

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами во время кризиса

© О.В. Быков, О.В. Литвинова

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

Аннотация. В наши дни организации начинают уделять всё больше внимания кадровой политике. Руководители понимают, что грамотное управление персоналом – это ключ к устойчивому конкурентному преимуществу и высокой эффективности организации, а в условиях кризиса – залог наиболее успешного выхода из него. В данной статье рассмотрены вопросы управления персоналом в кризисной ситуации, понятие кризиса, основные риски для предприятия в случае, если не будет проведено своевременное и грамотное антикризисное управление персоналом. Разработана поэтапная схема планово-организационных мероприятий антикризисного управления персоналом организации. Все этапы работы с персоналом направлены на снижение напряжённости и тревожности коллектива путём информирования и мотивации персонала, а также на повышение готовности сотрудников к деятельности в кризисных условиях. Выполнение всех рекомендованных мероприятий позволит организации сохранить персонал в необходимом количестве, создать на предприятии наиболее благоприятную обстановку, снизить уровень стресса и количество конфликтных ситуаций в коллективе. Все эти факторы помогут организации преодолеть кризис с наименьшими потерями.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управление персоналом, кризис, антикризисное управление, стратегия выхода из кризиса

Strategic Approach to Human Resource Management during a Crisis

© Oleg V. Bykov, Olga V. Litvinova

*Irkutsk National Research Technical University,
Irkutsk, Russian Federation*

Abstract. These days, organizations are beginning to pay more and more attention to personnel policy. Managers understand that competent personnel management is the key to a sustainable competitive advantage and high efficiency of the organization, and in a crisis, this is the key to the most successful way out of it. The article deals with the issues of personnel management in a crisis situation, the concept of a crisis, the main risks for an enterprise if timely and competent anti-crisis personnel management is not carried out. A step-by-step scheme of planned and organizational measures for anti-crisis management of the organization's personnel has been developed. All stages of working with the staff are aimed at reducing the tension and anxiety of the team by informing and motivating the staff, as well as increasing the readiness of employees to work in crisis conditions. The implementation of all the recommended measures will allow the organization to keep the staff in the required number, create the most favorable environment in the enterprise, and reduce the level of stress and the number of conflict situations in the team. All these factors will help the organization to overcome the crisis with the least losses.

Keywords: human resource management, personnel management, crisis, anti-crisis management, strategy for overcoming the crisis

В переводе с древнегреческого «кризис» – это решение, поворотный пункт. В современных источниках термин «кризис» определяется как перелом, переходное состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неэффективными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации. Кризис в организации может иметь различную степень тяжести, от небольшой кризисной ситуации, требующей лишь корректировки существующей системы управления, до тяжёлого

кризиса, имеющего необратимые последствия для бизнеса и приводящего к его банкротству и полной ликвидации. Кризис – это неотъемлемый фазовый компонент любого экономического цикла развития страны в целом и отдельного бизнеса в частности, подразумевающий период нестабильности и перемен [1]. При этом, в зависимости от того, насколько грамотную стратегию антикризисного управления предпримет руководство, результат перемен может быть как неблагоприятным, так и положительным. Но не

вызывает сомнений тот факт, что любой кризис представляет собой угрозу стабильности предприятия. В период кризиса предприятие должно грамотно оценить и наиболее эффективно мобилизовать все имеющиеся у него ресурсы, в том числе и человеческие. На современном этапе развития теории управления персоналом сотрудники предприятия – это его важнейший ресурс, обеспечивающий конкурентоспособность современного предприятия практически в любой отрасли или сфере деятельности [2]. А в период кризиса значимость сохранения квалифицированных кадров возрастает ещё сильнее.

Во время кризиса система управления человеческими ресурсами кардинально меняется относительно той системы, которая применялась в период стабильности на предприятии. В период реализации программы антикризисного управления формальные функции службы персонала, такие как подбор новых кадров, уходят на второй план. На первый план выходит социально-психологическая работа с персоналом, создание благоприятного климата в коллективе, принятие мер по предотвращению тревожной, стрессовой обстановки в организации. Сохранение ключевых, ценных сотрудников – одна из основных задач HR-менеджмента на этапе кризиса.

