

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Ирина МОВИЛЭ, канд. экон. наук,
Бельцкий государственный университет им. Алеку Руссо

Strategic directions of management in the conditions of an economic crisis are focused by the personnel of the enterprise on organizational culture in which each employee is considered as a single whole part. The concept of anti-recessionary management of the personnel is based on increase of competitiveness of experts through the market-focused training, attraction of young and vigorous employees to performance of strategic problems, working out of principles of employment of employees in case of their liberation. In the conditions of an economic crisis it is recommended to form personnel selection, being based on certain principles. The management is obliged to develop the program of anti-recessionary management of the personnel.

Мировой экономический кризис, начавшийся в США и распространившийся на Республику Молдова, является наиболее глубоким за несколько последних десятилетий. Его возникновение специалисты относят к особенностям развития мировой экономики, а точнее, к цикличности этого развития. Результатом мирового экономического кризиса является уменьшение реального валового национального продукта, массовые банкротства и безработица, снижение жизненного уровня населения.

В условиях экономического кризиса важное значение приобретают вопросы управления персоналом предприятия, который наравне с ресурсами организации подвергается негативному влиянию этого процесса. Кризисная ситуация влечет за собой финансовые проблемы, проблемы обеспечения предприятия материальными ресурсами, полной или частичной потерей позиций на рынке, а также потерей квалифицированных специалистов, без которых преодолеть кризис невозможно.

Удержание сотрудников предприятия - одна из основных задач менеджмента в условиях экономического кризиса. Достигнуть этой цели можно, по мнению Шапиро С.А., если своевременно информировать персонал и реализовать адекватную систему мотивации [5, с. 210].

Управление персоналом в кризисных условиях наделяется стратегическим подходом – необходимо сохранить человеческий потенциал для будущей деятельности предприятия, то есть поле преодоления кризиса. Стратегическое управление человеческим потенциалом понимается как функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его ценности, потребности, его опыт, навыки, способности, его знания, интеллектуальный и деловой потенциал. В условиях кризиса человек не может рассматриваться как отдельный объект управления и в связи с этим, объектом управления, по мнению Маслова В.И., признаются не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа [3, с. 6]. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить отношения между ними. Подчеркнем, что особенно актуально это становится в условиях экономического кризиса.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является формирование организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

Ситуация кризиса сопровождается кадровыми проблемами, и чаще всего, это неудовлетворенность работой и оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряженность.

Концепция антикризисного управления персоналом наделенная стратегическим подходом, побуждает руководителей предприятия сосредоточиваться на стратегических, направлениях работы с персоналом, таких как повышение конкурентоспособности специалистов через рыночно-ориентированное обучение, привлечение молодых и энергичных сотрудников к выполнению стратегических задач, разработка принципов трудоустройства сотрудников в случае их высвобождения.

В условиях экономического кризиса рекомендуется формировать кадровую политику, основываясь на следующих принципах [5, с. 208]:

В качестве специфических принципов, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, можно отнести принципы:

- оптимизации кадрового потенциала предприятия;
- формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия;
- комплементарности управленческих ролей на предприятии.

Специфические принципы можно разделить на две подгруппы. В первую включаются принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между сотрудниками, разделяемыми этическими ценностями; политика полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира IBM:

- личность заслуживает уважения;
- работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру;
- единый статус всех работников;
- приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;
- продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих;
- делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления;
- преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих;
- развитие горизонтальных связей и др. [6, с. 7]

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, Работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. Во время социализма административно-командной системой декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда - это тщательно подобранный профессиональный самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции Республики Молдова, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. Поэтому при проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. В какую группу попадет каждый сотрудник - удерживаемых или увольняемых - зависит как от общих планов предприятия по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Успешное решение указанных задач требует разработки, и реализации комплекса мер, направленных на:

- обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

- мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

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

Честная информация о текущей ситуации на предприятии и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах предприятия и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Скрытие информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится предприятие, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими. В связи с этим одним из разделов антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится предприятие;
- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;
- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;
- программу вывода предприятия из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Перед разговором важно правильно определить целевую группу. Вряд ли получится разъяснить рабочему причины кризиса и стратегические планы предприятия - они будут понятны менеджерам. Рабочие же станут судить о ситуации, насколько вовремя выплачивается заработная плата и есть ли бесплатный обед.

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

В ситуации кризиса важно продемонстрировать сотрудникам, что руководство готово разделить с ними существующие трудности. Необходимо заострить внимание рядовых сотрудников на том, что непопулярные меры, предпринимаемые на предприятии, распространяются и на руководителей всех уровней.

В заключении, можно отметить, что стратегические направления управления персоналом предприятия в условиях экономического кризиса ориентированы на организационную культуру, в которой каждый сотрудник рассматривается как часть одного целого. Концепция антикризисного управления персоналом базируется на повышении конкурентоспособности специалистов через рыночно-ориентированное обучение, привлечение молодых и энергичных сотрудников к выполнению стратегических задач, разработке принципов трудоустройства сотрудников в случае их высвобождения. Руководство обязано выработать программу антикризисного управления персоналом.

Библиография

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом./ Учебное пособие. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2003 г. 92 с.
4. Мовилэ И.В. Стратегический менеджмент как фактор эффективного формирования и реализации человеческого потенциала на предприятии/ Teza pentru conferirea titlul științific de doctor în științe economice, Chișinău, ASEM, 2007. 162 p., 11,1 с.а.
5. Шапиро С.А, Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М.: ГроссМедиа, 2005
6. Ф. Дж. Роджерс. Путь успеха: как работает корпорация ИВМ. М.: ЮНИТИ, 1998.