



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для программы магистратуры

Алавердов Ашот Робертович

*Заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, доктор
экономических наук, профессор*

Контакты: alaverdov@bk.ru

ИНФОРМАЦИЯ НА ПЕРВОЙ ЛЕКЦИИ

Информация о преподавателе:

Алавердов Ашот Робертович, д.э.н., профессор, зав. кафедрой УЧР.

Сфера научно-практических интересов:

- HR-менеджмент в банковском секторе экономики;
- HR-менеджмент в малом предпринимательстве;
- управление безопасностью организации по кадровому направлению деятельности;
- антикризисное управление персоналом.

Контакты:

- e-mail: alaverdov@bk.ru;
- координаты кафедры: здание Университета у м.Семеновская, офис 405а;
- график консультаций: среда, 18-30 : 19-00, кафедра УЧР

ИНФОРМАЦИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ:

Полное наименование: Технологии антикризисного управления персоналом.

Количество аудиторных часов: 14 часов (7 занятий) – все практические + зачет (15.03.2016).

Учебная программа дисциплины размещена в личном кабинете студента.

Базис дисциплины (объем теоретических знаний, в обязательном порядке подлежащий усвоению студентом и минимально необходимый для получения им положительной оценки) – рассматривается на следующих слайдах.

Базовый учебник: Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. – М. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012 (Университетская серия). **ПРИБРЕТЕНИЕ И НАЛИЧИЕ УЧЕБНИКА НА ВСЕХ ВИДАХ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЕГО НА ЭКЗАМЕНЕ НЕ ДОПУСКАЕТСЯ!**

Итоговое мероприятие: проводится в форме устного ответа студента на билет для зачета, включающий в себя 3 вопроса: 1 - на знание теоретического материала, 2 - на понимание теоретического материала, 3 - практико-ориентированного характера (умения).

«БАЗИС» ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Теоретические аспекты и стратегия АКУ персоналом современной организации

- методические требования к организации АКУ персоналом и его отечественная специфика;
- основные цели и направления стратегии АКУ персоналом современной организации;
- технологическая последовательность процесса перевода внутрифирменной системы HR-менеджмента в режим АКУ.

Тема 2. Технологии регулирования численности персонала кризисной организации

- технологическая последовательность реорганизации и субъекты управления данным процессом;
- стратегические подходы к организации сокращения персонала и управлению им;
- компетентностный подход в планировании персонала кризисной организации;
- технологии профилактики массовых сокращений персонала;
- технологии дополнительной социальной поддержки сокращаемых сотрудников организации;
- технологии сокращения производственного персонала.

«БАЗИС» ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 3. Технологии развития персонала кризисной организации

- методические требования к процессу реорганизации подсистемы;
- выбор общего стратегического подхода к развитию персонала в период кризиса;
- реформирование практики дополнительного обучения персонала кризисной организации;
- реформирование практики управления резервом на выдвижение в кризисной организации;
- технологии ротации руководящих кадров кризисной организации.

Тема 4. Технологии организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации

- стратегические подходы к переводу производственных подразделений на новую форму организации труда;
- формы организации труда персонала кризисной организации;
- технологии реорганизации подсистемы мотивации персонала кризисной организации.

Тема 5. Технологии поддержания позитивного психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации

- методические требования к реорганизации подсистемы;
- стратегические подходы к организации психологической поддержки персонала кризисной организации;
- технологии мониторинга состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации;
- технологии коррекции состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации.

ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ

- Тема 1.** Теоретические аспекты и стратегия АКУ персоналом современной организации
- Тема 2.** Технологии регулирования численности персонала кризисной организации
- Тема 3.** Технологии развития персонала кризисной организации
- Тема 4.** Технологии организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации
- Тема 5.** Технологии поддержания позитивного психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации

Тема 1.

Теоретические аспекты и стратегия АКУ персоналом современной организации



УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 1.1 Кризис и его влияние на кадровое направление деятельности современной организации
- 1.2 Методические основы антикризисного управления персоналом



Основная цель:



*в условиях
внутреннего кризиса
организации –*
сохранение ее кадровой элиты
с параллельной ликвидацией
кадрового балласта

*в условиях внешнего
кризиса –* улучшение качества
человеческого капитала
(кризис – не только опасности,
но и возможности)

ФАКТОРЫ, СПОСОБНЫЕ ВЫЗВАТЬ КРИЗИС В ОРГАНИЗАЦИИ

Факторы макросреды, проявление которых никак не зависит от деятельности конкретного субъекта предпринимательства:

- ◆ системный кризис мирового или национального масштаба;
- ◆ общее ухудшение экономической конъюнктуры в соответствующей отрасли;
- ◆ изменения в действующем законодательстве, создающие дополнительные проблемы для субъектов предпринимательства (введение лицензирования соответствующей бизнес-деятельности, усиление налоговой нагрузки, необходимость государственной перерегистрации и т.п.).

