**Содержание**

[Введение 2](#_Toc261125157)

[1. Роль человеческого капитала и его оценка в системе антикризисного управления. 3](#_Toc261125158)

[2. Формирование антикризисной команды. 5](#_Toc261125159)

[3. Социально-психологические проблемы управления персоналом в антикризисном менеджменте 7](#_Toc261125160)

[Заключение 12](#_Toc261125161)

[Литература 13](#_Toc261125162)

# Введение

Специфическая система профессионального ресурса является сегодня одним из основных конкурентных преимуществ любого туристского предприятия, стремящегося упрочить свои позиции на рынке труда и рынке сбыта производимых товаров или услуг. В организациях, находящихся в кризисном состоянии, персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям по выполнению задач, поставленных руководством организации.

В наступившем веке актуальность человеческого ресурса организации, по мнению исследователей управления персоналом, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокомобильный, ориентированный на постоянное развитие, персонал. Данное обстоятельство резко повышает требования ко всей кадровой работе на разнообразных предприятиях.

Имеющие сегодня место изменения в кадровом управлении предприятиями сферы туризма и гостиничного сервиса, вызванные расширением рынков и структуры предлагаемых услуг, сдвигами в системе рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только туристский бизнес в целом, но и организацию кадровой работы на конкретных предприятиях. Именно в связи с этим проблема управления персоналом туристической фирмы в условиях кризиса приобретает особую актуальность.

# 1. Роль человеческого капитала и его оценка в системе антикризисного управления.

Центральное положение в любой организации занимает ее персонал. В совокупности люди, составляющие организацию, их интересы, мотивы поведения, формы реагирования на управленческие воздействия составляют человеческий фактор организации, который в периоды кризиса чрезвычайно усиливается.

В организациях, находящихся в кризисном состоянии, персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям по выполнению задач.

В условиях кризиса многие кадровые процессы обостряются, ускоряя или, наоборот, замедляя развитие. Если кризис простирается на макроэкономическую сделку, что характерно для сегодняшней российской экономики, то он захватывает многие, в том числе и устойчиво функционирующие организации. Если же кризис имеет локальных характер, то характер кадровых процессов несколько изменяется [6, с.332].

Относительно персонала руководство кризисной фирмы стоит перед дилеммой. С одной стороны, кризисные факторы повышают подвижность персонала, выражающуюся в высокой текучести кадров, интенсивных перемещениях сотрудников разного уровня, его восприимчивость к изменениям. При этом развиваются и дестабилизирующие факторы: неуверенность, настороженность, безразличие к интересам фирмы.

С другой стороны, нестабильность коллектива, обусловленная его высокой текучестью и организационно-структурными перестановками, стопорит производственные процессы, разбалансирует хозяйство и в итоге сама инициирует углубление кризиса в организации.

Для правильной ориентировки в кадровой динамике этих явлений руководству кризисной организации необходимо быстро расширять или создавать разветвленные системы мониторинга и анализа кадровых процессов и персонала.

В общем виде управление персоналом кризисной организации включает [6, с. 337]:

* оценку персонала в кризисной динамике,
* планирование перспективной кадровой структуры,
* прием и увольнение работников,
* общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях,
* профилактику конфликтов.

Основой для управленческих решений по персоналу кризисной организации выступает оценка его динамического состояния. Предметом особо тщательного анализа кадровых процессов в кризисной фирме должны быть следующие показатели в динамике: численность рабочих базовых профессий, качественный состав линейных работников и работников коммерческих структур [1, с. 185]. На основе результатов анализа кадровых процессов может проводиться оценка отдельных работников или групп с точки зрения их антикризисной устойчивости.

В зависимости от размеров, структуры, содержания и состояния организации ее руководство должно применять те методы оценки персонала, которые дают наиболее достоверную картину его состояния и возможностей для преодоления кризиса в границах имеющихся материально-финансовых ресурсов. Результаты оценки выступают основой для планирования его качественного совершенствования и структурной оптимизации.

# 2. Формирование антикризисной команды

Одним из ключевых элементов кадровой стратегии кризисной организации является формирование персонала с характеристиками, которые в первую очередь отвечают решению антикризисных задач. Основными слагаемыми этой работы являются кадровое планирование и перестановки работников.