Как уже было сказано ранее, кризис – это переломный момент для любой организации. Именно в период кризиса для предприятия важно иметь стратегию дальнейшего развития и быть готовым гибко её изменять в соответствии с меняющимися внешними условиями. Стратегическое управление – это сумма целей, решений и действий, которые определяют долгосрочные результаты деятельности организации. Из этого следует, что стратегическое управление человеческими ресурсами – это прогнозирование, понимание, изменение, улучшение человеческого поведения в организации и управление им в соответствии с общей деловой стратегией организации.

В работе с персоналом в период кризиса необходимо мыслить широко и стратегически. Несмотря на то, какую стратегию антикризисного управления предприятием выберет руководство, в работе с персоналом необходимо предпринять ряд шагов, направленных на повышение готовности персонала к деятельности в кризисных условиях и выходу из него. На основании изучения ряда статей и учебных пособий, а

также зарубежного опыта разработки стратегий управления персоналом во время кризиса была составлена схема поэтапной антикризисной работы с персоналом (рис. 1). Реализация данных мероприятий поможет сохранить ценный, квалифицированный персонал в организации и не потерять необходимый для выхода из кризиса уровень производительности, эффективности и мотивации сотрудников.

I этап. Составление плана антикризисного управления персоналом

Если руководство организации понимает, что наступление кризиса неизбежно, то служба персонала совместно с руководителями организации должна составить план антикризисного управления персоналом, который призван минимизировать негативное влияние кризиса на функционирование предприятия.

Во время антикризисного кадрового планирования необходимо провести анализ кадрового состава организации, выделить ключевых, наиболее ценных сотрудников так называемое кадровое ядро организации, а также сотрудников, подлежащих безусловному увольнению в силу персональной профессионально-личностной непригодности. После следует проанализировать эффективность механизмов оплаты и социальной поддержки наиболее ценного и сокращаемого персонала организации [3].

Также на данном этапе нужно определить, насколько высока потребность в реорганизации административно-управленческого аппарата организации, и разработать более эффективные системы контроля деятельности административно-управленческого персонала. В зависимости от выбранной руководством общей стратегии выхода предприятия из кризиса требуется определить потребность в обучении и переподготовке персонала. По мере необходимости следует подобрать программы обучения руководителей новым методикам профессиональной и управленческой деятельности, а также программы частичного перепрофилирования кадров, в случае если направление деятельности организации будет изменено. Для предотвращения социально-психологической напряжённости в коллективе нужно найти наиболее эффективные в текущей ситуации методы ускоренной психологической адаптации сотрудников к работе в новых условиях.

