**Лекция 15. Антикризисное управление персоналом**

**1. Антикризисная кадровая политика**

Цель антикризисной стратегии управления человеческими ресурсами — обеспечение персоналом проводимых преобразований. Для этого используются разнообразные инструменты согласования интересов различных групп.

При возникновении проблем в развитии компании, способных вызвать кризис, следует провести кадровый аудит, то есть проверить соответствие персонала организации ее целям и ценностям.

*Направления кадрового аудита* соответствуют основным элементам системы управления персонала.

1. Структура управления персоналом. Оценивается соответствие существующей функциональной структуры управления персоналом задачам и условиям деятельности работников.

2. Планирование потребности в кадрах. Оценивается заполненность организационной структуры кадрами и потребность в них в перспективе. Потребность в кадрах прогнозируется по профессиям и должностям. Выявляется избыточная численность или планируется сокращение персонала. Этот раздел может включать:

–– анализ факторов, обусловливающих потребность в персонале — стратегия развития предприятия, объем производства, применяемые технологии, динамика рабочих мест и др.; потребность определяется по категориям персонала: рабочие (в том числе, квалифицированные рабочие основные и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней) и технический персонал;

–– определение профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников (качественная потребность в персонале);

–– определение количественной потребности в персонале: прогноз потребности и оценка движения персонала.

3. Институциональная деятельность. Закрепляются в нормативных документах стратегии управления, цели и содержание деятельности сотрудников, их места в организационной структуре и схемы взаимодействия с коллегами.

4. Набор персонала. Анализируются способы привлечения и включения персонала в работу.

5. Обучение. Определяются имеющиеся проблемы, оцениваются потенциал развития, подготовка и переподготовка персонала. Используются две формы обучения:

–– на рабочем месте (более дешевое и оперативное); методы обучения: усложняющиеся задания, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, создание кружков качества, производственный инструктаж (наставничество), ассистирование, делегирование части функций и ответственности;

–– вне рабочего места; такое обучение более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечениями работников; основные методы обучения: деловые игры, разбор конкретных ситуаций, курсы переподготовки, участие в конференциях, группы по обмену опытом.

6. Оценка персонала. Определяется эффективность труда работников по заданным критериям, их сбалансированность по качественному составу. Строится прогноз профессионального роста и сохранения соответствия, проводится оценка управленческой команды по целям и средствам деятельности, степени ее соответствия требованиям деятельности: психологического, профессионального, физиологического, степени удовлетворенности работой и включенности в команду. Оценка может проводиться с использованием как личностных средств (анализ документов, тестирование, собеседование), так и технических (эксперимент, графический анализ).

7. Система вознаграждения. Выявляются наиболее эффективные формы оплаты труда и поощрения сотрудников. Оценивается степень их удовлетворенности вознаграждением. Денежное вознаграждение всегда обеспечивало власть, статус и было мерой успеха. Стандартная методика базовой оплаты гарантирует минимальную компенсацию за выполнение конкретной работы. Переменная оплата — это периодическое вознаграждение в соответствии с ситуационной оценкой трудовой деятельности, индивидуальными различиями, она стимулирует определенное поведение.

8. Продвижение. Наличие кадрового резерва и степень его готовности к включению в командную работу, удовлетворенность перспективами карьеры, знание альтернативных мест работы и содержание деятельности.

*Кадровая политика в условиях кризиса*. В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований и свертывания ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса:

–– формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;

–– сохранение ядра кадрового потенциала организации: менеджеров, специалистов, рабочих, представляющих особую ценность для предприятия;

–– реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства и реорганизацией предприятия;

–– снижение социально-психологической напряженности в коллективе;

–– обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Антикризисную команду составляют руководители и специалисты, объединенные общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленные и способные обеспечить достижение поставленных целей, готовые к сотрудничеству и взаимодействию. Менеджеры в этой команде должны уметь легко адаптироваться к изменениям, возглавлять, если понадобится, структурные подразделения, мобилизовать сотрудников на выполнение новых задач антикризисного управления, снимать психологическое напряжение в коллективе. В такую команду нельзя включать людей, которые не идентифицируют себя с общими целями и интересами, профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой оздоровления предприятия, надеются, что легко найдут другую работу.

