ВОСТОЧНО-СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики и Права

**Управление персоналом предприятия**

**в условиях кризиса**

Выполнила:

Ильина Д.Н

Улан-Удэ

2009

# **Содержание**

Введение

1. Стратегия поведения антикризисного управляющего

1.1 Природа производственных конфликтов

2. Рациональная кадровая политика в условиях системного кризиса

2.1 Фазы становления системы стратегического менеджмента

2.2 Суть кадровой политики

2.3 Типы кадровой политики, осуществляющиеся в условиях кризисного предприятия

2.4 Условия разработки кадровой политики предприятия

2.5 Стратегии управления персоналом применимые к условиям кризисного предприятия

3 Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия

3.1 Мобилизация кадрового потенциала кризисного предприятия

3.2 Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия

3.3 Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Интересы организации (фирмы, корпорации) как хозяйственной системы реализуются не только на рынке труда при покупке рабочей силы, но и в процессе ее потребления уже в рамках самой организации. Интересам организации соответствует также и внутрифирменная "доводка" купленной рабочей силы до необходимых качественных и структурных параметров, "привитие" ей корпоративного духа и организационной культуры. Это свидетельствует о новой тенденции в управлении производством.

Сегодняшний лейтмотив системы управления - это утверждение, что в основу совершенствования систем и методов управления должно быть положено рациональное использование трудового потенциала. В современных условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любого предприятия (т.е. основные слагаемые потенциала работника) становятся все более важным стратегическим ресурсом наряду с финансовым и производственным капиталом.

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления, т.е стратегический менеджмент.

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития.

Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих режимах.

То есть антикризисный менеджмент – это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм управляющих проявляется не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней для предприятия среде.

**1. Стратегия поведения антикризисного управляющего**

**1.1 Природа производственных конфликтов**

Успех деятельности антикризисного управляющего зависит, как минимум, от решения двух проблем, обусловленных его отношениями с коллективом кризисного предприятия. Во-первых, проблемы своей собственной адаптации к новой должности - и в связи с этим к новой профессиональной деятельности, а также, как правило, к новому трудовому коллективу. Во-вторых, проблемы мобилизации и обновления кадрового потенциала кризисного предприятия.

Стратегия поведения антикризисного управляющего по отношению к коллективу предприятия обычно тяготеет к одному из двух, полярных по своей направленности подходов: технократическому или адаптивному. При технократическом подходе организация понимается как механическая система, кризис в ней вызван дисфункцией, преодолеть которую можно, заменяя те или иные элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система, кризисы в ней носят естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции.

Однако, учитывая особенности деятельности антикризисного управляющего (в первую очередь - ограничения, накладываемые планом финансового оздоровления), каждый из этих полярных подходов страдает существенными изъянами. Реализация технократического подхода чревата возникновением феномена сопротивления стратегическим изменениям на кризисном предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск того, что естественное течение процессов разрешения кризиса не уложится во временные рамки, отведенные планом финансового оздоровления. Таким образом, в обоих случаях под угрозой срыва оказывается план финансового оздоровления.

Антикризисные управляющие сталкиваются с двумя типами конфликтов на кризисном предприятии:

1. Конфликты, в которые он вовлечен в качестве одной из действующих сторон.
2. Конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые он должен урегулировать (разрешить), выполняя свою функцию руководителя.

Характер возникающих на кризисном предприятии конфликтов определяется тем, какой из двух факторов - содержание производственной и управленческой деятельности или отношения, складывающиеся в ней, доминируют в конфликтной ситуации. Если доминирует первый фактор, то антикризисный управляющий сталкивается с производственными конфликтами, вызванными столкновениями интересов при распределении ресурсов, противоречивой взаимозависимостью задач, противоположностью в ценностных ориентациях и связанных с этим коренных различиях в понимании целей совместной деятельности и путей их достижения, отсутствием эффективной коммуникации. Если доминирует второй фактор, то на кризисном предприятии социальные (внутри- и межгрупповые) и межличностные конфликты носят самодовлеющий характер, оттесняя производственные проблемы на второй план. Следует учитывать имеющиеся установки у самого антикризисного управляющего - на решение производственных задач или на отношения, которые в немалой степени могут предопределить характер и направленность развития складывающихся на кризисном предприятии конфликтов.