Факторы микросреды, проявление которых прямо или косвенно связано с деятельностью конкретного субъекта предпринимательства:

- ◆ потеря стратегически важных партнеров, клиентов или рынков сбыта;
- ◆ масштабные финансовые потери;
- ◆ инициативное увольнение ключевых менеджеров или главных специалистов организации;
- ◆ выход из строя основного производственного оборудования и иных значимых для производственного процесса основных фондов;
- ◆ неформальный конфликт с местными органами власти или криминалом.

Типовые формы влияния кризиса на общее состояние кадрового направления деятельности:

- ❖ вынужденное сокращение численности персонала организации;
- ❖ снижение уровня основной и дополнительной оплаты труда;
- ❖ сворачивание программ социальной поддержки сотрудников;
- ❖ ухудшение состояния психологического климата и увеличение числа конфликтов между сотрудниками.

Типовые формы влияния кризиса на эффективность системы HR-менеджмента:

- ❖ сокращение штата службы персонала;
- ❖ отказ от дорогостоящих программ дополнительного обучения и иных процедур развития персонала;
- ❖ отказ от использования услуг профессиональных посредников и консультантов на рынке труда.

1.2 Методические основы антикризисного управления персоналом

- ❖ позиционирование кризиса как периода деятельности организации, определяющего для нее не только дополнительные опасности, но и дополнительные рыночные возможности, в том числе – по кадровому направлению деятельности;
- ❖ сохранение кадровой элиты организации и минимизация численности ее кадрового балласта как приоритетная цель антикризисного управления;
- ❖ реформирование кадровой стратегии как первоочередное мероприятие перевода внутрифирменной системы HR-менеджмента в режим АКУ;
- ❖ финансирование затрат по кадровому направлению деятельности организации в режиме приведения их динамики в строгое соответствие с динамикой текущей производственной нагрузки;
- ❖ внедрение инновационных форм организации и оплаты труда производственного персонала, обеспечивающих сохранение наиболее ценных сотрудников организации;
- ❖ активное использование психологических методов воздействия на трудовое поведение работников организации, постоянное разъяснение любых инноваций в кадровой работе;
- ❖ организация оперативного мониторинга состояния психологического климата в трудовых коллективах подразделений организации, в том числе – с использованием неформальных методов;
- ❖ расширение функций и полномочий службы безопасности организации на весь период АКУ персоналом;
- ❖ немедленное увольнение выявленных службой безопасности возмутителей спокойствия в трудовых коллективах.

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ СПЕЦИФИКА антикризисного управления персоналом:

- ❖ необходимость постоянного учета особенностей трудовой ментальности россиян как главного фактора, определяющего специфику национальной школы HR-менеджмента;
- ❖ не сложившаяся в полной мере в нашей стране культура ведения предпринимательства (что в данном случае подтверждается многочисленными примерами перевода внутрифирменной системы HR-менеджмента в режим АКУ во вполне благополучных организациях, а у большинства остальных работодателей - практикой финансирования кадровых затрат «по остаточному принципу»);
- ❖ более высокая вероятность возникновения кризиса по причинам, не зависящим от самой организации;
- ❖ несовершенство федерального трудового законодательства, в котором отсутствуют четко сформулированные требования к отечественным работодателям в области АКУ персоналом;
- ❖ отсутствие в большинстве регионов России эффективных муниципальных программ содействия субъектам малого и среднего бизнеса в решении их кадровых проблем в период системного кризиса;
- ❖ ограниченное предложение консалтинговых услуг в области АКУ персоналом на рынках труда большинства регионов России;
- ❖ ограниченное предложение программ в области АКУ персоналом учреждениями профессионального образования на рынках труда большинства регионов России;
- ❖ традиционное для страны невнимание к проблеме сохранения позитивного психологического климата в коллективе кризисной организации.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССА перевода внутрифирменной системы HR-менеджмента в режим АКУ:

