



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ  
МЧС РОССИИ**



# **Кафедра финансово-экономического и тылового обеспечения**

**Тема № 12 «Управление персоналом  
предприятия  
в кризисных ситуациях»**

# Учебные вопросы:

- 1. Управление персоналом в кризисной ситуации.
- 2. Особенности подготовки специалистов антикризисного управления.

# Литература

- **Основная:**
- Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление. – Издательство: Юнити, 2008.
- Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – Издательство: КноРус, 2008.
- **Дополнительная:**
- Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению. Учебное пособие, 2008.
- Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие – КноРус, 2008.
- Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. Учебник. – Омега-Л, 2008.
- Блинов А.О., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие. – Юнити, 2008.
- Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. – Форум Инфра-М, 2007.

# Вопрос 1

- Формирование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий способствовало обучению большого числа специалистов основам антикризисного управления.

- Команду управляющих, нуждающихся в данном виде профессиональных знаний, можно разделить на три группы.
- Первая группа — это антикризисные управляющие, основной задачей которых является реализация мер по финансовому оздоровлению предприятия, признанного в судебном порядке банкротом. В задачи таких работников прежде всего входит разработка программы антикризисного управления банкротом. Здесь необходимо умение комплексно решать вопросы формирования современной структуры менеджмента (и частности, производственного, сбытового, инновационного, финансового, информационного, кадрового, что обеспечит за небольшой период времени (12— 18 месяцев) восстановление платежеспособности предприятия). Речь идет главным образом о стратегическом управлении восстановлением бизнеса.

- Вторая группа — это руководители и специалисты предприятий, задачей которых является обеспечение функции регулярного менеджмента, не позволяющего дойти до предкризисного состояния. Если же предприятие попадает в подобный режим работы, то их действия обязаны быть профессионально состоятельными. Режим антикризисного управления должен охватывать все ступени иерархии принятия решений на предприятии. Эффективный выход из состояния неплатежеспособности возможен лишь при условии, что руководители верхнего, среднего и низового уровней управления представляют слаженную команду.

- Основными критериями формирования такой команды является, с одной стороны, общее желание выйти из кризиса (по принципу подбора единомышленников), с другой — высокий уровень профессиональных знаний и навыков работы руководителей в специфическом режиме деятельности предприятия.

- Третья группа — это студенты вузов, готовящиеся к деятельности менеджеров. Как показывает российская практика, профессионально состоявшимся менеджером можно считать специалиста, который в состоянии управлять предприятием в любом режиме. Изучение проблем антикризисного управления в системе менеджмента, развитие соответствующих навыков позволяют на практике использовать современные методы эффективного управления, такие, как работа с консультантами по проблемам кризис-менеджмента, реструктуризация бизнеса, реинжиниринг и т.п.



# Новая концепция обучения российских антикризисных управляющих базируется на следующих принципах.

- 1. Изменение целей и содержания обучения управляющих. Для этого необходимы глубокие изменения в системе ценностных ориентации, психологии людей. Целями обучения становятся достижение более высокого уровня специалистов, развитие их способностей мыслить и действовать в соответствии с рыночными критериями. При этом вся система специальных знаний концентрируется вокруг личности обучаемого, его жизненных интересов и ценностных ориентации.
- 2. Подбор соответствующих форм и методов обучения. Управленческая теория призвана стать средством объединения усилий преподавателей и обучающихся во имя достижения общих целей. В учебном процессе преподаватели и слушатели становятся равноправными участниками создания новых знаний по управлению деятельностью предприятия, партнерами по бизнесу.
- В зарубежной литературе подобные методы получили название «action learning» (обучение в действии).

- 3. Изменение структуры обучения. В многопрофильных учебных заведениях готовят специалистов по конкретным вопросам (финансы, бухгалтерский учет, товароведение, персонал), в то время как основной формой обучения предпринимателей должны стать целевые курсы во главе с директорами программ. Отбор учащихся на эти курсы является иным, чем по другим специальностям, предполагающим определенный уровень знаний и профессиональный опыт в антикризисном управлении. Изучение специальных вопросов диктует более жесткие требования к однородности профессиональных знаний группы.
- 4. Изменение кадровой политики в результате перехода от фрагментарного обучения к системе непрерывного повышения квалификации. Важнейшей задачей такой кадровой политики является активное решение проблем производства в процессе обучения специалистов. Мировой опыт показывает, что основным звеном теории управления становится обучение слушателей знаниям в области предпринимательства и менеджмента. Именно по такому пути шло развитие теории управления в США, где школы бизнеса послужили основой для формирования концепций менеджмента и административного управления во многих областях национальной экономики.