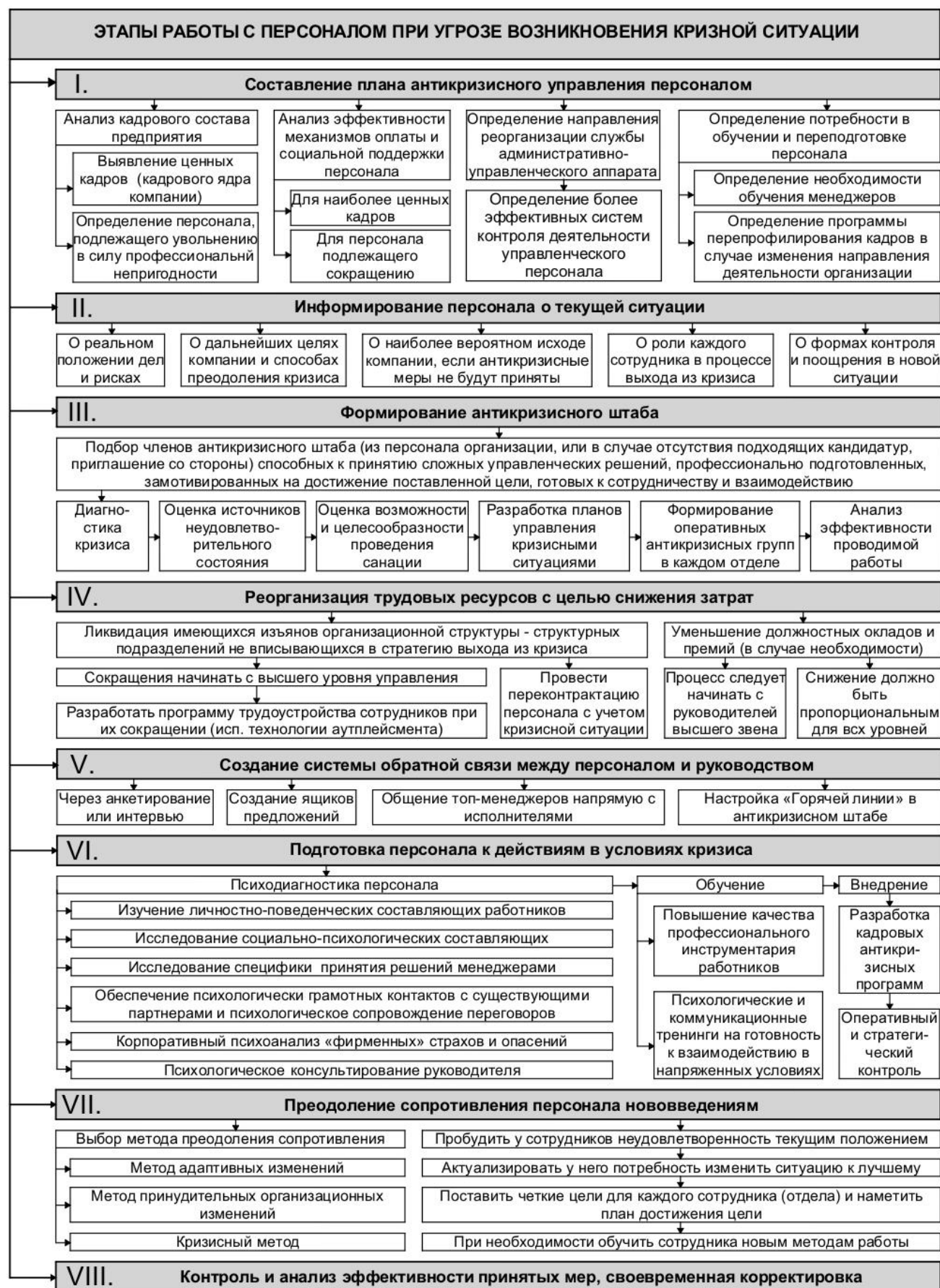


Рис. 1. Этапы работы с персоналом при угрозе возникновения кризисной ситуации

II этап. Информирование персонала о текущей ситуации

Кризис всегда ведёт к нарушению стабильности в организации, из-за чего персонал теряет один из основных факторов эффективной работы – уверенность в своём будущем. Недостаток достоверной информации о реальной ситуации в организации и дальнейших перспективах её развития вовлекает персонал в создание негативной внутренней репутации организации. Слухи и вымыслы порождают панику в коллективе, сотрудники начинают думать о безысходности сложившейся ситуации, теряют веру в перспективу своей организации, из-за чего утрачивают мотивацию к эффективной работе, начинают относиться к своим обязанностям безразлично. Помимо этого, страх и паника приводят к повышению общей тревожности в коллективе, снижают способность сотрудников оперативно мыслить и принимать сложные решения. Наиболее квалифицированная часть персонала при отсутствии достоверной информации о перспективах компании приступает к поиску более стабильной работы [4]. Всё это, в свою очередь, приводит к снижению производительности труда и утрате конкурентоспособности, что ещё сильнее усугубляет кризисную ситуацию.

Следовательно, на данном этапе руководству организации необходимо принять комплекс мер для обеспечения адекватного понимания персоналом сложившейся ситуации, перспектив развития компании, при этом следует опираться на стратегию руководства по преодолению кризиса, а также обеспечить адекватную мотивацию сотрудников на более эффективную работу для успешного преодоления кризиса. Действия руководства организации должны быть направлены на предоставление персоналу информации о том, какова ситуация на самом деле, чтобы сотрудники понимали реальные риски. Однако не стоит использовать приёмы «запугивания» персонала, так как такой метод мотивации неэффективен и приводит к обратному эффекту [5].

Должна быть проведена работа с персоналом, в ходе которой сотрудникам нужно донести:

- реальную характеристику ситуации, в которой находится организация, а также все возможные риски;
- перспективы организации и выбранную

руководством стратегию выхода из кризиса;

- наиболее вероятный исход компании, если антикризисные меры не будут приняты;
- роль каждого сотрудника в процессе выхода из кризиса;
- формы контроля и поощрения в новой, кризисной ситуации [6].

Осведомлённость персонала о стратегии организации и осознание каждым сотрудником своей роли в ней способствуют гиперболизации доверия к организации в целом, а следовательно, наибольшему содействию к осуществлению антикризисных мер [7].

