



# **Антикризисный менеджмент**

(лекции)

**кафедра «Экономика и бизнес»**

**Омаров Галым Буркитбаевич**

**к.э.н., ассистент - профессор**

**Лекция 11**  
**АНТИКРИЗИСНОЕ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
**ОРГАНИЗАЦИИ**

Антикризисный менеджмент

Никакие теория, программа или  
правительственная политика не  
могут сделать предприятие успешным;  
это могут сделать только люди.

*А. Морита*

# Проблематика HR

- Что такое персонал?
- Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»?
- Из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом?
- Какова структура антикризисной кадровой политики?
- Что собой представляют принципы антикризисного управления?

# Основополагающее положение в концепции АКМ

- управление людьми имеет первостепенное значение.
- Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить

# Управление персоналом

*Управление персоналом* – это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений по:

- определению потребности в персонале организации;
- планированию работы с ним (привлечение, отбор, подбор и высвобождение);
- расстановке и распределению, использованию;
- исследованию и оценке;
- ротации, повышению квалификации для эффективной деятельности организации.

# Антикризисное управление персоналом

- предполагает формальное управление персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановка и т. п.), дополненное совокупностью неформальных факторов социально-психологического, нравственного характера, среди которых демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

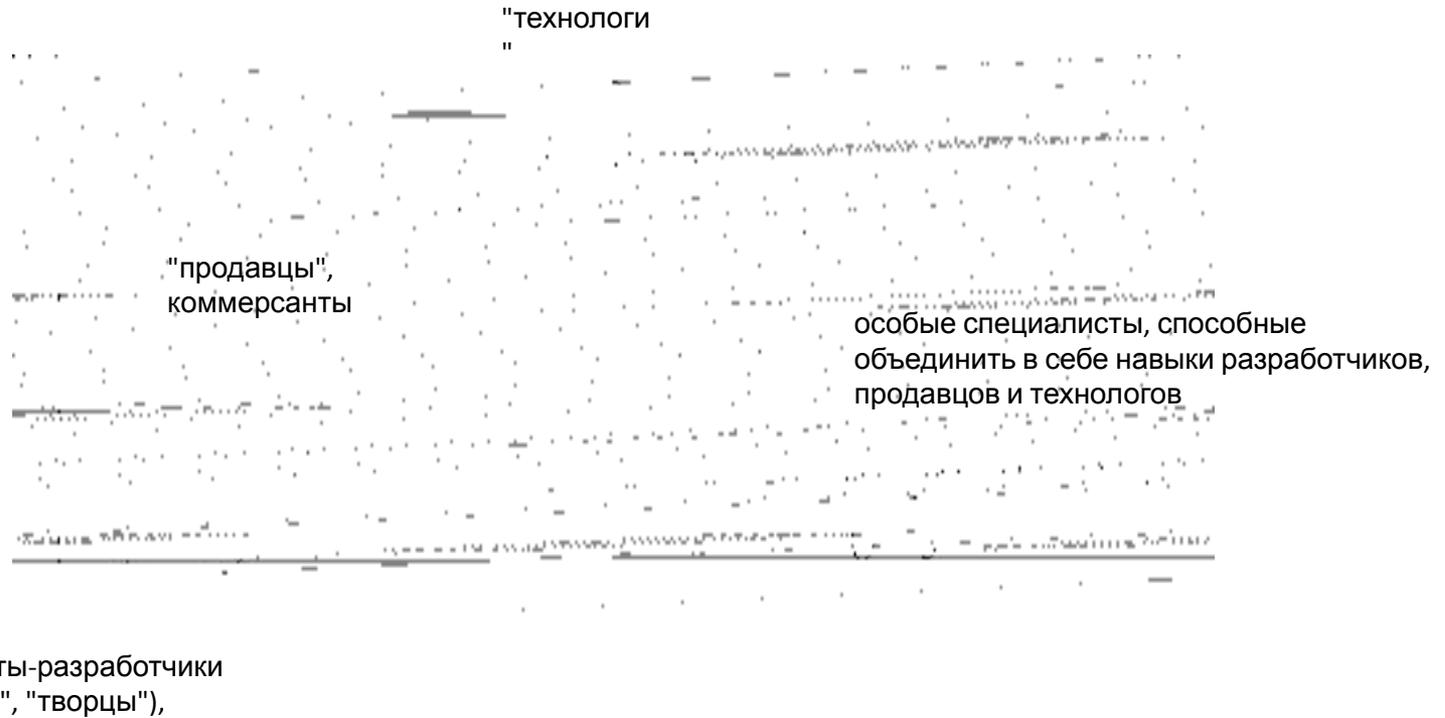
# Антикризисное управление персоналом - Сотрудник