- Особенностью менеджмента является комплексный характер большинства принимаемых решений, определяющих поведение организации во внешней среде.
- Существование менеджмента неразрывно связано с инновацией, постоянным изменением организации с целью адаптации к внешней среде.
- В основе инновационной методологии лежат два принципа: во-первых, системная интеграция многих отраслей науки с ориентацией на социологию, теорию организаций; во-вторых, взаимодействие исследовательского и практического подходов.

- Воздействие — это практика управления, а в условиях рынка — это управление, обеспечивающее выживаемость. Исследование — основа для принятия решений, способ уменьшения информационной недостаточности, неопределенности, снижение риска в деятельности организации.



- Инновационная методология использует комплексный, интегрированный подход к явлениям и процессам в СЭС. Такой подход подразумевает принятие решений по жизнеобеспечению организации с учетом внутренних (получения прибыли, продажи товара) и внешних (наличие конкурентов, объединения и разъединения фирм и т.д.) условий, совмещающее локальные и глобальные критерии в ситуации неопределенности в конкретный момент времени.

- Таким образом, инновационная методология ориентирована на существование объекта в условиях неопределенности. Для этого подхода характерны, во-первых, комплексность решений, во-вторых, обеспечение жизнедеятельности организации в течение максимально длительного периода времени, в-третьих, обязательная реализация решений по перестройке.

- Реализация инновационного подхода базируется на совмещении исследований и практики. Постоянный переход от исследований к практике и наоборот обеспечивает синтез этих видов деятельности хозяйствующего субъекта.

- В менеджменте есть своя техника безопасности, основанная на постоянном отслеживании ситуации в строгом соответствии с определенной аксиоматикой варьирования эвристических решений. При этом консультант должен четко осознавать, кто и в какой момент несет юридическую ответственность за выполнение штабных или линейных функций. Только в этом случае можно говорить об эффективности рекомендаций консультантов.



# Вопрос 2

- 2.1. Направления *кадрового аудита*.
- 
- В ходе кадрового аудита (по основным элементам системы управления персоналом) оценивается:
  - 1. *Структура*: оценка соответствия функциональной структуры управления задачам и условиям деятельности.
  - 2. *Планирование потребности в кадрах*:
    - оценка «наполненности» организационной структуры кадрами и потребности в перспективе;
    - прогноз кадровой потребности по должностям;
    - оценка избыточности численности и планирование сокращений.
  - 3. *Институционализация деятельности*: закрепленность в нормативных документах:
    - стратегии управления;
    - целей и содержания индивидуальной деятельности;
    - места в организационной структуре, схем взаимодействия с коллегами.
  - 4. *Набор (отбор) персонала*: анализ способов привлечения и включения персонала в работу.
  - 5. *Обучение*: осознание проблем в деятельности и оценка потенциала развития.

- 6. *Оценка:*
- сбалансированности кадров по качественному составу;
- прогноза профессионального роста работников и соответствия направлений роста целям предприятия;
- соответствия управленческой команды по целям и средствам деятельности;
- степень соответствия работников требованиям деятельности (психологического, профессионального, физиологического - здоровье);
- степень удовлетворенности работников работой и *включенности* в «команду».
- 7. *Система вознаграждения:*
- наличие эффективных форм оплаты и поощрения работников;
- оценка степени удовлетворенности работников оплатой собственного труда;
- владение руководителями предприятия эффективными схемами оплаты труда.
- 8. *Продвижение:*
- наличие на предприятии кадрового резерва и степень его готовности к включению в *командную работу*;
- удовлетворенность работников перспективами карьеры;
- знание работниками альтернативных мест работы и содержание деятельности.

- Процесс планирования потребности реструктурируемого предприятия в персонале может включать следующие мероприятия:
- определение факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала:
- рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней);
- технический персонал (следует провести анализ наличия необходимого предприятию персонала);
- определение качественной потребности в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
- определение количественной потребности в персонале (прогноз общей потребности, оценка движения персонала).