Способ информирования сотрудников зависит от масштаба организации и количества персонала. В случае если организация крупная и многоуровневая, информирование целесообразно проводить через целевые группы или через линейных руководителей. Можно использовать личный контакт, обращение, распространяемое по электронной почте или через общие чаты организации [6].

III этап. Формирование антикризисного штаба

Успех антикризисного управления напрямую зависит от профессионализма и подготовленности людей, которые его осуществляют. Антикризисный штаб (антикризисная управленческая команда) призван обеспечить максимальный вклад руководителей и работников фирмы разных специальностей в процесс вывода компании из кризиса, обеспечить непрерывный анализ ситуации и потребностей компании, а также благодаря командной работе разработать наиболее эффективную стратегию антикризисного управления.

Антикризисный штаб – это команда, состоящая из ключевых сотрудников организации, руководителей подразделений, объединённая общей целью и интересами, связанными с выводом организации из кризиса и посткризисным развитием организации [1]. В него должны войти работники, готовые к сотрудничеству и взаимодействию, к генерации новых идей и путей развития компании, не боящиеся брать на себя ответственность и принимать сложные решения. Для наиболее эффективной работы в состав антикризисного штаба должны входить люди трёх категорий:

1. адаптивные менеджеры, способные к быстрому приспособлению к меняющейся внешней и внутренней среде, готовые взять на себя новые функции и в случае необходимости возглавить новые структурные подразделения. К задачам адаптивного менеджера относится мотивация сотрудников, проведение разъяснительной работы с коллективом, снятие социально-психологического напряжения в коллективах;

2. специалисты организации, обладающие высокой квалификацией, способные решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера;

3. маркетологи, хорошо разбирающиеся в актуальных потребностях рынка, занимающиеся изучением спроса, поиском новых направлений развития и торговых связей.

Наиболее сложный момент в организации работы антикризисного штаба – это организация продуктивного общения, которое исключит бесплодные дискуссии. Количество членов штаба должно быть таким, чтобы штаб мог эффективно общаться между собой, обмениваться идеями и информацией. Обычно для наиболее эффективной работы достаточно 3–7 человек в зависимости от масштаба компании. Авторитет и эффективность антикризисного штаба повышают участие в нём генерального директора. Это подчёркивает для персонала важность антикризисного управления для организации. Во многих случаях его активное участие помогает принять важные стратегические решения и распределить обязанности. Но в целом лидером штаба может быть любой ответственный, уважаемый сотрудниками и заинтересованный в успешном кризисном управлении [8].

Главная цель антикризисного штаба – разработка антикризисного плана управления организацией. Работа обычно строится следующим образом:

- диагностика кризиса;
- анализ слабых сторон организации и определение приоритетов;
- оценка возможности и целесообразности проведения санации;
- разработка, пересмотр, обновление и одобрение плана управления кризисными ситуациями, составление раздаточных материалов;

- определение обязанностей руководителей организации и ключевых сотрудников;
- обеспечение главы компании информацией, обратной связью и консультациями.

В зависимости от размеров организации, помимо антикризисного штаба, иногда целесообразно создание оперативных антикризисных групп в каждом структурном отделе организации [9]. Это необходимо для лучшей передачи информации и отслеживания ситуации.

IV этап. Реорганизация трудовых ресурсов с целью снижения затрат

В зависимости от того, какую стратегию выхода из кризиса предпримет руководство, в организационной структуре компании может быть выявлено несоответствие новой стратегии. В таком случае ликвидация изъянов существующей организационной структуры, структурных подразделений, не вписывающихся в стратегию выведения организации из кризиса, является единственным верным выходом. Подобная реорганизация обычно связана с сокращением численности персонала. Решение данной задачи должно опираться на оптимизационный подход к реформированию кадрового потенциала организации.

Если сокращение работников становится неизбежным, необходимо руководствоваться следующими правилами [1]:

1. сокращения начинать с высшего уровня управления;
2. сокращать не отдельных людей, а ликвидировать подразделения;
3. разработать программу трудоустройства сотрудников при их сокращении (с использованием технологии аутплейсмента);
4. честно информировать персонал о реальном положении организации.

