанную работу, такие как: штрафы за испорченный материал, брак, за рекламации по вине сборщика; с другой стороны - премии за хорошую, качественную работу без браков. На практике работают в основном только штрафы. Оказалось, что руководство не готово платить премии за дополнительную работу, за работу без брака и т.д. В конечном итоге это привело к обратному эффекту. В коллективе стали чаще проявляться недовольство действиям руководства, начались конфликты, что привело к увольнению двух сотрудников. Я считаю, что в данном случае нужно или строго соответствовать правилам штрафов и премий, или вообще отказаться от такой стратегии.

Возникает вопрос о мотивации труда персонала. В данной ситуации будут наиболее полезным следующее:

* повысить внимание к каждому конкретному работнику, показать ему, что он нужен фирме, что его работа востребована;
* замечать все достижения работников и стараться поощрять их, чтобы в будущем работники старались творчески подходить к работе и не боялись высказывать свое мнение по вопросам производства; такая активность среди персонала может весьма положительно повлиять на развитие фирмы;
* чаще проводить собрание коллектива с целью выяснения каких-либо претензий, предложений, а так же пояснять коллективу политику компании, ее ближние и дальние стратегические цели, что поможет приблизить персонал к руководству фирмы;
* справлять всем коллективом праздники, памятные даты, преподносить подарки именинникам, пусть даже это будет чистая формальность, так как любому работнику приятно, если фирма помнит о нем.

Все вышеперечисленное поможет сплотить коллектив, повысить работоспособность и ответственность, раскрыть таланты, что очень важно при развитие фирмы.

# Заключение.

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной дипломной работы: исследования современных подходов к стимулированию эффективной деятельности персонала были решены следующие задачи:

* обоснованы теоретические подходы к проблеме антикризисного управления;
* раскрыты современные формы, методы и принципы антикризисного управления;
* проанализирована деятельность ИП «Солоха»;
* даны методические рекомендации для улучшения ее деятельности.

На основании вышеизложенного сделаны следующие выводы:

Антикризисное управление является неотъемлемой частью современного бизнеса в России, и очень важно, чтобы каждый руководитель был теоретически и практически подготовлен к кризисным ситуациям.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития фирмы. Оценка деятельности и управления персоналом на ИП «Солоха» показала, что в настоящее время способы мотивации труда в фирме не дают положительного эффекта. Необходимо срочно изменить и внедрить новые способы мотивации.

Успех деятельности фирмы на данном этапе во многом зависит от правильной оценки состояния персонала и своевременных действий, направленных на усиление его сплоченности, увеличения профессионализма и патриотичности, на улучшение трудовой дисциплины, а также поощрение инициативы.

# Список литературы.

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2002г.
2. Закиров Ш.М., Савруков Н.Т. Менеджмент – СПб, Политехника, 2001г.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник – Москва, Инфра-М, 2001г.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – Москва, Инфра-М, 2002г.
5. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент – Минск, ФУАинформ, 2002г.
6. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: учебник – СПб, издательство Смольного университета, 2000г.
7. Хорошев Г.И., Савруков Н.Т. Управление персоналом: конспект лекций – Санкт-Петербург, Политехника, 2000г.
8. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом- Ростов-на-Дону, МарТ, 2002г.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Приложение №1