При планировании изменений качественного состава персонала кризисной фирмы важно учитывать следующее [6, с. 342]:

* понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия;
* любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

Планирование перспективной кадровой структуры осуществляется на основе оценки возможностей работников и аттестации рабочих мест. Сопоставление этих двух параметров позволяет установить дефицитные и избыточные возможности различных работников и на этой основе разработать планы развития персонала.

В зависимости от отраслевой принадлежности, производственной структуры и величины организации могут применяться различные методы кадрового планирования. Для фирм, находящихся в кризисном состоянии, представляются предпочтительными следующие методы планирования кадровых процессов [2, с. 212]:

* скорректированной экстраполяции,
* на основе экспертных оценок,
* компьютерное моделирование.

Это объясняется тем, что в условиях высокоизменчивой внутренней среды кризисной организации простая экстраполяция может дать искаженную картину ее будущей кадровой структуры, и поэтому она не может выступать достоверной основой для планирования антикризисного развития персонала.

Целенаправленное формирование персонала кризисной организации предполагает необходимость выделения ключевых групп работников на всем протяжении технологического процесса с тем, чтобы обеспечить их сохранение в самых тяжелых условиях. Это особенно важно в периоды массовых увольнений, когда может быть утрачена управляемость процессом сокращения численности персонала. Для этого руководству организации полезно составлять специальные целевые программы, рассчитанные на сохранение кадрового ядра фирмы.

Практика показывает, что в определении кадрового ядра («кадрового дивизиона») главным показателем является профессиональная квалификация работника и стаж его работы на предприятии (лояльность к фирме), при этом половозрастной и образовательный параметры носят второстепенный характер [6, с. 345].

Специальным вопросом является назначение руководителей подразделений кризисной фирмы. В условиях кризисности, когда нет ресурса времени на ознакомление с производством во всех его нюансах, весьма проблематичен прием на руководящие должности лиц со стороны. Тем не менее, если определилась необходимость коренной перестройки производства, внедрения качественно новых технологических подходов, то назначение на такие должности со стороны может привнести в кризисную организацию новое технологической качество и стать основой кардинального улучшения ее показателей и выхода из кризиса.

# 3. Социально-психологические проблемы управления персоналом в антикризисном менеджменте

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к руководству организации. Иначе реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Поэтому разрабатывать антикризисную программу в области управления персоналом на все «случаи жизни» нецелесообразно. Одними из основных задач топ-менеджмента любой компании остаются прогнозирование и предотвращение кризисных ситуаций, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом [7, с. 252]. Однако при наступлении кризиса, определение состава мер по его преодолению, в том числе и в области управления персоналом, должно проводиться в кратчайшие сроки и корректироваться по мере развития событий.

Антикризисное управление предъявляет определенные, отличные от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия. Ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворенность оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряженность [5, с. 212]. Неудовлетворенность оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат. Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию. Социально-психологическая напряженность возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением. Поэтому, помимо реализации своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала требуется организовать поддержку изменениям в условиях неблагоприятной кадровой ситуации.

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или собираются это сделать.

Честная информация о текущей ситуации в компании и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими.

Одной из важнейших проблем антикризисного управления является учет человеческого фактора. В соответствии с принципом У.Э. Эшби имеет место несовпадение локальных целей частей системы с целью системы в целом [8. с. 198]. Это означает, что руководители подразделений имеют интересы, несовпадающие с интересами руководителей предприятия, а сотрудники руководствуются интересами, отличными от интересов руководителей подразделений и предприятия. В процессе функционирования предприятия в равновесном состоянии, вектор расхождения интересов не очень велик, так как система управления снижает противоречия до приемлемого уровня. В предкризисном и кризисном состоянии, уровень противоречий возрастает, руководители и сотрудники, руководствуясь своими интересами, стремятся получить дополнительные, к имеющимся преимуществам, что не только не сдерживает развитие кризисных явлений, а наоборот, ускоряет. Указанный рост противоречий вызывает разнообразные конфликты между руководителями разных уровней как по горизонтали, так и по вертикали, между руководителями и сотрудниками, между сотрудниками и их группами.