Кадровый потенциал характеризует ценность человеческих ресурсов, или человеческого капитала предприятия, а это самые важные для его развития ресурсы. Для стоимостной оценки используют два основных способа кадрового потенциала:

1) модели активов, или затратный подход, — учет затрат на человеческий капитал, долгосрочные вложения в увеличение капитала, нормативные сроки амортизации и списание потерь;

2) модели полезности — оценка эффекта (полезности) кадровых инвестиций и оценка экономических последствий изменений в поведении людей после проведения мероприятий (рост производительности труда, качества, продаж и т.д.).

В качестве индикаторов кадрового потенциала используют ряд показателей: численность персонала, его профессионально-квалификационный и половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих и т.д. При анализе принимают во внимание и качественные характеристики персонала: корпоративный дух, организационную культуру, неформальные взаимоотношения, социально-психологический климат и др.

В любом коллективе можно выделить следующие группы, соотношение которых определяет качество кадрового потенциала:

–– первоклассные специалисты (имеющие изобретения, знающие уникальные технологии и секреты производства, получившие награды на конкурсах);

–– высококвалифицированные работники, которые вносят основной вклад в результаты работы предприятия;

–– разработчики идей с высоким уровнем стратегического и инновационного мышления;

–– управленческая элита;

–– лица, имеющие связи во властных инстанциях и способные отстаивать интересы предприятия в органах власти, СМИ и т.д., они оказывают существенное влияние на ход экономической деятельности предприятия;

–– конфликтные личности, часто вызывающие конфликтные ситуации и ухудшающие морально-психологический климат;

–– кадровый балласт — люди, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до необходимого уровня.

В программе реструктуризации кадрового потенциала важно определить следующие показатели: численность высвобождаемых работников и их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями рынка труда; численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства; численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты; численность и профессионально-квалификационный состав кадров для новых открывающихся производств.

Затраты на реструктуризацию кадрового потенциала складываются из расходов на переподготовку и повышение квалификации, на изучение рынка труда, на высвобождение персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для трудоустройства, социальная защита).

**2. Сопротивление персонала переменам**

Антикризисное управление всегда сопровождается изменениями в деятельности персонала. Всякое изменение встречает сопротивление. Противоречия между новой стратегией и прежними традициями управления вызывает системное сопротивление, от преодоления которого зависит предупреждение или преодоление кризиса, поэтому сначала необходимо проанализировать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение, затем уменьшить это сопротивление до возможного минимума и утвердиться в новом состоянии.

***Формы сопротивления*.** Открытое сопротивление изменениям не пользуется популярностью, поскольку сопряжено с риском. По этой причине обычно анализируются формы скрытого сопротивления:

–– отвлечение ресурсов на выполнение других проектов, на плановый ремонт. и т.п.;

–– использование инерции — сотрудники ожидают действий руководителя;

–– расплывчатость и сложность целей — цели формулируются как можно более абстрактно;

–– ограничение информации;

–– непрерывный и бесполезный анализ разнообразных мнений и примирение конфликтующих интересов;

–– распыление энергии — проведение исследований и анализ данных, составление отчетов, поездки в командировки, проведение собраний и т.п.;

–– ограничение влияния защитников. изменений, сомнения в их надежности; распространение слухов, особенно среди друзей и сторонников преобразований;

–– сохранение скрытности, поскольку открытое сопротивление изменениям позволит инициаторам преобразований сконцентрировать удары.

***Источники сопротивления*.** Известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда не чувствует себя в безопасности (не уверен в результатах и последствиях изменений, страх перед неизвестным, потребность в гарантиях):

–– вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;

–– чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним;

–– не способен выполнять новую роль;

–– может потерять лицо. в глазах руководства;

–– не способен и (или) не желает обучаться новым видам деятельности и осваивать новый стиль поведения.

Антиинновационные барьеры на уровне организации — это:

–– инертность сложившихся организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;

–– сопротивление передаче привилегий определенным группам и изменениям в сложившемся балансе власти;

–– отрицательный опыт, связанный с проведением перемен;

–– сопротивление переменам, навязанным внешними консультантами.

Исследователи считают, что необходимо выделять экономические, личные и социальные причины сопротивления персонала переменам.

1. Экономические причины: боязнь безработицы, сокращения продолжительности рабочего дня и заработка, снижения статуса и основной заработной платы, интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты. Здесь главный мотив — боязнь потери заработка (полной или частичной).