**Возникновение опасности кризиса в социально-экономической системе**

**Управление**

**Опасность**

**кризиса**

**Жизнеспособность организации**

Устранение отжившего, появление нового

качества

Управление

развитием

организации

Управление

функционирование

организации

Стабилизация процессов

## Приложение №2

**Причины кризисов**

**Причины кризисов**

**Субъективные**

**Объективные**

Внешние

причины

Внутренние

причины

Уровень

научных знаний

Природные изменения

Потребности

развития

Несовершенство

управления

Ошибки

деятельности

Усложнение

деятельности

Уплотнение

времени

Противоречие

интересов

## Приложение №3

**Возможные последствия кризисов**

**Возможные**

**последствия кризиса**

Обновление организации

Разрушение организации

Обострение кризиса

Ослабление кризиса

Преобразование организации

Мягкий выход

Резкие изменения

Возникновение нового кризиса

Оздоровление организации

Долгосрочные изменения

Сохранение организации

Краткосрочные изменения

Качественные изменения

Количественные изменения

Обратимые изменения

Необратимые изменения

## Приложение №4

**Типология кризисов**

**КРИЗИСЫ**

**Причины**

**Характер**

**Последствия**

Объективные

Субъективные

Легкий

Глубокий

Разрушение

Обновление

Внешние

Внутренние

Кратковременный

Затяжной

Оздоровление

Новый кризис

Случайные

Закономерные

Искусственные

Естественные

Локальный

Общий

Скрытый

Явный

Обострение

Ослабление

Резкое падение

Мягкий выход

Частичный

Системный

Управляемый

Неуправляемый

Природный

Общественный

Экологический

Социальный

(политический)

Экономический

(финансовый)

Организационный

Психологический

Технологический

## Приложение №5

**Состав системы управления персоналом организации**

**Система управление персоналом**

Подсистема общего и линейного руководства

Управление организацией в целом

Управление отдельными функциональными

и производственными подразделениями

Функциональная

подсистема

**. . . . . . . . . . .**

Планирование и маркетинг персонала

Управление наймом и учета персонала

Управление трудовыми отношениями

Управление развитием персонала

Управление мотивацией поведение персонала

Управление социальным развитием

Обеспечение нормальных условий труда

Развитие организационной структуры управление

Информационное обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом

## Приложение №6

Заместитель директора по управлению персоналом - директор по кадрам

Директор (президент)

организации

Отдел

стратегии персонала

Заместитель

директора

по маркетингу

и развитию

персонала

Отдел

развития

персонала

Отдел

анализа

персонала

Библиотека

Отдел

маркетинга

персонала

Музей

Отдел

найма и учета

персонала

Заместитель

директора

по мотивации

персонала

Заместитель

директора

по работе

с трудовым

коллективом

Пресс-

секретарь

Отдел

морального

стимулирования

Отдел

организации

труда

и заработной платы

Отдел

организации

производства

и управления

Отдел

социальной

защиты

Лаборатория

социологических исследований

Отдел

по работе

с профсоюзами

и другими

общественными

организациями

Пресс-центр

Редакция

газеты

АСУ

«Персонал»

Административно хозяйственный отдел

Юридическое

бюро

Служба

безопасности

## Приложение №7

**Характеристика основных типов организационных культур**

|  |
| --- |
| **Тип организационной культуры** |
| **Органическая** | **Предпринимательская** | **Бюрократическая** | **Партиципативная** |
| *Организация направляется* |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонним обсуждением |
| *Проблемы решаются на основе* |
| исходного согласия с целями и задачами | индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | открытого взаимодействия |
|  |  |  |  |
| *Лидерство основывается на* |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличие авторитета и признания | власти и положении | содействии контактам и сотрудничеству |
| *С хроническими проблемами справляются с помощью* |
| непридания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| *Повседневная работа* |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| *Функции и ответственность* |
| реализуются с почти автоматической точностью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| *Желания и интересы отдельных людей* |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренностей |
| *Руководство* |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| *Разногласия и конфликты* |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| *Коммуникации (общение)* |
| ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщены |
| *Информация и данные (как правило)* |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне | используются для индивидуальных достижений | контролируются, и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

## Приложение №8

**Целостная система антикризисного управления персоналом**

**Принципы антикризисного управления персоналом**

**Общие принципы**

**Частные принципы**

Системность

Равные возможности

Горизонтальное сотрудничество

Правовая и социальная защищенность

Уважение человеческого достоинства

Командное единство

Учет долгосрочной перспективы организации

Опора на профессиональное ядро кадрового потенциала

Участие сотрудников в принятии решения

Интеграция и сплоченность коллектива

Сотрудничество с профсоюзами и общественностью

Соблюдение баланса интересов руководителей и персонала организации