В случае если ликвидация подразделений невозможна, но снижение затрат на персонал необходимо, можно применить стратегию временного снижения должностных окладов и премий. Но стоит учесть, что процесс снижения всегда следует начинать с руководителей высшего звена. Если же необходимо снизить оклады всем сотрудникам, то проводить снижение следует пропорционально для всех уровней, например, уменьшить должностные оклады всем категориям сотрудников на 15 %. Сокращение продолжительности рабочего дня и рабочей

недели целесообразно производить в такой же последовательности. Дополнительно в кризисной организации нужно провести переконтрактацию всех сотрудников, то есть перезаключить трудовые договоры с учётом специфики кризисной ситуации [8].

V этап. Создание системы обратной связи между персоналом и руководством

Важной мерой при управлении персоналом является создание внутренних каналов обмена информацией, позволяющих руководству оперативно отслеживать процессы, происходящие в социально-трудовой сфере организации. Во времена кризиса такая обратная связь становится особенно важной и обязательной. Для эффективного управления руководство организации должно знать отношение сотрудников к изменениям и нововведениям, общее настроение коллектива (поддерживает ли персонал руководство, есть ли у ценных сотрудников желание уйти в другую организацию). Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы, как анкетирование, интервью, общение между топ-менеджерами и исполнителями «через голову» линейного руководителя, ящики предложений и «горячую линию» в антикризисном штабе, либо прибегнуть к профессиональному кадровому аудиту.

VI этап. Подготовка персонала к действиям в условиях кризиса

Наиболее важное условие эффективного антикризисного управления – готовность персонала к деятельности в условиях кризисной ситуации. В идеале мероприятия по подготовке к кризисным ситуациям нужно проводить заранее, но если этого не было сделано, то даже при наступлении кризиса важно провести с сотрудниками краткий тренинг по поведению и коммуникации в кризисных ситуациях.

Работу по формированию готовности персонала в условиях кризисных ситуаций необходимо разбить на три этапа:

1. психодиагностическое обследование персонала (формирование психологической готовности):

- построение карты интересов и мотивационных профилей, анализ ведущих потребностей, определение у персонала стремления к лидерству или к подчинению;
- прогноз поведения персонала в экстремальных ситуациях;

- определение психологического климата в организации;
 - исследование специфики системы принятия решений и степени ответственности менеджеров фирмы;
 - снижение рисков, связанных с уровнем психологической надёжности сотрудников;
 - обеспечение психологически грамотных контактов с существующими партнёрами;
 - противодействие и защита от манипулятивного психологического воздействия;
 - подготовка персонала к работе в форс-мажорных обстоятельствах;
 - корпоративный психоанализ «фирменных» страхов и опасений;
 - психологическое консультирование руководителя;
2. обучение (формирование профессиональных навыков, знаний и опыта деятельности в условиях кризисной ситуации):
- повышение качества профессионального инструментария работников;
 - психологические тренинги на готовность к неожиданным ситуациям;
 - коммуникационные тренинги на готовность к взаимодействию в напряжённых условиях;
3. внедрение:
- использование результатов психодиагностического исследования при разработке антикризисных мероприятий в частности и системы антикризисного управления персоналом организации в целом;
 - разработка кадровых антикризисных программ и мероприятий;
 - оперативный и стратегический контроль [10].

VII этап. Преодоление сопротивления персонала нововведениям

Серьёзным препятствием в реализации антикризисных программ и внедрении новых стратегий деятельности может стать сопротивление со стороны персонала. Для любого человека важна стабильность, любые изменения (хоть и оправданные) зачастую приводят к осознанному или неосознанному сопротивлению. Человеку сложно изменить привычный образ мыслей и действий, ему мешает иррациональность мышления [6]. Даже полностью осознавая, что компания находится в кризисной ситуации, что изменения неизбежны и необходимы, сотрудники всё равно продолжают думать и

действовать так, как привыкли действовать в период стабильности организации.

Следовательно, в число важнейших вопросов кадровой работы в данной ситуации входят методы преодоления сопротивления нововведениям со стороны персонала. Наиболее распространёнными из них являются следующие:

1. метод адаптивных изменений (конфликты разрешаются мягко при помощи компромиссов и сделок);

2. метод принудительных организационных изменений (применяется в критической ситуации при остром дефиците времени, предусматривает использование авторитарного стиля управления и силы);

3. метод управления сопротивлением, кризисный метод (применяется до наступления острого кризиса. Проводится убеждение персонала в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер. Для подготовки персонала возможно создание руководством искусственного контролируемого кризиса до наступления реальной кризисной ситуации) [1].