- ◆ **принятие собственниками организации решения о переводе ее в режим антикризисного управления;**
- ◆ **подготовка проекта, согласование и утверждение стратегии АКУ персоналом (при необходимости – с привлечением сторонних профессиональных консультантов);**
- ◆ **подготовка и проведение разъяснительной работы в трудовом коллективе, с целью доведения до всех его членов информации о вынужденных изменениях в кадровой стратегии организации, равно как и о сопутствующих им практических мероприятиях;**
- ◆ **организация индивидуальной разъяснительной работы с ведущими менеджерами и специалистами, равно как и с прочими представителями кадровой элиты организации, с целью обеспечения их уверенности в сохранении прежних условий найма (при необходимости – предоставление им дополнительных гарантий);**
- ◆ **внедрение в практику HR-менеджмента технологий АКУ персоналом с предварительным обучением специалистов кадровой службы и руководителей структурных подразделений;**
- ◆ **перевод системы финансирования затрат по кадровому направлению деятельности организации в режим АКУ;**
- ◆ **централизованное проведение мероприятий по сокращению аппарата управления;**
- ◆ **внедрение механизма саморегулирования численности персонала производственных подразделений за счет использования инновационных технологий организации и оплаты труда;**
- ◆ **организация мониторинга изменения позиций организации на региональном рынке труда в части ее имиджа как работодателя;**
- ◆ **организация мониторинга состояния психологического климата в трудовых коллективах с обязательным участием службы безопасности.**

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ АКУ ПЕРСОНАЛОМ

СОСТАВ УЧАСТНИКОВ



ПЕРВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

РУКОВОДИТЕЛЬ КАДРОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА

ФИНАНСОВАЯ СЛУЖБА

СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ

РУКОВОДИТЕЛИ ВЕДУЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Задание

Раскройте, как именно конфликт с местными органами власти может спровоцировать кризис в современной отечественной организации.

Домашнее задание

Определите, какие дополнительные рыночные возможности по кадровому направлению деятельности может обеспечить внешний для предприятия кризис при правильной организации им АУП.

Литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656с. (Университетская серия).
2. Шепеленко Г. Антикризисное управление производством и персоналом: учебный курс. – М.: MapT, 2010. – 256 с.

Тема 2.

Технологии регулирования численности персонала кризисной организации



УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

**2.1 Организация процесса
антикризисной оптимизации
численности персонала**

**2.2 Технологии регулирования
численности персонала
кризисной организации**

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ разработки программы сокращения и ротации персонала:

ЭТАПЫ	СОДЕРЖАНИЕ РАБОТ ПО ЭТАПУ
1-ый ЭТАП	пересмотр ранее действующих требований к профессиональным компетенциям и личностным качествам сотрудников организации (профилей должностей, профессиональных стандартов, должностных инструкций)
2-ой ЭТАП	антикризисная корректировка штатного расписания организации, дифференцированно по ее структурным подразделениям
3-ий ЭТАП	введение в действие ранее разработанного комплекса кадровых мероприятий, направленных на защиту персонала организации от массовых сокращений
4-ый ЭТАП	определение перечня рабочих мест, подлежащих сокращению и мероприятий по дополнительной социальной защите интересов замещающих их сотрудников
5-ый ЭТАП	определение перечня рабочих мест, попадающих под программу качественной ротации кадрового состава организации
6-ый ЭТАП	реализация программы сокращения и частичной ротации персонала организации с непрерывным мониторингом состояния психологического климата в трудовом коллективе

МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к процессу реорганизации подсистемы:

- ❖ реализация соответствующего комплекса практических мероприятий на основе заранее разработанной «Программы перевода системы HR-менеджмента в режим антикризисного управления»;
- ❖ полномасштабное использование компетентностного подхода при планировании новых требований по рабочим местам;
- ❖ обеспечение эффективной профилактики массовых сокращений персонала;
- ❖ дифференцированный подход к организации процесса сокращения персонала с учетом специфики деятельности различных типов структурных подразделений и профессиональных категорий работников;
- ❖ постоянный учет потенциальной угрозы нанесения ущерба информационной и имущественной безопасности кризисной организации со стороны как сотрудников, попавших под сокращение, так и сочувствующих им коллег, оставшихся в штате;
- ❖ использование мер дополнительной социальной поддержки в отношении сокращаемых сотрудников, не попадающих в категорию «кадрового балласта»;
- ❖ постоянный мониторинг состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации в период сокращения ее штата;
- ❖ привлечение представителей местной профсоюзной организации к процессу реорганизации подсистемы только в рамках ее полномочий, установленных действующим трудовым законодательством.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД в планировании изменений потребности в персонале в кризисной организации

Общий принцип: наличие необходимых работодателю профессиональных и личностных компетенций как единственный критерий при решении вопроса о целесообразности сокращений конкретных работников кризисной организации.

Прикладные задачи планирования новых требований по рабочим местам на основе компетентностного подхода.

В отношении требований к профессиональным компетенциям: расширение перечня «необходимых» и «желательных качеств», связанное:

- ❖ с возможным расширением функциональных обязанностей избежавших сокращения работников в период кризиса;
- ❖ с возможной заменой наименее компетентных работников в режиме качественной ротации кадрового состава организации.

В отношении личностных компетенций: расширение перечня «недопустимых качеств», связанное:

- ❖ с обязательной ликвидацией «кадрового балласта» организации в условиях кризиса;
- ❖ с возможной заменой наименее ответственных и потенциально нелояльных работников в режиме качественной ротации кадрового состава организации.

ТЕХНОЛОГИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ сокращаемых сотрудников организации:

Создание целевого страхового фонда, предназначенного для выплаты дополнительных компенсаций сокращаемым сотрудникам организации.

Источники формирования страхового фонда:

- ❖ для высокорентабельных организаций – полное финансирование соответствующих затрат из централизованного фонда социального развития;
- ❖ для низкорентабельных организаций – формирование фонда за счет добровольных страховых отчислений самих сотрудников фиксированным процентом от их текущего заработка.

Дополнительное преимущество технологии: возможность использования средств данного фонда не только при сокращении персонала, но и для компенсации потери в зарплате сотрудникам, переведенным на режим неполной занятости.

Использование механизма аутплейсмента – содействия сокращенным сотрудникам в новом трудоустройстве путем:

- ❖ реализации данной задачи собственными силами службы персонала (вариант рекомендуется для крупных корпораций, располагающих обширной сетью контрагентов в различных сферах бизнес-деятельности);
- ❖ оплаты соответствующих услуг со стороны сторонних рекрутинговых агентств (вариант рекомендуется для субъектов малого и среднего бизнеса, располагающих хотя бы минимальными финансовыми резервами на начало кризиса).

ТЕХНОЛОГИИ СОКРАЩЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА:

Общая последовательность реализации:

- ❖ *первый руководитель организации по согласованию с финансовой службой* - решение о возможности перевода производственных подразделений организации на режим внутрихозяйственного расчета (далее по тексту – ВХР);
- ❖ *служба персонала* – разработка и передача руководителям структурных подразделений «Положения о порядке работы производственных подразделений организации в режиме ВХР»;
- ❖ *руководители производственных подразделений* – решение о целесообразности перехода подчиненного подразделения на режим ВХР;
- ❖ *первый руководитель организации* – приказ о переводе соответствующих подразделений на режим ВХР.

Варианты последующих действий:

- ❖ *для производственных подразделений, перешедших на режим ВХР* – управление процессом регулирования численности персонала в децентрализованном режиме (см. тему 4);
- ❖ *для остальных производственных подразделений* – централизованное управление сокращением численности персонала в порядке аналогичном порядку, используемому для непроизводственных подразделений.

Задание

Сформулируйте основные методы профилактики массовых сокращений персонала.

Домашнее задание

Определите, какую роль в процессе организации сокращения персонала должна играть служба безопасности.

Литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656с. (Университетская серия).
2. Шепеленко Г. Антикризисное управление производством и персоналом: учебный курс. – М.: MapT, 2010. – 256 с.

Тема 3.

Технологии развития персонала кризисной организации

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 3.1 Особенности и организация процесса развития персонала организации в период кризиса
- 3.2 Реорганизация подсистемы развития персонала в условиях кризиса

МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к процессу реорганизации подсистемы развития персонала в период кризиса:

- ❖ реализация соответствующего комплекса практических мероприятий на основе заранее разработанной «Программы перевода системы HR-менеджмента в режим антикризисного управления»;
- ❖ полномасштабное использование компетентностного подхода при организации дополнительного обучения сотрудников организации;
- ❖ временный отказ от реализации любых программ дополнительного обучения персонала, не имеющих выраженного практико-ориентированного характера;
- ❖ обеспечение приоритета программ повышения квалификации на рабочих местах и профессиональной переподготовки в смежных структурных подразделениях;
- ❖ дифференцированный подход к организации процесса дополнительного обучения персонала с учетом специфики деятельности различных типов структурных подразделений и профессиональных категорий работников;
- ❖ создание условий для ускоренного выдвижения на руководящие посты молодых менеджеров организации, продемонстрировавших свои способности в области разработки инновационных управленческих решений по скорейшему выводу организации из состояния кризиса;
- ❖ усиление централизованного контроля над результатами дополнительного обучения сотрудников организации со стороны службы персонала.

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРАКТИКИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



По направлениям дополнительного обучения:

- ❖ обучение на рабочих местах;
- ❖ обучение в корпоративном учебном центре;
- ❖ обучение в сторонних образовательных организациях;
- ❖ обучение в режиме стажировок

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ В КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В области отбора кандидатов в резерв на выдвижение -

корректировка ранее используемого перечня критериев пригодности для включения в данный резерв в целях ужесточения требований:

- ◆ к способности кандидата генерировать нестандартные решения (например, предлагать инновационные пути нейтрализации негативного воздействия кризисной ситуации на деятельность его подразделения и организации в целом);
- ◆ к общей лояльности кандидата интересам работодателя;
- ◆ к личностным качествам кандидата, обеспечивающим его приверженность авторитарно-демократическому стилю управления;
- ◆ к стрессоустойчивости кандидата.