2. Личные причины: восприятие критики как обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что изменения приводят к повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости; нежелание расходовать силы на переобучение, боязнь роста интенсивности труда; страх перед неопределенностью из-за непонимания сути и последствий изменений.

3. Социальные причины: нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая обстановка приведет к уменьшению удовлетворенности работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, осуществляющим изменения; недовольство незначительностью своей роли при внедрении нововведений; уверенность, что любые новшества выгодны предприятию, а не работнику или обществу.

***Конфликты***. Конфликты бывают вызваны следующими основными факторами:

–– готовностью (неготовностью) коллектива предприятия к необходимым изменениям;

–– характером взаимного восприятия (принятия/непринятия) руководителя и работников;

–– особенностями организационной культуры предприятия.

Готовность коллектива к изменениям определяется характером мотивации работников и уровнем их профессиональной компетенции.

Таким образом, менеджеры антикризисной команды должны обладать следующими чертами:

–– склонностью к независимой работе в отсутствие жесткого контроля;

–– способностью к эффективному сотрудничеству, не конкурируя, а стимулируя кооперацию; умением формировать команды и устанавливать контакты;

–– способностью к установлению доверительных отношений; умением заразить людей энтузиазмом;

–– уважением к процессу изменений и его содержанию; умением донести до коллег значение планируемых изменений;

–– способностью добиться успеха, сотрудничая с функциональными подразделениями;

–– желанием получать вознаграждение по результатам работы и удовлетворением от успеха;

–– высокими этическими стандартами;

–– уверенностью в себе и скромностью.

Если стратегия преобразований не подкрепляется изменениями в культуре организации и стереотипами поведения сотрудников, то изменения обречены на неудачу. Поэтому необходимо формирование новых ролей, обязанностей и установок, то есть формирование новых отношений и стереотипов поведения, которые можно усилить с помощью систем стимулирования.

Все это основывается на совместном диагнозе проблем, общем видении и открытых действиях.

Организационная культура — мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и всех сотрудников на общие цели, мобилизовать инициативу персонала и облегчить его продуктивное сотрудничество. Традиционно выделяют организационные культуры следующих типов: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную. Современные организации представляют собой поликультурные образования, их организационная культура — уникальная смесь организационных культур разных типов.

***Методы управления сопротивлением*.** Основная задача — преодолеть сопротивление путем расширения, насколько это возможно, круга сторонников преобразований.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили следующие методы преодоления сопротивления при проведении изменений:

–– образование и консультирование (добиться понимания всеми выгод и задач преобразований путем программ подготовки, личных консультаций, собраний и распространения докладов; предполагается, что недостаток информации или неправильная ее интерпретация вызывает сопротивление);

–– участие и привлечение (возможные противники привлекаются к планированию и осуществлению изменений, что способствует уменьшению их озабоченности последствиями преобразований, эффективному использованию их навыков и знаний; считается наиболее эффективной и экономичной тактикой воздействия на поведение персонала);

–– помощь и поддержка (некоторые работники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть страх и беспокойство, вызываемые изменениями);

–– переговоры и соглашение (цель — достижение взаимоприемлемого компромисса/предоставление стимулов в обмен на поддержку, возможно, потребуется внести коррективы в планы изменений, но, договорившись с одними, можно тем самым вызвать претензии у других);

–– манипулирование и сотрудничество (обращение к чувствам сотрудников, выборочное распространение информации, преувеличивающей преимущества изменений и игнорирующей их недостатки, предоставление потенциальным противникам привилегий

в процессе принятия решений);

–– открытое и скрытое принуждение (можно прибегнуть к силе и угрозам, рисуя перспективы перевода, остановки продвижения или увольнения).

