

Отсутствует утвержденный план подготовки документов стратегического планирования, устанавливающий сроки и последовательность подготовки документов, и как следствие – невозможность реализовать преемственность приоритетов, целей, задач социально-экономического развития страны и их декомпозицию по отраслям и территориям.

Разрозненность целей, принципов и показателей стратегического планирования не представляется возможным в условиях разумной штатной численности Федеральные органы исполнительной власти организовать мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования.

Решение выше обозначенных проблем позволит повысить результативность и эффективность процесса стратегического планирования на муниципальном уровне.

Библиографический список

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон Рос. Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ.

2. Богданова, Ю.В., Смирнова, О.О. Дорожная карта разработки базовых документов стратегического планирования и прогнозирования в реализацию Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» / Ю.В. Богданова, О.О. Смирнова // Сборник материалов Всероссийской конференции молодых ученых по вопросам государственного стратегического планирования «Форум молодых стратегов», Москва, 20 мая 2015 г. – М.: Издательство МНЭПУ, 2015. – Т. 1. – С.45–83.

3. Смирнова, О.О. Актуальные вопросы государственного планирования или первые действия «на старте» за полгода после вступления в силу закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» / О.О. Смирнова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – № 1(21). – С.55–58.

Старшинова Т.А., Михайлюк И.С., Нечаева Н.В. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена исследованию антикризисного управления персоналом в России. В результате исследования авторами описаны основные понятия антикризисного управления, принципы и основные направления антикризисного управления, изучен опыт применения антикризисных мер на предприятиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисное управление персоналом, кризис, принципы антикризисного управления.

Starshinova T.A., Mikhailyuk I.S., Nechayeva N.V. EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MEASURES APPLICATION IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT

The article is dedicated to the study on anti-crisis HR management in Russia. Authors describe basic concepts, principles and main directions of anti-crisis manage-

ment based on examination of the experience of anti-crisis measures application at Russian enterprises.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis HR management, crisis, anti-crisis management principles.

Кризис в организации в определённой и достаточно большой степени отражается на состоянии персонала. Может происходить снижение эффективности работы, достаточно сильное снижение производительности труда за счёт постоянных стрессов и достаточно напряжённой атмосферы в коллективе. Причины стрессов разнообразны – от задержек заработных плат до угрозы потери работы.

Антикризисное управление считается достаточно сложным процессом, так как здесь важное место будут занимать социально-психологические факторы.

Так что же предполагает антикризисное управление? Во-первых, оно может включать отказ от лишних работников в связи с тем, что они не соответствуют своей должности. Во-вторых, можно привлекать новых сотрудников, способных участвовать в развитии организации. В-третьих, антикризисное управление может включать переобучение в связи с внедрением новейших технологий или полной реорганизацией фирмы. Это в свою очередь, приведет к росту значения процесса обучения персонала, управления их знаниями.

Традиционно в антикризисном управлении выделяют несколько направлений. Рассмотрим некоторые из них.

Первым направлением считаются кадровые программы. Разрабатываются индивидуально, и их содержание будет зависеть от целей.

Вторым направлением является определение профессиональных направлений. Здесь устанавливается оптимальный уровень знаний, умений для конкретной должности и в соответствии с этим ведётся набор персонала.

Третьим направлением можно считать создание и налаживание связей руководитель-менеджер-сотрудник. Известно, что прочные информационные каналы важны всегда для эффективной работы организации. И во время кризисной ситуации данному направлению должно уделяться как можно больше внимания.

Антикризисное управление персоналом строится на конкретных принципах.

1) Принцип системности. Все сотрудники, категории работников, их взаимодействие и взаимосвязи рассматриваются в рамках системы.

2) Принцип правовой и социальной защиты. Важно соблюдать все законодательные нормативные акты. Организация должна уметь отстаивать свои интересы и интересы своего персонала при возникно-

вении конфликтных ситуаций.

3) Принцип равных возможностей. Для всех на предприятии должны быть созданы равные условия.

4) Принцип командности. Создание определённых групп (команд) позволяет повысить эффективность деятельности.

5) Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику. Должны быть определены возможности и способности конкретного сотрудника. В соответствии с этим необходимо создать условия для развития [1, с. 15].

Также, антикризисное управление персоналом включает в себя не только формальную организацию работы с персоналом, но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера – демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр. [2, с. 38].