В области специального обучения кандидатов в резерв на выдвижение:

- ◆ при обучении внутри организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как назначение на должность официального заместителя руководителя соответствующего подразделения;
- ◆ при обучении вне организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как стажировка;
- ◆ при обучении кандидата силами штатного психолога организации или приглашенного тренера - обязательные тренинги по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций с будущими подчиненными.

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ В КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В области повышения управленческой квалификации действующих руководителей:

- ❖ при обучении внутри организации - приоритетная ориентация на привлечение к обсуждению общих планов по выходу из кризиса и разбору конкретных кризисных ситуаций (с обязательным участием либо первого руководителя организации, либо одного из руководителей функциональных направлений ее деятельности);
- ❖ при обучении вне организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как стажировка;
- ❖ обязательное привлечение к дополнительному обучению действующих менеджеров нижнего и среднего звена руководителя службы безопасности организации (практика противодействия новым внешним и внутренним угрозам информационной и имущественной безопасности в период кризиса);
- ❖ при обучении руководителя силами штатного психолога организации или приглашенного тренера - обязательные тренинги по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций с руководителями смежных структурных подразделений и собственными подчиненными.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД к ротации
руководящих кадров организации:



Вариант 1: ориентация на сохранение большинства действующих руководителей и минимизацию затрат, связанных с подготовкой резерва на выдвижение

Вариант 2: ориентация на ротацию части руководящих кадров организации и активизацию работы с резервом на выдвижение

ТЕХНОЛОГИИ РОТАЦИИ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии профессиональной несостоятельности действующих руководителей:

- ❖ неспособность оперативно реагировать на изменение ситуации (заторможенный характер мышления);
- ❖ неспособность принимать инновационные управленческие решения (приверженность аналоговому подходу);
- ❖ приверженность либеральному или либерально-демократическому стилю управления;
- ❖ неспособность принимать на себя ответственность за ошибки, выраженное стремление переложить ее на вышестоящие инстанции или на подчиненных;
- ❖ неумение прислушиваться к мнению подчиненных, болезненное самолюбие, завышенные амбиции;
- ❖ повышенная конфликтность;
- ❖ неустойчивость к стрессам;
- ❖ проявившиеся во время кризиса признаки потенциальной нелояльности работодателю.

ТЕХНОЛОГИИ РОТАЦИИ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация процесса замещения неэффективных руководителей

Технологическая последовательность процесса:

- ◆ ротация резерва на выдвижение на основе пересмотренных требований к кандидатам в него;
- ◆ ускоренная подготовка нового состава резерва на выдвижение с дифференциацией по категориям претендентов на замещение тех или иных руководящих должностей;
- ◆ выявление менеджеров, подлежащих замене в силу их профессиональной несостоятельности в период кризисного развития организации;
- ◆ определение кандидатов на замещение высвобождающихся должностей, при необходимости – их дополнительная ускоренная подготовка;
- ◆ смещение с должностей неэффективных в условиях кризиса менеджеров (при угрозе разглашения ими конфиденциальной информации или наличии высоких профессиональных компетенций в других областях – с переводом их на должности ведущих специалистов организации);
- ◆ организация первичной адаптации на рабочих местах вновь назначенных руководителей;
- ◆ последующий контроль эффективности назначенного руководителя.

Непосредственные участники процесса:

- ◆ первый руководитель (в малом предпринимательстве – собственник) организации – окончательное решение о замене конкретного менеджера;
- ◆ все менеджеры высшего и среднего звена – оценка профессиональной пригодности подчиненных им руководителей;
- ◆ служба персонала – оценка личностных качеств и психологического портрета менеджеров организации;
- ◆ служба безопасности - оценка потенциальной лояльности менеджеров организации.

Задание

Сформулируйте основные изменения в практике дополнительного обучения персонала в корпоративном учебном центре в период внутреннего кризиса организации.

Домашнее задание

Определите основную причину, определяющую целесообразность массовой ротации руководящего состава организации в период внутреннего кризиса. Сформулируйте опасности, связанные с реализацией такого решения.

Литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656с. (Университетская серия).
2. Шепеленко Г. Антикризисное управление производством и персоналом: учебный курс. – М.: MapT, 2010. – 256 с.

Тема 4.