Известна также классификация методов проведения изменений, данная ***И. Ансоффом*, который выделяет *четыре типа управления преобразованиями и сопротивления персонала*:**

• принудительное управление переменами — предусматривает использование силы для преодоления сопротивления; метод дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дает сокращение времени реагирования и поэтому его можно использовать в условиях дефицита времени, если неясна природа сопротивления;

• кризисное управление — в условиях кризисной ситуации кризис неизбежен, и те, кто осознают это раньше других, стараются убедить остальных в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер; чтобы ускорить этот процесс, до настоящего кризиса можно создать искусственный, придумав внешнего врага, что снижает сопротивление переменам и увеличивает шансы на успешный выход из кризисной ситуации;

• адаптивные изменения — стратегические изменения происходят путем постепенных, незначительных перемен в течение длительного времени, сопротивление слабое и конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений (используется, когда у сторонников изменений отсутствует административная власть, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, при этом изменения во внешней среде легко предвидеть и особой срочности нет);

• метод управляемого сопротивления (аккордеона) — это промежуточный метод: с нарастанием срочности он приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному (используется поэтапный подход; сопротивление минимально и контролируется с помощью разработанной стартовой площадки, затем осуществляется процесс внедрения изменений в трудно прогнозируемых условиях, сопротивление все время контролируется (метод эффективен при повторяющихся спонтанных явлениях во внешней среде, когда в системе управления требуется постоянный стратегический управленческий потенциал для реагирования на внешние изменения; он достаточно сложен и требует специфических навыков).

***Социально-психологические проблемы управления персоналом в кризисных условиях*.** Объективно персонал, как один из кредиторов, заинтересован в санации предприятия. Но известие о возможном банкротстве может вызвать разную реакцию у разных социальных групп в трудовом коллективе.

Руководитель предприятия в такой ситуации выполняет две основные задачи:

1) обеспечивает социальные гарантии и социальную защиту персонала (выплачивает задолженности по заработной плате, организует переподготовку и перевод на другую работу, содействует в трудоустройстве увольняемых, осуществляет выплаты пенсионерам, инвалидам и т.п.; все эти меры можно разделить на обязательные — в соответствии с действующим законодательством — и желательные, при наличии необходимых средств);

2) снижает социально-психологическую напряженность в коллективе; можно выделить четыре ступени готовности персонала к изменениям:

– понимание объективной необходимости и неизбежности перемен;

– готовность принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником;

– освоение новых форм и методов работы;

–– активное участие в инновационном процессе.

Рекомендации антикризисному управляющему:

–– изучайте причины беспокойств;

–– изучайте мотивы сопротивления переменам;

–– разъясняйте суть проблем;

–– делайте открытыми ваши планы и кадровую политику;

–– чаще прибегайте к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;

–– делайте других соавторами ваших идей.

Существует прямая зависимость между материальным благополучием человека (его семьи) и его социальным самочувствием: чем выше доходы, тем спокойнее и увереннее чувствует себя человек. В процессе преобразований на предприятии может формироваться достаточно большая и устойчивая группа работников, жизненный уровень которых не повышается и, как они полагают, не будет повышаться в ближайшем будущем, в то время как доходы других групп работников растут. Происходит перераспределение материального благополучия и власти. Такая ситуация вызывает нарастание социальной напряженности в коллективе и может стать причиной трудовых конфликтов, способных привести к кризису на предприятии.

**3. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом**

Не так давно опрос руководителей более чем 200 предприятий, входящих в список 500 крупнейших в Британии, обнаружил, что 92 % из них считают необходимым улучшить коммуникации со своим персоналом. Несовершенство коммуникаций осознается многими менеджерами как основная проблема современной промышленности, хотя за этим кроется

чрезвычайно широкий круг проблем.

Известно, что хорошие коммуникации повышают эффективность большинства организаций, потому что:

–– плохие коммуникации могут замедлять выполнение задач и даже препятствовать ему;

–– недостаток взаимопонимания между менеджерами и работниками предприятия может привести к плохой мотивации, конфликтам, которых можно было бы избежать; высокой текучести кадров персонала; невозможности действовать так же эффективно, как конкуренты;

–– недостаточное принятие персоналом целей организации делает затруднительным, а может быть, и невозможным достижение этих целей;

–– недостаточное знание и неэффективное использование индивидуальных и коллективных талантов рабочей силы означает, что предприятие действует ниже своих реальных возможностей.

Из анализа результатов исследований, проведенных по заказам предприятий за последние 10–15 лет в разных странах, известно, что уровень информированности работников сильно различается на разных предприятиях. Самый низкий уровень информированности — около 20 %, а самый высокий — около 80 %. Доверие к информации, предоставляемой менеджерами, оцениваемое как всегда, или обычно, колеблется от 40 до 90 %.