- **Сокращение работников** - обычная практика при осуществлении *реструктуризации* на предприятии. Однако такое сокращение может быть как эффективным, так и неэффективным. Неэффективная практика, как правило, обычно включает мероприятия, результаты которых имеют отрицательное значение

- В целях эффективного и рационального (по критерию минимума издержек) решения вопросов, связанных с высвобождением работников, необходимо осуществить:
- анализ причин высвобождения работников;
- выбор вариантов высвобождения;
- обеспечение социальных гарантий увольняемым работникам предприятия в соответствии с трудовым законодательством РФ.
- *Набор (отбор) кадров.*
- Крайние полюсы всех допустимых стратегий управления персоналом можно обозначить следующими терминами: «создать» или «купить» см., например, главу 27 «Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора» Трудового кодекса РФ.

- **Стратегия, которая реализует принцип «создать»**, позволяет формировать персонал предприятия, исходя из возможностей действующего на предприятии процесса привлечения, продвижения, расстановки и развития кадров. Такая стратегия создает у сотрудников необходимые профессиональные навыки, обеспечивающие достаточную эффективность их деятельности.

- **Стратегия, реализующая принцип «купить»**, предполагает привлечение *«со стороны»* трудовых ресурсов именно такого *«ассортимента»* и качества, какое требуется на каждом иерархическом уровне предприятия.
- На практике организации могут использовать любую стратегию, лежащую между этими двумя полюсами.

- **Обучение.**
- Важную роль при разработке и осуществлении программы реструктуризации играет подготовка и переподготовка руководителей и специалистов предприятия.
- Выделяют **две формы обучения** персонала:
- *обучение непосредственно на рабочем месте работника;*
- *обучение вне рабочего места.*
- *Обучение на рабочем месте* является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, создание кружков качества, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования части функций и ответственности, ротация персонала.
- *Обучение вне рабочего места* считается более эффективным, но связано, как правило, с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от рабочего места. Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются:
- проведение деловых игр;
- разбор конкретных производственных ситуаций;
- прохождение курсов переподготовки в вузах, бизнес-школах;
- участие в конференциях и семинарах;
- формирование групп по обмену опытом.



- *Оценка персонала.*
- Цель оценки заключается в определении степени эффективности труда работника, которую можно представить себе как продолжение функции контроля.
- В системе оценки, которая *ориентирована на результат*, считается важным, чтобы кандидат на должность соответствовал заранее установленному набору показателей соответствующей деятельности. При этом условия и факторы, улучшающие или ухудшающие его деятельность, реального значения не имеют.
- Система оценки, *ориентированная на процесс*, старается проникнуть именно в обстоятельства, которые как раз и являются частью процесса достижения желаемых результатов.
- В основном оценка результатов деятельности служит *трем целям*:
  - административной;
  - информационной;
  - мотивационной.
- Оценка, проводящаяся в *административных целях*, необходима для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора.
- Оценка результатов деятельности для достижения *информационной цели* нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. Работник должен не только знать, достаточно ли хорошо он работает, но и то, что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

- *Мотивационные цели* оценки персонала состоят в том, чтобы правильно определить возможные методы мотивации (материальной, моральной, властной, принудительной) поведения работников. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.
- **Методы оценки персонала.** Оценка персонала может проводиться с использованием *личностных* (анализ документов, тестирование, собеседование) и *технических* средств (рабочий эксперимент, графологический анализ).

- *При анализе документов* изучается автобиография работника, личная анкета. Анализируются: уровень образования, продолжительность его работы на предыдущем месте, частота смены мест работы.
- В процессе тестирования работнику могут быть предложены тесты, позволяющие установить его интеллект, темперамент, черты характера и т.п.
- *Собеседование* является наиболее распространенным методом. Для эффективного проведения собеседования следует четко спланировать его структуру и разработать стандартные вопросы, ответы на которые должны записываться, что повышает точность оценки.
- Цель преобразований данного элемента управления персоналом - превращение системы оценки в инструмент повышения эффективности менеджмента.
- 
- *Система вознаграждения.*
- Системы вознаграждений крайне важны для трудовых показателей и успеха организации. Организация может располагать новейшей технологией, хорошо продуманным стратегическим планом развития, детальными служебными инструкциями и обширной программой подготовки персонала, однако если работники не вознаграждаются за поведение, связанное с их трудовой деятельностью, все его передовые технологии, планы или правила окажутся малорезультативными.
- *Денежное вознаграждение.* В широко известной иерархии потребностей Маслоу деньги приравниваются к базовым потребностям работников. В материальном плане они рассматриваются как средство для приобретения еды, одежды и жилища. В то же время помимо экономической, материальной значимости деньги играют роль определенного символа. Они могут обеспечивать власть, статус и быть мерой успеха.