Технологии организации и экономической мотивации труда персонала кризисной организации

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 4.1 Антикризисные формы организации труда персонала
- 4.2 Технологии прямой оплаты труда персонала организации в период кризиса
- 4.3 Технологии премирования персонала организации в период кризиса

4.1 Антикризисные формы организации труда персонала

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ реформирования стратегических подходов к организации труда персонала в кризисный период:

- ❖ создание организационных предпосылок для приведения общей численности персонала кризисного предприятия в соответствие с динамикой его реальной производственной нагрузки;
- ❖ создание организационных предпосылок для внедрения механизмов, обеспечивающих оперативное саморегулирование численности персонала производственных подразделений кризисного предприятия;
- ❖ создание организационных условий для повышения продуктивности и улучшения качества труда производственных коллективов и отдельных работников;
- ❖ создание организационных условий для успешного разрешения потенциальных трудовых и производственных конфликтов внутри соответствующих коллективов без привлечения вышестоящих инстанций;
- ❖ улучшение структуры человеческих ресурсов кризисной организации за счет сокращения удельного веса непромышленного персонала;
- ❖ создание организационных предпосылок для инициативного увольнения представителей «кадрового балласта», имеющих в коллективе предприятия, без участия его администрации, включая руководителей самостоятельных структурных подразделений.

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к организации труда сотрудников кризисного предприятия:

- ❖ **учет всех факторов, влияющих на выбор формы организации труда, оптимальной для конкретного предприятия и подразделения;**
- ❖ **правильный выбор между авторитарным и демократическим подходом к переводу производственных подразделений на новую форму организации труда с учетом специфики их места в технологическом цикле предприятия;**
- ❖ **обязательная психологическая подготовка трудовых коллективов подразделений организации к переходу на новую форму организации труда;**
- ❖ **оказание эффективной методической помощи руководителям структурных подразделений на стадии внедрения и апробации осуществляемых инноваций;**
- ❖ **обеспечение эффективной профилактики неформальному сопротивлению осуществляемым инновациям;**
- ❖ **централизованный контроль над деятельностью руководителей производственных подразделений для профилактики возможных должностных нарушений (например, сокрытие фактов нарушения производственной и технологической дисциплины).**

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к организации основной оплаты труда сотрудников кризисного предприятия:

- ❖ **учет специфики трудовой деятельности работников различных профессиональных групп и типов структурных подразделений;**
- ❖ **максимальный уход от форм оплаты труда, фактически не зависящих от достигнутых трудовых результатов;**
- ❖ **рациональное сочетание принципов материальной заинтересованности и материальной ответственности в деятельности всех категорий персонала;**
- ❖ **отказ от технологически сложных и трудоемких методик распределения используемых выплат;**
- ❖ **рациональное сочетание принципов «информационной прозрачности» и конфиденциальности в отношении конкретных размеров осуществляемых выплат;**
- ❖ **обязательная психологическая подготовка трудовых коллективов подразделений организации к переходу на новую форму оплаты труда;**
- ❖ **оказание эффективной методической помощи руководителям структурных подразделений на стадии внедрения и апробации осуществляемых инноваций;**
- ❖ **обеспечение эффективной профилактики неформальному сопротивлению осуществляемым инновациям;**
- ❖ **централизованный контроль над деятельностью руководителей производственных подразделений для профилактики возможных финансовых злоупотреблений (коррупции) с их стороны.**

4.2 Технологии прямой оплаты труда персонала организации в период кризиса

№№ п.п.	Должность, тип структурного подразделения	Рекомендуемая технология основной оплаты труда
1.	<ul style="list-style-type: none">❖ Менеджеры высшего и среднего звена;❖ Главные специалисты организации;❖ Младший обслуживающий персонала	Полноценный фиксированный должностной оклад
2.	<ul style="list-style-type: none">❖ Сотрудники штабных и вспомогательных подразделений;❖ Сотрудники бизнес-подразделений, технологическая специфика деятельности которых исключает возможность применения любых других форм оплаты труда, кроме повременной	Минимальный фиксированный должностной оклад и условно-постоянная доплата за бездефектный труд
3.	Сотрудники бизнес-подразделений, замещающие технологически изолированные рабочие места, результаты трудовой деятельности которых за расчетный период имеют легко исчисляемый финансовый эквивалент	Минимальный фиксированный должностной оклад и переменная доплата к нему за фактические результаты труда
4.	Рабочие предприятий реального сектора экономики, замещающие рабочие места в подразделениях, особенности функционирования которых исключают возможность применения коллективной формы оплаты труда	Сдельная форма оплаты труда и ее модификации (сдельно-регрессивная, сдельно-премиальная и др.)
5.	Рабочие и специалисты бизнес-подразделений, характер трудовой деятельности которых допускает возможность создания постоянных или временных (проектных) коллективов	Коллективная форма оплаты труда
6.	Нештатные сотрудники организации, приглашенные на условиях договора о возмездном оказании услуг (при отсутствии возможности оплатить всю выполненную ими работу по факту приемки ее результатов)	Почасовая оплата труда

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ реформирования стратегических подходов к премированию персонала в кризисный период:

- ❖ переориентация практики вознаграждений персонала кризисного предприятия на поощрение только реально обеспеченного дополнительного эффекта, а не добросовестного отношения к исполнению прямых служебных обязанностей;
- ❖ сокращение удельного веса вознаграждений в суммарном заработке сотрудников кризисной организации;
- ❖ минимизация номенклатуры премиальных выплат постоянного характера.