Российское машиностроительное предприятие долгое время находилось в кризисной ситуации, 90 % его работников оценивали экономическое состояние предприятия как трудное, потенциальная текучесть кадров составляла около 30 %. Работникам этого предприятия более всего недоставало информации о причинах принимаемых руководством решений, о планах развития предприятия и о его новой продукции. И они были убеждены, что слишком мало участвуют в принятии решений, касающихся их непосредственно.

Можно предположить, что уровень и структура неудовлетворенности работников информацией определяются не столько особенностями рынка, типом, стадией жизненного цикла или стратегией предприятий, сколько глубиной и скоростью проводимых преобразований.

Чем старше работники и чем больше стаж их работы на предприятии, ниже уровень образования и социальный статус, тем выше уровень их неудовлетворенности получаемой информацией.

В результате менеджеры этих предприятий разработали программу усиления коммуникаций с цехами, концентрирующуюся на заинтересованности в квалифицированной и качественной работе, чтобы создать затем приемлемую программу подготовки менеджеров. Руководители всех уровней осознали необходимость прислушиваться к мнению персонала и взаимодействовать с ним наиболее подходящим для них способом, в особенности с теми, с кем менеджеры имеют дело ежедневно.

Исследования показывают, что предприятия все более предпочитают пользоваться прямыми и личными (персонифицированными) средствами коммуникации, нежели непрямыми и не персонифицированными.

Работники российского предприятия хотели бы получать необходимую информацию на рабочих собраниях, непосредственно от директора, в газете или как личное письмо, но эти источники информации сегодня почти не используются. Люди имеют эмоциональные, материальные, социальные и интеллектуальные потребности, и все организации должны постоянно соотносить свои запросы с потребностями персонала. Несоответствие может привести к конфликтам, низкой продуктивности и высокой текучести кадров.

Эффективность работы предприятия зависит от конструктивности позиций персонала ничуть не меньше, чем от собственно производства и маркетинга. Работники должны верить в то, чем занимается компания. Значимость личности должна быть сравнима со значимостью предприятия. Если это не так, то страдают и личность, и организация. Измерение отношения персонала к своей работе, руководителям, потребителям, предприятию в целом, измерение этических норм работников, их положения в сравнении с конкурентами обеспечивает понимание обязательств, которые принимают на себя люди по отношению к предприятию.

Следует создавать разные коммуникационные программы для разных групп персонала, различающихся своим отношением к происходящим переменам. Все многообразие существующих позиций работников можно свести к четырем устойчивым (постоянно воспроизводящимся) группам: комфортные, адаптированные, дискомфортные и неадаптированные работники. Для каждой из этих групп разрабатывают коммуникационные программы, которые позволяют изменить соотношение между группами и обеспечить достижение целей, ради которых проводится трансформация предприятия. В первую очередь развиваются каналы коммуникации, предоставляющие, по мнению работников, наиболее достоверную информацию.

**Контрольные вопросы**

1. Дайте характеристику основным направлениям кадрового аудита организации.

2. Каковы задачи кадровой политики в условиях кризиса?

3. Какие формы сопротивления персонала переменам вы знаете?

4. Каковы источники (причины) сопротивления переменам?

5. Какие факторы вызывают конфликты в организации? Как можно классифицировать конфликты?

6. Как измерить и оценить взаимные отношения антикризисной команды и разных групп персонала организации?

7. Какими характеристиками должны обладать менеджеры антикризисной команды?

8. Какие методы управления сопротивлением персонала вы знаете?

9. Раскройте суть социально-психологических проблем управления персоналом в кризисных условиях.

**Литература**

1. *Горелов Н.А.* Антикризисное управление человеческими ресурсами. — СПб: Питер, 2010. — 428 с.

2. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. — М.: Инфра, 2007. — 619 с.

3. *Щегорцов В.А.* Антикризисное управление человеческими ресурсами. — М.: ОАО Типография “Новости”, 2010. — 1293 с.

**Рекомендации для самостоятельного изучения дополнительного материала по теме**

1. Должностные инструкции.

2. Деловые коммуникации: споры, конфликты, переговоры.

3. Типология организационных культур Герта Хофстеда.

4. Модель эффективного руководства Фреда Фидлера.

5. Модель В. Врума – Ф. Йеттона и А. Яго.

6. Модель эффективного и успешного руководителя Б. Басса и Ф. Лютенса.