- **Методы компенсации.** Стандартная методика базовой оплаты гарантирует минимальную компенсацию за выполнение конкретной работы и представляет собой разновидность схемы непрерывного подкрепления. Примерами являются почасовая оплата рабочих и базовая зарплата менеджеров. Эта методика применяется на постоянной основе, и в ее рамках контроль осуществляется главным образом за работой, но не за самим исполнителем.

- *Методика переменной оплаты* представляет собой схему периодического вознаграждения и направлена на формирование поощрения в соответствии с индивидуальными или групповыми различиями, с ситуационной оценкой трудовой деятельности. Таким образом, эта схема в большей степени контролирует людей, чем работу.

- *Социальное вознаграждение.* Признание, внимание и похвала являются сильнейшим социальным вознаграждением для большинства людей. К тому же немногие испытывают пресыщение или полное удовлетворение социальным вознаграждением. Однако, подобно денежному, социальное вознаграждение должно применяться ситуационно, чтобы оказывать положительное воздействие на деятельность работников. Например, похвала, которая выглядит неискренней или раздается случайно, может не оказать воздействия или выглядеть как наказание («эффект бумеранга»). Истинное социальное вознаграждение, использованное для поощрения желательного поведения, может стать весьма эффективным положительным подкрепляющим фактором для большинства работников.

- Результатом преобразований должно стать создание эффективной системы вознаграждений, являющейся ключевым фактором для улучшения деятельности и достижения успеха предприятия.
- При реорганизации предприятия эффективна следующая практика в рамках программ совершенствования управления персоналом:
  - преимущество сокращения уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест,
  - делегирование ответственности и упрощение взаимодействия между управленцами и работниками, предприятием и клиентами;
  - объединение сотрудников вокруг стратегических целей предприятия;
  - создание и укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
  - формирование действенной системы мотивации персонала;
  - осуществление переоценки кадровой структуры предприятия;
  - выявление, поддержка и обучение работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
  - предварительная подготовка перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности;
  - поддержка образовательных программ;
  - стимулирование командной работы, формирование рабочих групп (команд) как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия

- ***В итоге реструктуризации, система управления персоналом должна быть нацелена на формирование уникального профессионального кадрового потенциала предприятия, воспитание корпоративного духа, раскрытие и развитие способностей персонала, стимулирование творчества в работе.***



- Для того чтобы удачно провести реструктуризацию, необходимо:
- проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить каждое планируемое изменение;
- уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния (важно, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью).
-

- Новая концепция обучения российских антикризисных управляющих базируется на следующих принципах:
- 1. Изменение целей и содержания обучения управляющих.
- 2. Подбор соответствующих форм и методов обучения.
- 3. Изменение структуры обучения.
- 4. Изменение кадровой политики в результате перехода от фрагментарного обучения к системе непрерывного повышения квалификации.
-

- *Конфликтноногенность ситуации* на реорганизуемом предприятии, также можно рассмотреть с точки зрения основных факторов:
- готовности (неготовности) коллектива предприятия к стратегическим изменениям;
- взаимовосприятия (принятия/непринятия) руководителя и коллектива предприятия;
- особенностей организационной культуры предприятия.

- Управляющие реализацией проекта изменений менеджеры должны обладать следующими чертами:
- *склонностью к независимой работе в отсутствие жесткого контроля со стороны управленческой иерархии;*
- *способностью к эффективному сотрудничеству, умению конкурировать, не столько разрушая, сколько стимулируя кооперации;*
- *талантом к установлению доверительных отношений;*
- *высокими этическими стандартами;*
- *уверенностью в себе и скромностью;*
- *уважением к процессу изменений и его содержанию;*
- *способностью добиваться успеха, сотрудничая с функциями и подразделениями организации, «эрудиция и сметливость»;*
- *желанием получать вознаграждение по результатам работы и удовлетворением от успеха*

- *Управление сопротивлением* (метод «аккордеона»). Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то метод «аккордеона» - промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде.

- *Принудительный метод* проведения организационных изменений. Предполагает использование силы для преодоления сопротивления. Это процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Использовать его можно в условиях острого дефицита времени. Но когда природа сопротивления ясна, откровенного проявления силы не требуется.
- *Метод адаптивных изменений*. Стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Этим процессом руководит не высшее начальство. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления. Метод эффективен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. Метод неэффективен в случае чрезвычайных событий во внешней среде.

- **Наименее эффективная** - директивная тактика внедрения изменений, основанная преимущественно на административной власти руководителя.