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к организации премирования сотрудников кризисного предприятия:

- ❖ превращение премиальных выплат из традиционного элемента суммарного заработка сотрудника в разовый и достаточно редкий источник дополнительного дохода;
- ❖ сокращение функций руководителей структурных подразделений в области дополнительных вознаграждений и концентрация соответствующих полномочий в руках топ менеджеров кризисной организации;
- ❖ обеспечение информационной прозрачности не только порядка, но и конкретных фактов вознаграждений заслуживших это сотрудников, отказ от премий, распределение которых носило конфиденциальный характер.

ВИДЫ ПРЕМИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ, рекомендуемые для вознаграждения сотрудников кризисной организации



№№ п.п.	Рекомендуемые виды вознаграждений	Должность, тип структурного подразделения
1.	Премия за обеспеченный не планируемый эффект	Любые сотрудники организации, кроме топ менеджеров
2.	Премия за успешное выполнение особо важных заданий руководства	Только сотрудники штабных подразделений организации
3.	Механизм участия трудового коллектива в прибыли организации	Все сотрудники организации, включая топ менеджеров, в случае фактического получения ею чистой прибыли по итогам года

Задание

Определите, какая форма организации труда персонала в наибольшей степени подходит для кризисных организаций, специализирующихся в области разработки интеллектуальных продуктов (IT, консалтинг, дизайн) и не имеющих хотя бы относительно стабильной загрузки.

Домашнее задание

Определите формы основной оплаты труда и премирования сотрудников штабных служб кризисной организации.

Литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656с. (Университетская серия).
2. Шепеленко Г. Антикризисное управление производством и персоналом: учебный курс. – М.: MapT, 2010. – 256 с.

Тема 5.

Технологии поддержания позитивного психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 5.1 Позитивный психологический климат как одно из условий выживания кризисной организации
- 5.2 Технологии мониторинга состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации
- 5.3 Технологии коррекции состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ кризисной организации:

- ❖ *психологический дискомфорт* как одна из главных причин инициативных увольнений представителей «кадровой элиты» организации, сокращение которой является «первым шагом» к утере конкурентоспособности субъекта предпринимательства на современном рынке;
- ❖ *стрессы у сотрудников организации*, неизбежно сопровождающие ухудшение состояния психологического климата, как одна из главных причин брака и иных служебных нарушений, снижающих конкурентоспособность продукции и услуг организации на обслуживаемом рынке;
- ❖ *конфликты с руководством* как одна из традиционных причин утечки к конкурентам конфиденциальной информации по вине обиженных сотрудников – секретносителей;
- ❖ *конфликты с коллегами* как одна из традиционных причин снижения общей продуктивности труда производственных подразделений организации с соответствующим негативным влиянием на ее финансовые результаты;
- ❖ *исчезновение корпоративного духа* как одна из причин сокращения инициативных инноваций со стороны сотрудников, в том числе – направленных на восстановление высокой конкурентоспособности кризисной организации.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД к организации психологической поддержки персонала кризисной организации:

Вариант 1: ориентация на обеспечение эффективной психологической поддержки всего трудового коллектива кризисной организации

Вариант 2: ориентация на индивидуальную психологическую поддержку ведущих менеджеров и специалистов кризисной организации

МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к организации психологической поддержки персонала кризисной организации:

- ❖ **определение задачи по сохранению позитивного психологического климата в качестве одного из стратегических приоритетов в системе АКУ персоналом организации;**
- ❖ **обеспечение высокой оперативности реагирования на негативные изменения состояния психологического климата за счет его непрерывного мониторинга, в том числе – с использованием неформальных методов;**
- ❖ **обеспечение приоритета профилактических методов воздействия на состояние психологического климата;**
- ❖ **ориентация на системный подход к решению задач, поставленных в рамках подсистемы, путем рационального сочетания методов административного, социально-экономического и чисто психологического характера;**
- ❖ **четкое распределение функций, полномочий и ответственности в области поддержания позитивного психологического климата между должностными лицами и инстанциями кризисной организации;**
- ❖ **возложение основной ответственности за состояние психологического климата в структурных подразделениях организации непосредственно на их руководителей;**
- ❖ **определение сотрудников, выступающих в качестве «возмутителей спокойствия» в трудовых коллективах, в качестве одной из главных угроз не только состоянию психологического климата, но и всей системе АКУ персоналом.**

ЦЕЛЬ МОНИТОРИНГА: обеспечение руководства организации и всех других заинтересованных инстанций оперативной, полной и достоверной информацией о динамике состояния психологического климата в кризисной организации, как первоосновы для последующего принятия соответствующих управленческих решений.

