

Каминская Ксения Рудольфовна

старший преподаватель кафедры
производственного и регионального менеджмента
Кубанского государственного
технологического университета
тел.: (918) 441-31-74

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация:

В статье анализируется антикризисное управление персоналом как в России, так и за рубежом, рассматривается проблема соотношения руководителей и персонала управления в условиях современности.

Ключевые слова:

менеджер, концепция, управление, кризис, управление.

Kaminskaya Kseniya Rudolfovna

Senior Lecturer of the Production
and Regional Management Department,
Kuban State Technological University
tel.: (918) 441-31-74

CRISIS HUMAN RECOURSES MANAGEMENT

The summary:

The article inquires into the issues of crisis HR management both in Russia and foreign countries. The author considers the problem of interrelation of the chief executives and HR managers in the contemporary context.

Keywords:

manager, conception, management, crisis.

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных 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.

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 [1].

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

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, психологи, референты, консультанты и т.п. Отличительной особенностью этой группы является то, что к ее деятельности подходят 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.

Третьим крупным отрядом управленческих кадров является технический персонал аппарата управления. Этой группе также характерны некоторые существенные признаки управленческого труда. Технический персонал по поручению руководителей, специалистов и при их контроле выполняет отдельные задания, относящиеся к управленческой деятельности. От технических работников зависят четкое прохождение информации в различных сферах, доведение решения до исполнителей, масса мелких организационных вопросов.

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].

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 с точки зрения структуры затрат на производство продукции и возможных мер по ее оптимизации, то есть сделать развернутый анализ затрат на товарной продукции;

- формирование приоритетных направлений повышения общей продуктивности производства и постановка соответствующих задач перед штатными подразделениями предприятия, то есть 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 [3].

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, 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. [4].

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.

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 [5].

Надо решительно преодолевать сохранившийся до сих пор у ряда руководителей негативизм в оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах с развитой рыночной эко-

номикой у руководства крупных корпораций и фирм накоплен достаточно богатый, поучительный опыт работы с персоналом. Многие 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 [6].

Важной чертой антикризисной политики является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов.

Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в 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.

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.

Ссылки:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М., 2010.
2. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу. М., 2009.
3. Там же.
4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. М., 2010.
5. Там же.
6. Кибанов А.Я. Указ. соч.

References (transliterated):

1. Kibanov A.Y. Upravlenie personalom. M., 2010.
2. Rudavina E.R. Kniga direktora po personalu. M., 2009.
3. Ibid.
4. Odegov Y.G., Rudenko G.G., Apen'ko S.N., Merko A.I. Motivatsiya personala. M., 2010.
5. Ibid.
6. Kibanov A.Y. Op. cit.