В ракурсе человеческого фактора одной из центральных функций управления является прогнозирование возможных конфликтов в организации и их предупреждение, нахождение объяснительных мотивов для консолидации членов коллектива на решение задач развития и процветания. Основными направлениями работы могут выступать социальное развитие производственного коллектива, расширение демократических начал в управлении, тесное сотрудничество администрации с профсоюзными и другими общественными организациями.

Одним из важных инструментов стабилизации обстановки в коллективе является упорядочение формальных и неформальных отношений [6, с. 362]. Системным средством упорядочения отношений в производственном коллективе является их формализации на основе стандартов предприятия. Такое построение взаимодействия формальных групп и отдельных работников особенно привлекательно для коллективов, переживающих организационный стресс, так как это ослабляет эмоционально-личностную составляющую в управленческих воздействиях.

С другой стороны важным средство объединения коллектива организации может стать усиление демократических начал в управлении. Участие работника в процессе принятия управленческих решений может значительно повысить его исполнение.

Использование демократизации управления как средства оптимизации решений и установление благоприятного социально-психологического климата должно сочетаться с необходимой деловитостью, требовательностью и дисциплиной [6, с. 365].

Таки образом, вовлечение непосредственных исполнителей в процесс разработки и принятия решений в условиях конфликтов и организационного стресса кризисного предприятия выполняет главную стабилизирующую функцию путем сплочения всех слоев персонала в едином стремлении к преодолению кризиса.

Для интенсивной работы по выходу из кризиса от сотрудников требуется высокий интеллектуальный и организационный уровень, их сплоченность и энергичность, несмотря на возможную подавленность и сложность реагировать на изменения внешней среды и мобилизировать силы на восстановление фирмы.

В кризисном состоянии фирмы особую актуальность приобретают вопросы психологической совместимости и персонала и его готовности к командной работе.

Наряду с вопросами профессиональной компетенции в условиях кризиса огромное значение приобретают требования субъективно-психологического характера:

* общая эрудиция,
* коммуникабельность,
* психическая устойчивость,
* способность работать в стрессовых ситуациях,
* способность к концентрации воли и ее навязыванию окружающим,
* способность к самостоятельному принятию решений,
* готовность нести ответственность за принятые решения,
* чувство нового, восприимчивость к изменениям,
* умение доводить дело до запланированного результата,
* усидчивость, системность, настойчивость,
* способность к продолжению активных действий после сильных потрясений,
* оптимизм.

В условиях кризиса более, чем в рядовой ситуации, от персонала фирмы требуется неординарное мышление, новаторство, предпринимательское отношение к выполняемым функциям и делам организации. Одним из средств расковывания творческих способностей работников может выступать определенное расслабление связей в организационно-производственной структуре, повышение самостоятельности персонала, ориентирование на человека стиля управления.

Использование методов стимулирования творческой и предпринимательской активности персонала может выступать эффективным инструментом не только преодоления кризиса, но и создания базовых предпосылок для посткризисного развития в новаторском стиле.

# Заключение

Центральное положение в любой организации занимает ее персонал. В совокупности люди, составляющие организацию, их интересы, мотивы поведения, формы реагирования на управленческие воздействия составляют человеческий фактор организации, который в периоды кризиса чрезвычайно усиливается. Особая важность эффективного управления персоналом в сфере туризма определяется тем, что результативность деятельности любой компании сферы обслуживания, к которой относятся и туристические организации, в первую очередь зависит от качества работы ее сотрудников.

Для правильной ориентировки в кадровой динамике кризисных явлений руководству организации необходимо быстро расширять или создавать разветвленные системы мониторинга и анализа кадровых процессов и персонала. Это позволит вовремя диагностировать «проблемные зоны» в кадровой сфере и перейти к самому важному вопросу - формированию персонала с характеристиками, которые отвечают решению антикризисных задач. Основными слагаемыми этой работы являются кадровое планирование и перестановки работников.

В любом случае необходимо помнить, что в кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к руководству организации. Иначе реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

# Литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005
2. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. В.Я. Захарова, А.О. Блинова, Д.В. Хавина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006
3. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2001
4. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. — М.: Омега; Л., 2004
5. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 1999
6. Попов Р.А. Антикризисное управление. – М.: Высш шк., 2004
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997
8. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практ. пособие. — М.: Дело, 2004.