ПРИКЛАДНЫЕ ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА:

- ❖ оценка общего состояния психологического климата и степени удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, руководителем и коллегами;
- ❖ выявление межличностных конфликтов еще на стадии их зарождения;
- ❖ выявление факторов, негативно влияющих на состояние психологического климата, в том числе - причин возникающих конфликтов.

СУБЪЕКТЫ МОНИТОРИНГА:

- ❖ психолог службы персонала или приглашенный со стороны (внешний мониторинг);
- ❖ руководители структурных подразделений (внутренний мониторинг);
- ❖ служба безопасности (внешний мониторинг с использованием неформальных методов).

МЕТОДЫ МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА



- ◆ анкетирование (желательно – анонимное);
- ◆ специальные методы тестирования;
- ◆ собеседования психолога с действующими сотрудниками;
- ◆ собеседования психолога с инициативно увольняющимися сотрудниками.

РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА:

Во-первых, *данные статистического характера*, отражающие:

- ❖ степень удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем в целом, руководителем и коллегами по работе;
- ❖ разделение структурных подразделений организации на три категории по признаку степени благополучия психологического климата: благополучные, с зарождающимися конфликтами, с развивающимися конфликтами.

Во-вторых, *информация о причинах* выявленных конфликтов или ухудшения психологического климата в целом:

- ❖ ошибки разработчиков системы управления персоналом, заложившие в нее процедуры и механизмы, систематически вызывающие трудовые или межличностные конфликты;
- ❖ негативные личностные качества руководителя подразделения (грубость, неуважение к подчиненным, приверженность принципу «разделяй и властвуй» и т.п.), а также его профессиональная некомпетентность в области психологии трудовых отношений, проявляющаяся в неумении выявить и погасить конфликт еще на стадии его зарождения;
- ❖ деятельность «возмутителей спокойствия», всегда активизирующаяся в период кризиса.

В-третьих, *рекомендации* по дальнейшей коррекции состояния психологического климата в кризисной организации.

МЕТОДЫ КОРРЕКЦИИ состояния психологического климата:

Методы психологического характера:

- ❖ индивидуальная психологическая диагностика;
- ❖ индивидуальные и групповые собеседования;
- ❖ психотехнические сеансы;
- ❖ фокусированная психологическая помощь;
- ❖ деловые игры (в том числе «ролевые») с элементами ситуационного анализа.

Методы социально-экономического характера:

- ❖ «вечера примирения» - корпоративы для менеджеров организации с соответствующей целевой функцией;
- ❖ организация совместного загородного отдыха в выходные дни для коллектива структурного подразделения, нуждающегося в разрешении намечающегося конфликта.

МЕТОДЫ КОРРЕКЦИИ состояния психологического климата:

Методы организационного и административного характера:

- ❖ дополнительное обучение недавно назначенного руководителя подразделения, ставшего инициатором конфликта или ухудшения психологического климата из-за недостаточного опыта (при подтверждении наличия у него необходимых личностных качеств);
- ❖ перевод ценного сотрудника, не сумевшего установить позитивные личностные коммуникации с коллегами по работе, в другое структурное подразделение;
- ❖ перевод на должность эксперта виновного в кризисной ситуации руководителя, у которого в процессе дополнительной проверки не подтвердилось наличие необходимых личностных качеств;
- ❖ увольнение выявленного «возмутителя спокойствия» под любым предлогом;
- ❖ полное расформирование структурного подразделения, большинство сотрудников которого оказались вовлеченными в конфликт и, по заключению психолога, уже не способны восстановить прежние позитивные отношения (критическая стадия конфликта);
- ❖ частичное расформирование структурного подразделения в форме увольнения работников, представляющих одну из участвующих в конфликте «неформальных групп» (естественно, наименее ценную для работодателя).

Задание

Обоснуйте, почему «возмутители спокойствия», как одна из категорий нелояльных сотрудников организации, представляют для нее очевидную опасность в качестве одного из факторов, влияющих на состояние психологического климата.

Домашнее задание

Определите какой из психологических методов коррекции наиболее эффективен при необходимости срочной ликвидации производственного конфликта между руководителями структурных подразделений кризисной организации.

Литература

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656с. (Университетская серия).
2. Шепеленко Г. Антикризисное управление производством и персоналом: учебный курс. – М.: MapT, 2010. – 256 с.

**БЛАГОДАРЮ ЗА
ВНИМАНИЕ!**