- вопросы адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации.
- Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
- Проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей.
- **Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции.**
- Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новаторству, а не к механическому исполнению; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте

# Проблемы

- рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации;
- неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.
- желание и ориентированность работников на изменения

# Жизненный цикл деловой активности организации



# Состав системы управления персоналом

- подсистема управления наймом и учетом персонала;
- подсистема управления трудовыми отношениями;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда;
- подсистема управления развитием персонала;
- подсистема управления социальным развитием;
- подсистема развития организационной структуры управления;
- подсистема правового обеспечения управления персоналом;
- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

## Типология ситуаций собственно кризиса и в организации

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность	
	достаточная	недостаточная
	Кадровый состав организации	
	Обладает необходимыми профессиональными навыками	Не обладает необходимыми профессиональными навыками
Кадровый состав		
1) не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
2) ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

# Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально

- Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.
- Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентации с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в таких условиях лежит в плоскости "принуждение - конфликт - подкрепление". Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся, и тогда остается лишь избавляться от "идейно противостоящих" работников.

## Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в НОВЫХ УСЛОВИЯХ И НЕДОСТАТОЧНО ОСНАЩЕНЫ ИНСТРУМЕНТАЛЬНО

- Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, здесь преобладает "технократическая ориентация", отношение к ситуации как - неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность "на клиента", любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.
- По отношению к руководителю сотрудники пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с "агрессивным" окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).
- Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации - противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит "перехватить" инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

## Ситуация 5. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально

- Ситуация может возникнуть в организации, где либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.
- Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенным является вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя - ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме "инструктирования" и постоянного (непрерывного) обучения.

## Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием

- Почему организация оказалась в кризисной ситуации?
- Кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами.
- Организацию, имеющую данную кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

# Система антикризисного управления персоналом

представляет собой совокупность:  
подсистем общего и линейного  
руководства, ряд функциональных  
подсистем, специализирующихся на  
выполнении однородных функций и  
связей между ними:

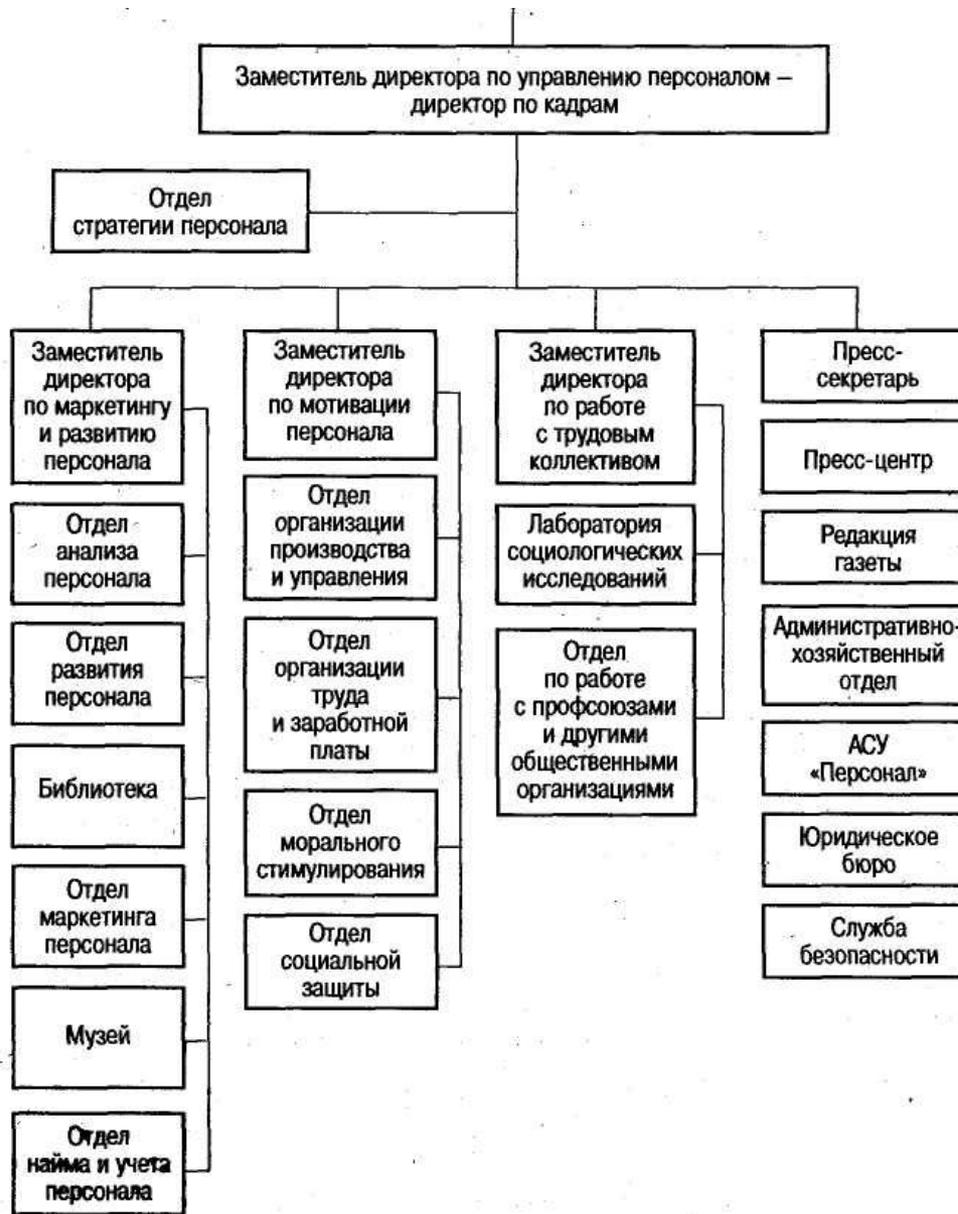
Подсистема общего и линейного руководства  
Подсистема общего и линейного  
руководства осуществляет:

- управление организацией в целом,
- управление функциональными и производственными подразделениями.

Функции этой подсистемы выполняют:

- руководитель (менеджер) организации, его заместители,
- руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители,
- мастера, бригадиры.

# Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации



# Концепция антикризисного управления персоналом

- заключается в сосредоточении деятельности руководителей организации 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.

# Индикаторы типов организационных культур

Тип организационной культуры	Форма управления (ФУ)	Рычаг управления	Области целеопределения
Органическая	Коллективистская	Авторитет	Групповые интересы
Предпринимательская	Рыночная	Деньги	Максимальная прибыль
Бюрократическая	Авторитарная	Сила	Воля начальства
Партиципативная	Демократическая	Закон	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства

# Кадровая политика организации

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

- Кадровая политика неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельностную активность человека.
- Кадровая политика организации является составной частью общей стратегически ориентированной политики организации. Ее целью является 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. В своей основе эта политика осуществляется кадровыми службами организации, которые вырабатывают соответствующую программу и реализуют ее.