Современные исследования позволяют утверждать, что конфликтогенность ситуации предприятия, находящегося в условиях кризиса, задается следующими основными факторами:

1. Готовностью/неготовностью коллектива кризисного предприятия к стратегическим изменениям;
2. Взаимовосприятием (принятием/непринятием) антикризисного управляющего и коллектива кризисного предприятия;
3. Особенностями организационной культуры кризисного предприятия.

Рассмотрим подробнее каждый из указанных факторов в отдельности.

Готовность коллектива к стратегическим изменениям обусловливается, с одной стороны, характером мотивации работников и, с другой - уровнем их профессиональной компетентности. С точки зрения данного показателя можно выделить четыре ситуации, с которыми приходится иметь дело антикризисному управляющему (табл. 1).

## Таблица 1. Типология конфликтов в зависимости от соотношения профессиональной и эмоциональной составляющих деятельности коллектива кризисного предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Инструментально - деятельностная (профессиональная) составляющая | |
|  | | | Кадровый состав организации | |
|  | | | Умеет работать в новых условиях | Не умеет работать в новых условиях |
| Социально-эмоцианальная | Кадровый состав | Желает работать в новых условиях | Ситуация 1 (ценностные конфликты) | Ситуация 2 (функционально ролевые конфликты) |
| Политическая составляющая | организации | Не желает работать в новых условиях | Ситуация 3  (ориентационные конфликты) | Ситуация 4  (коммуникативные конфликты) |

Ситуация №1. Работники организации хотят работать в новых условиях и хорошо подготовлены для этого. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны прежде всего ценностные конфликты.

В коллективе предприятия обострено отношение к профессионализму антикризисного управляющего. Высокий риск ценностных расхождений, которые могут быть замаскированы готовностью к изменениям. От управляющего требуется умение сформулировать образ будущего и приемлемые для коллектива цели и ценности. Рекомендации: управляющий может включаться в возможные конфликты, в том числе и в качестве инициатора.

Ситуация № 2. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно хорошо подготовлены для этого. В такой организации на первый план, как правило, выступают функционально-ролевые конфликты.

В качестве одного из источников конфликта могут выступить недостаточные педагогические качества антикризисного управляющего. Его стратегическая задача - организовать процесс повышения профессиональной компетентности работников. Другой источник конфликтов - трудности с освоением новых профессиональных ролей как персоналом, так и управляющим.

Рекомендации: управляющему нельзя включаться в конфликтные отношения с персоналом, необходимо переводить возникающие противоречия в план профессионального развития. Главным средством преодоления конфликтов для управляющего является инструктирование подчиненных.

Ситуация № 3. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но хорошо подготовлены профессионально. В такой организации на первый план, как правило, выступают ориентационные конфликты.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости "принуждение - конфликт " - либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и в этом случае наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удается, и тогда остается лишь избавляться от "идейно противостоящих" работников.  
Рекомендации: активно использовать конфликт в качестве средства мобилизации и обновления потенциала. В качестве средства управляющий может использовать ситуационно ориентацию на дистанцирование или интеграцию.

Ситуация № 4. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно подготовлены профессионально. В такой организации на первый план, как правило, выступают коммуникативные конфликты.

В данном случае управляющий имеет дело с неким симбиозом функционально-ролевых и ориентационных конфликтов. Коллектив пытается взвалить всю ответственность за происходящее на антикризисного управляющего. Рекомендации: одновременное использование средств, описанных для ситуаций 2 и 3.

Взаимовосприятие антикризисного управляющего и работников кризисного предприятия.

С точки зрения данного параметра ситуации, в которых приходится действовать антикризисному управляющему, различаются, с одной стороны, тем, ориентируется ли он в своей деятельности на интеграцию с коллективом предприятия или стремится дистанцироваться от работников предприятия, занимая по отношению к последним как бы особую позицию, а с другой - принимает ли его коллектив предприятия в качестве "своего" или рассматривает в качестве "чужого".

**2. Рациональная кадровая политика в условиях системного кризиса**

**2.1 Фазы становления системы стратегического менеджмента**

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

1. Хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
2. Стратегическое планирование в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
3. Управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
4. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

**2.2 Суть кадровой политики**

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - 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.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
3. информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (Центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

**2.3 Типы кадровой политики, осуществляющиеся в условиях кризисного предприятия**

В практике выделяется 4 типа кадровых политик:

1) "пассивная": у руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения;

2) "реактивная": руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения;

3) "превентивная": руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах;

4) "активная"-рациональная: руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации;

"авантюристическая" (разновидность "активной"): руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает не только средствами прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы.