Благодаря концепции антикризисного управления персоналом, руководители организации по собственной инициативе уделяют особый интерес стратегическим, перспективным направлениям работы с персоналом. Например, из-за перехода на новые технологии, проводят массовую переквалификацию сотрудников организации; привлекают молодых специалистов в связи с омоложением кадров; разрабатывают принципы трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении и пр.

Антикризисная кадровая политика состоит из деятельности по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию. Только она уделяет большое внимание проблемам, расставляет приоритеты и ориентиры. Политика характеризуется следующими признаками: агрессивность, мобильность, гибкость, адаптивность, ориентация на антикризисные ситуации и т.д.

Важными чертами антикризисной кадровой политики являются ее комплексность, направленная на единство целей, принципов и методов в работе с персоналом, единство для всей организации, но и многоуровневость, охватывающая все группы персонала, рациональность, реалистичность, созидательность и пр.

Данные черты носят относительно обособленный характер. В деятельности организации они пересекаются, изменяются, дополняются и образуют системную целостность.

Таким образом, для того чтобы обеспечить эффективность руководства персоналом в системе антикризисного управления, выделяют следующие стратегические меры:

1. привлечение молодых, новых специалистов;
2. переквалификация сотрудников из-за перехода на новые технологии;

3. разработка системы гарантий (социальных, правовых и т.д.);
4. организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В антикризисном управлении персоналом иногда применяются жесткие меры, но только в критических ситуациях. Отметим, что кадровая политика должна быть рациональной, учитывать цели и задачи всех уровней, а также экономические и правовые направления деятельности организации.

Для того чтобы более наглядно рассмотреть опыт применения антикризисных мер в управлении персоналом, приведем пример.

Так, в своё время кризисная ситуация возникла на предприятии «Ямбурггаздобыча». Там во много раз повысилась текучесть кадров. Отдел кадров в попытке выяснить причину данного явления провёл опрос сотрудников. Было выяснено, что предприятие в основном покидают «молодые» сотрудники (те, кто проработал два года и меньше). Также отдел кадров выявил социальные и организационные факторы, которые оказывают влияние на адаптацию сотрудников.

И так, на основе анализ полученных результатов кадровая политика стала проводиться в нескольких направлениях: внедрение новой системы аттестации руководителей и сотрудников, стало уделяться особое внимание переподготовке кадров и повышению их квалификации (для этого была создана сеть образовательных центров). Данная практика принесла свои плоды – текучесть кадров значительно снизилась.

Другим примером может служить АО «Элсиб». Данная организация тоже несколько раз сталкивалась с кризисными ситуациями. Каждый этап требовал своего подхода и своих управленческих решений. В определённый момент руководство определило сотрудников как главный резерв организации. Была предпринята попытка изменения системы оплаты труда, но данная мера не принесла результатов. Стало понятно, что проблема вышла на уровень отношений в производстве.

Главной трудностью в осуществлении кадровой политике в АО «Элсиб» являлось непринятия новых мер и их непонимание сотрудника. И всего этого были свои причины – уже установившиеся традиции, взаимоотношения, обычаи на предприятии, они формировались в течение многих лет.

Проанализировав ситуацию, менеджер по персоналу создал программу, носящую названия «Человек». Данная программа была направлена на формирование производственных отношений, которые способствовали бы повышению эффективности деятельности и выходу из кризисной ситуации. Реализовывалось несколько направлений на нескольких этапах: произошёл ремонт проходных, раздевалок и

пр., далее произошло формирование положительного социально-психологического климата, также была создана новая программа социальной поддержки (привлекательная для сотрудников по многим пунктам). В программе отдельно был выделен раздел «Мотивация труда», внутри него образовалось сразу же несколько направлений: отработка систем оценки труда, учёт выполненных заданий и пр. Внимание было уделено подготовке, переподготовке кадров и повышению их квалификации. В дальнейшем у программы появилась ещё одна цель – реорганизация системы управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что антикризисные меры достаточно активно применяются в управлении персоналом. Хорошо подобранный коллектив и грамотная работа с ним способны во много раз повысить эффективность деятельности организации.

Библиографический список

1. Потёмкин, В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потёмкин. – СПб.: ПИТЕР, 2013. – 432 с.
2. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2010. – 640 с.