На этапе преодоления сопротивления персонала нововведениям целесообразно предпринять следующие меры:

1. донести до персонала положение организации и пробудить у каждого из сотрудников личную неудовлетворённость существующей ситуацией. Добиться того, чтобы каждый сотрудник стал лично заинтересован в улучшении ситуации;

2. на основе вызванного недовольства текущим положением дел либо ближайшей перспективой актуализировать у каждого сотрудника желание изменить ситуацию к лучшему;

3. поставить чёткие цели. В восприятии персонала цель должна быть тем выходом, который приведёт к существенному улучшению ситуации. Роль руководителей всех уровней заключается в том, чтобы каждый сотрудник чётко понял цель, стоящую именно перед ним, а также усвоил, как эта цель поможет ему достичь собственной (личной) цели;

4. совместно с каждым сотрудником наметить план достижения как общей, так и его личной цели;

5. при необходимости обучить сотрудника новым способам и методам работы [6].

Выполнение всех описанных этапов работы с персоналом призвано минимизировать негативные последствия кризиса, сохранить ключевых сотрудников и повысить их заинтересованность в развитии организации. Грамотно разработанная схема управления человеческими ресурсами организации позволит снизить уровень напряжённости и тревожности коллектива, а также повысит готовность сотрудников к деятельности в кризисных условиях и, как следствие, поможет организации преодолеть кризис с наименьшими потерями.

Библиографический список

1. Тумашик Н.В., Гульпенко К.В., Филясова Ю.А. Антикризисное управление персоналом: анализ негативных факторов и многоцелевое стратегическое планирование // Проблемы современной экономики. 2018. № 4 (68). С. 80–85.

2. Ветрова Н.М. Об управлении развитием персонала строительной организации в системе стратегического управления // Экономика строительства и природопользования. 2017. № 2 (63). С. 4–9.

3. Федорова А.Э., Токарева Ю.А. Антикризисное управление персоналом организации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с. [Электронный ресурс]. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52391/1/978-5-7996-2169-8_2017.pdf (26.11.2020).

4. Гаджиева Е.Ю. Управление человеческими ресурсами в условиях глобального экономического кризиса // Научный вестник ЮИМ. 2016. № 3. С. 10–12.

5. Баженов С.А. Методы управления персоналом как способ снизить риски банкротства // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. статей XXXV Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 5 мая 2020 г.). Пенза, 2020. С. 108–113.

6. Геращенко И.А., Джумандурдиев Г. Антикризисное управление персоналом // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 45. С. 148–152.

7. Абдуллаев Э.С. Проблемы управления человеческими ресурсами в условиях кризиса в организации // Современные технологии управления персоналом: сб. тр. VI Междунар. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 15 ноября 2019 г.). Симферополь, 2019. С. 95–97.

8. Athamneh S. HR Planning for Crisis Management // Human Resource Planning for the 21st Century. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.intechopen.com/books/human->

resource-planning-for-the-21st-century/hr-planning-for-crisis-management (26.11.2020).

9. Бачурин Д.В. Особенности, методы и принципы антикризисного управления персоналом // Вопросы экономики и управления: современное состояние актуальных проблем: материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей

(г. Орёл, 25–27 апреля 2018 г.). Орёл, 2018. С. 288–293.

10. Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации. СПб.: Питер, 2005. 272 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://hrliga.com/index.php?id=62&module=books&op=view> (26.11.2020).

Сведения об авторах / Information about the Authors

Быков Олег Владимирович,
магистрант группы УСТмз-18-1,
Иркутский национальный исследовательский
технический университет,
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россий-
ская Федерация,
e-mail: olga.66.08@inbox.ru

Oleg V. Bykov,
Postgraduate Student,
Irkutsk National Research Technical University,
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federa-
tion,
e-mail: olga.66.08@inbox.ru

Литвинова Ольга Владимировна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экспертизы и управления не-
движимостью,
Институт архитектуры, строительства и дизайна,
Иркутский национальный исследовательский
технический университет,
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россий-
ская Федерация,
e-mail: olga.66.08@inbox.ru

Olga V. Litvinova,
Cand. Sci. (Economics),
Associate Professor, Department of Expertise and
Real Estate Management,
Institute of Architecture, Construction and Design,
Irkutsk National Research Technical University,
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federa-
tion,
e-mail: olga.66.08@inbox.ru