**2.4 Условия разработки кадровой политики предприятия**

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

Основные факторы внешней среды могут быть сгруппированы следующим образом:

1. Особенности законодательного регулирования трудовых отношений.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

2. Ситуация на рынке труда.

Прежде всего, необходимо учитывать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

3. Профессиональные и общественные объединения, в которые так или иначе вовлечены работники предприятия.

Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми представляются следующие:

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда.

Вот некоторые наиболее важные из характеристик работ, привлекающих или отталкивающих людей:

* степень требуемых физических и психических усилий,
* степень вредности работы для здоровья,
* месторасположение рабочих мест,
* продолжительность и структурированность работы,
* взаимодействие с другими людьми во время работы,
* степень свободы при решении задач,
* понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива.   
Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства.

Важно, чтобы независимо от того, какой стиль руководства предпочитается конкретным менеджером, достигались следующие цели в области работы с персоналом:

* максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника,
* обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы,
* получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

**2.5 Стратегии управления персоналом применимые к условиям кризисного предприятия**

Стратегия деятельности предприятия показывает, чего надеются достигнуть главные руководители организации этой области в течение длительного периода времени. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации. Стратегия организации может быть описана по двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Под длительностью планирования в данном случае понимается уровень просматриваемых перспектив:

* стратегический (от трех до пяти лет);
* управленческий (один-три года);
* практический уровень оперативного управления (до одного года).

Тип стратегии задает основные варианты целей и способов деятельности организации:

* предпринимательская - поиск новых рынков и продуктов;
* динамического роста - расширение присутствия на рынке;
* прибыльности - максимизация прибыли за счет снижения затрат, сокращения вложений в развитие производства;
* ликвидационная - продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращение работы предприятия.

С учетом глубины планирования и типа целей руководитель кризисного предприятия должен разрабатывать конкретные сценарии работы с персоналом, выбирать тот тип руководства, который наиболее эффективен с учетом ситуации в организации, уровня планирования и специфики стратегии организации.

1. **Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия**

**3.1 Мобилизация кадрового потенциала кризисного предприятия**

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде последовательных основных фаз деятельности руководства предприятия:

1. фаза агитации - создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия;
2. фаза профессионального роста - создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры;
3. фаза интеграции - создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

**3.2 Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия**

Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия:

1. ликвидация имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, которые «не вписываются» в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации;
2. поиск уникальных черт фирм, создающих притягательный для потребителей образ фирмы. Как показывает опыт, этот подход более продуктивен; он основывается на нескольких существенных принципах.

Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия. Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, - обычная практика на кризисном предприятии. Однако она может быть как эффективной, так и неэффективной.

При проведении реорганизации эффективная практика предполагает:

* предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
* взаимозависимость структурных элементов организационной структуры при проведении сокращений, для чего при необходимости впоследствии осуществлять меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
* кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации, и пользующийся поддержкой коллектива план финансового оздоровления; не следует увлекаться масштабными сокращениями персонала;
* периодическую переоценку кадровой структуры предприятия;
* выявление, поддержку и обучение работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
* поддержку образовательных программ, реализуемых на предприятии;
* предварительную подготовку перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности в организации, обращая прежде всего внимание на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
* децентрализацию структуры управления с делегированием необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечением максимальной гибкости при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
* командную работу, а не индивидуальные усилия - формирование рабочих групп, команд (как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия);
* идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;
* продолжение набора персонала, поддержку его профессионального роста, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

Неэффективная практика обычно включает следующие мероприятия:

* реализацию программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников, которая чревата риском потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально функционировать;
* решение руководства предприятия о механическом сокращении или временном освобождении от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях, что приводит, как правило, к тому, что одни участки оказываются оголенными, а на других сохраняется избыток рабочей силы;
* свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации, которое вызывает у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах, глубокие стрессы;
* чрезмерно резкое и обширное сокращение персонала не только вызывает нарушение технологических процессов, но и приводит к необходимости возвращения уволенных на прежние рабочие места или найму других работников, что само по себе порождает конфликты и подрывает авторитет руководителя;
* расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников тех, кто остался, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки в опыте практической деятельности, что может принести лишь кратковременный успех - пока уцелевшие работники имеют высокую внутреннюю мотивацию к производительному труду;
* введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгой отчетности перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса может вызвать отчуждение коллектива от антикризисного управляющего и снизить мотивацию к труду;
* поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников ухудшает морально-психологическую атмосферу в трудовом коллективе и в конечном счете снижает производительность труда;
* создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей перспективы их профессионального роста (карьеры) на предприятии, порождает неравенство, и нелояльное отношение к организации среди значительной части персонала.

Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия. Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия. Совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний, образуют ядро кадрового потенциала. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли (способности к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами), эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов. Способности же, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

* существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
* недоступны для конкурентов и могут быть сымитированы с большим трудом;
* представляют собой сочетание умений и знаний персонала, а не их воплощение в продукции или функциях организации;
* являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-технического, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;
* могут поддерживаться и воспроизводиться фирмой на протяжении определенного периода;
* присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;
* имеют важное значение для разработки основной, а в конечном счете и всей выпускаемой на предприятии продукции;
* существенны для реализации стратегических планов фирмы;
* служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений (сокращения персонала, диверсификации продукции, рационализации организационной структуры, создания совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих эволюцию организационной системы фирмы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды;
* обеспечивают фирме доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей.

Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации на предприятии. Рассматривая человеческую составляющую кризиса, мы выделили четыре возможные кадровые ситуации в организации. Какой же тип поведения руководителя будет эффективен в каждом случае:

|  |  |
| --- | --- |
| Эмоциональная составляющая | *Инструментальная составляющая* |
|  | Кадровый состав организации |
| Кадровый состав организации | обладает необходимыми профессиональными навыкамине обладает необходимыми профессиональными навыками |
| не ориентирован на изменения | Ситуация 1.  Тип руководителя – «дрессировщик» (АДМИНИСТРАТОР)  Ситуация 2.  Тип руководителя – антиманипулятор  (РУКОВОДИТЕЛЬ) |
| ориентирован на изменения | Ситуация 4.  Тип руководителя - тьютор (УПРАВЛЕНЕЦ)  Ситуация 3  Тип руководителя – инструктор  (ОРГАНИЗАТОР) |

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но имеют достаточную профессиональную подготовку. Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет поведение очень требовательного начальника, действующего в соответствии с правилами и нормами: отработал хорошо - получи вознаграждение, отработал плохо, нарушил дисциплину как технологическую, так и правила внутреннего распорядка - будешь наказан. Этот тип поведения руководителя сродни отношениям жестких родителей к непослушным детям. В данном варианте поведения руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил, сотрудники продолжают работать неэффективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Таким образом руководитель сможет установить контакт с теми, кто, вроде бы, и не прочь работать, но стесняется показаться отступником в глазах сослуживцев.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и не имеют соответствующих навыков. Как правило, такие производственные коллективы совершенно не включены (содержательно) в собственную деятельность. Так как она не требует большой концентрации, как правило, проста и рутинна, остается много времени на «общение» - порождение и разрешение конфликтов, порицание ситуации, воспоминания о прошлом и т.д. Руководитель, с одной стороны, рискует быть втянутым в это непродуктивное времяпрепровождение, а с другой стороны, может восприниматься как сила, которую необходимо привлечь на свою сторону в борьбе с внутренними и внешними оппозиционерами. Рациональный способ поведения руководителя - противостояние таким стремлениям сотрудников. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих «личных» отношений, которые потом могут быть истолкованы «как поддержка» кого-то из сотрудников, или какой-то группировки. Поведение, противостоящее включению в разные альянсы, названо нами антиманипуляторским.

Ситуация 3. Работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков. Это одна из самых благоприятных ситуаций для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения (по конкретным задачам и решению сегодняшних проблем). Это тип обучения - инструктирование, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии, понимание специфики индивидуальности каждого конкретного сотрудника и строя процесс передачи этих знаний непосредственно в производстве.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют достаточно навыков для этого. Это, без сомнения, самая благоприятная ситуация. Руководитель должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Для оптимального включения работников предприятия в управление руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. Процесс подготовки будет аналогичен процессу организационного консультирования, когда руководитель, начав с позиции консультанта по конкретным вопросам, переходит в позицию консультанта по процессам, инструментам, давая своим подчиненным возможность выбора и постепенно выходя из процесса руководства, передавая полномочия членам управленческой команды предприятия. С точки зрения создания устойчивого предприятия эта ситуация наиболее благоприятна.

**3.3 Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия**

Прежде всего речь идет о профессиональной диагностике и оценке руководителей, которая применяется:

1. как средство оценки руководителя в процессе конкурсного отбора на обучение;
2. как средство выявления потребностей руководителей в обучении и его организации;
3. как средство анализа результатов обучения и получения информации для оценки эффективности этого процесса;
4. как средство получения комплекса данных о профессиональных и личностных качествах руководителей в целях их аттестации.

Стратегия изменения уровня компетентности персонала кризисного предприятия.

Процесс формулирования стратегии:

1. Оценка существующей (будущей) потребности в компетентности персонала;
2. Выявление и оценка сложившегося уровня компетентности персонала (кадровый потенциал предприятия - активный и пассивный);
3. Установление разрыва в уровнях компетентности - потребной и существующей;
4. Построение плана устранения указанного разрыва в уровнях компетентности, включая: образовательные программы для работников предприятия, реализуемые на нем и в стационарных учебных центрах с привлечением внешних консультантов и преподавателей, а также неформально - на рабочем месте; рекрутирование необходимого персонала; стимулирование профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышения уровня внутренней мобильности персонала; привлечение на временной (договорной) основе специалистов и рабочих; сотрудничество с другими фирмами в целях увеличения кадрового потенциала;
5. Выполнение плана повышения уровня компетентности персонала. Проектирование, организация и реализация деятельности, обеспечивающей профессиональное развитие, предполагает ясное понимание целей и результатов этого процесса работниками предприятия, высокий уровень их мотивации. Решающее значение для успеха плана имеет обретение персоналом навыков командной работы. В случае неудачи стратегия должна быть переформулирована;
6. Использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала предприятия. Если вновь приобретенные профессиональные качества не используются на практике, они могут быть быстро утеряны работниками. Контроль этой фазы реализации стратегии позволяет уточнить дальнейшие направления совершенствования кадрового потенциала предприятия. Критически важными для поддержания устойчивости предприятия является сохранение тех элементов кадрового потенциала, без которых фирма лишается каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке (особенно связанных с успешным взаимодействием его функциональных подразделений), а также предотвращение создания ненужных его элементов.

**Заключение**

В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом.

Каждый кризис – уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде.

Механизм стратегического управления персоналом в условиях кризиса на российских предприятиях только формируется.

Одной из важных составляющих управления персоналом на кризисных предприятиях является кадровая политика. Ее цель – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Существуют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы.

2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задачи, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее.

5. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации. Для организаций, переживающих кризис, разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны. Но вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов. При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

– инициирование изменений, обновления, прогресса;

– ясное представление назревшей проблемы и создание благоприятной почвы для ее решения вследствие предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу, а также аргументирования, четкой формулировки и выражения интересов;

– мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие – экономия рабочего времени и средств организации;

– формирование у участников конфликта чувства сопричастности принятому в результате этого конфликта решению, что облегчает его реализацию;

– стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;

– побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость;

– развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон. Приводящее к согласию честное соперничество увеличивает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;

– разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое определение их интересов и позиций;

– преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности», формирование у работника свободомыслия и развитие индивидуальности;

– выработка у участников конфликта навыков относительно безболезненного решения потенциальных проблем;

– усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов.

**Список используемой литературы**

1. Антикризисное управление / Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г. и др.; М.:Инфра-М, 2004.
2. Антикризисное управление: от банкротства - к финансовому оздоровлению/Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2005.
3. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. - М.: Инфра-М, 2002.
4. Антикризисный менеджмент / Ассоц. авт. и изд. "Тандем"; Под ред. А.Г. Грязновой. - М.: Экмос, 2003.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 2005.
6. Баринов В.А., Баринов Н.В. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 5. - С. 73-84.
7. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджме­нта: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
8. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие – М.: Дело, 2004.
9. Паршин М., Чистякова Е. Место психологической оценки в подготовке специалистов по антикризисному управлению предприятием // Управление персоналом. - 2005. - № 8. - С. 55-57.
10. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2004. - 469 с.
11. Уткин Э.А. Антикризисное управление: Учебник. - М.: ЭКМОС, 2005.
12. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях: У 677 Учебное пособие / Под ред. О.А Новаковской. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2007. – 316с.