# Этапы кадровой политики

- 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 стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

# *Антикризисная кадровая политика*

- *Антикризисная кадровая политика* - это кадровая политика организации, включающая деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, научному предвидению будущего, реальных возможностей его достижения. Подобная политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры.
- Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на кризисные ситуации и др.
- Основное идеологическое кредо кадровой политики в условиях кризиса - выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.
- *Кадровый потенциал* - совокупность способностей и возможностей персонала организации обеспечить ее эффективное функционирование.

# Задачи кадровой политики в условиях кризиса

1. Формирование антикризисной команды, т.е. команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия.
2. Сохранение ядра кадрового потенциала организации, т.е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия.
3. Реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с:
  - организационными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия;
  - реализацией инновационных инвестиционных проектов;
  - диверсификацией производства;
  - реорганизацией предприятия.
4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

# Основные черты антикризисной кадровой политики

Реалистичность и созидательность

Комплексность

Единство и многоуровневость

Рациональность и превентивность

Демократичность

Духовность, нравственность, человеколюбие,

гражданственность

Законопослушность и правомочность

# Типы кадровой политики в условиях кризиса предприятий

1. Пассивная кадровая политика
2. Реактивная кадровая политика
3. Превентивная кадровая политика
4. Активная (рациональная) кадровая политика

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. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности 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 кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также 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 кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации является составной частью плана реорганизации.

## Данные для Плана реструктуризации кадрового потенциала

- численность высвобождаемых работников;
- их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями на рынке труда;
- половозрастной состав;
- численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства;
- численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты;
- численность и профессионально-квалификационный состав требующихся кадров для нового производства (по бизнес-плану инновационного проекта).

Структура затрат на реструктуризацию кадрового потенциала включает в себя расходы на:

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- маркетинг на рынке труда в целях поиска, привлечения и найма работников нужной профессии, специальности и квалификации;
- высвобождение излишнего персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для последующего трудоустройства, меры по социальной защите и т.п.).

# При реорганизации кризисного предприятия эффективная практика

- 1) сокращать в организационной структуре управления нужно уровни, а не рабочие места, требуется также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;
- 2) при проведении сокращений необходимо учитывать взаимозависимость элементов организационной структуры и осуществлять дальнейшие меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
- 3) нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользуясь поддержкой коллектива;
- 4) нужно периодически переоценивать кадровую структуру предприятия;
- 5) целесообразно выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих качества лидера и склонность к управленческой деятельности;
- 6) требуется поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;
- 7) полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
- 8) нужно проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
- 9) следует отдавать предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в подразделениях предприятия;
- 10) необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;
- 11) следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

# Результаты неэффективной практики

Мероприятие	Результат
Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе вследствие ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально работать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной части работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках
Свертывание программ обучения персонала и повышения квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Резкое и существенное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов. Необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников и как следствие - конфликты, подрыв авторитета руководителя
Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед руководством	Отчуждение коллектива от антикризисного управления и снижение мотивации к труду

# Методы работы с кадрами в режиме АКМ

1. *Метод адаптивных изменений* - это метод антикризисной кадровой политики, предусматривающий разрешение конфликтов посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. 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.
2. *Метод принудительных организационных изменений*. Это метод кадровой политики в условиях кризиса, предусматривающий использование силы, который можно использовать в условиях острого дефицита времени. Применение этого метода - процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования.
3. *Метод управления сопротивлением*. Это метод кадровой политики, когда изменения во внешней среде угрожают существованию администрации предприятия. При наступлении кризиса сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства - не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.
4. *Кризисный метод*. Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:
  - постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
  - готовить себя к роли "спасателя", когда кризис наступит;
  - до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего "врага", угрожающего существованию предприятия. Нужно только помнить, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
  - выбрать метод управления сопротивлением.

# Характеристики методов работы с кадрами

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
Адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Отдаленность получения результата
Принудительных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление, подгонка к моменту	Риск неудачи, сложность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени