

**ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ОРГАНИЗАЦИИ****В.В. Камович***Учреждение образования «Витебский государственный  
технологический университет», Беларусь*

Научный руководитель Т.Б. Савицкая

В современных условиях персонал и его потенциал стали залогом успешного функционирования любой организации. Сегодня бизнес откровенно говорит о том, что в мире с возрастающей мобильностью технологии и капитала, конкурентоспособность исключительно зависит от качества, производительности и гибкости человеческих ресурсов. Акценты сместились в сторону инвестирования капитала в развитие персонала: поиск и подбор высококвалифицированных кадров, их обучение, увеличение роста производительности труда за счет материального и социальных аспектов трудовой деятельности каждого работника организации. Возросли требования к менеджеру по персоналу: от него уже требуется не только знания теории управления, но и психологии, развитие креативного мышления, выработка нестандартных мер и принятие решений в условиях кризисных ситуаций.

Стали требовательны не только сами организации при наборе работников, но и сами претенденты уже более информированы о тех процессах, которые протекают на рынке труда. Мировой опыт, а с некоторого времени и в странах с переходной экономикой, показывает, что фирмы практикуют индивидуальный подход к соискателям на вакантные должности. Идет самая настоящая борьба за специалистов. И кто предложит наилучшие условия, тот и победит в конкурентной борьбе. Здесь особо следует отметить опыт США, Западной Европы, Японии, где представители корпораций уже в университетах «вербуют» наиболее талантливых студентов.

В Республике Беларусь многие предприятия находятся в ситуации, когда негативная внешняя и внутренняя среда полностью определяет функционирование предприятия, что и приводит к возникновению кризисных ситуаций. А персонал на всех уровнях управления этих субъектов хозяйствования больше всего подвержен негативным явлениям кризиса. Поэтому целью данной работы является исследование влияния последствий кризисных явлений на персонал и его роли по их преодолению.

Рынок труда в нашей стране имеет специфический характер, поэтому мы только стоим на этапе понимания влияния роли человеческих ресурсов в деятельности не только стабильного предприятия, но и кризисного.

Кризис носит двойственный характер. Он может стать как причиной дезорганизации, ликвидации субъекта хозяйствования, так и причиной его реорганизации, внесения новшеств и гибкости в его структуру и дальнейшего успешного функционирования.

Зачастую у предприятий недостаточно финансовых ресурсов для выхода из сложившейся кризисной ситуации, поэтому они должны опереться на своих сотрудников, которые должны стать единой командой и перейти на новые принципы работы. Таким образом, должна быть создана принципиально новая организационная структура, отвечающая внешней среде.

Я полагаю, что принимаемые решения на кризисных предприятиях должны обеспечивать внедрение тех методов, которые смогут обеспечить реализацию принципиально новых подходов по выводу предприятия из кризиса, где главную роль должен сыграть персонал посредством реализации следующих мер:

1. Сокращение персонала. Это должна быть лишь временная мера, так как до принятия такого решения должна идти подготовительная работа по реализации

принципов социальной ответственности. Зная заинтересованность государства в сохранении рабочих мест, субъект хозяйствования в тесном взаимодействии с государственными органами должны разработать меры по его осуществлению. В этом могут помочь существующие подходы в решении проблемы «безболезненного» сокращения численности персонала.

2. Должна пройти аттестация работников на предмет знания своей области деятельности, эмоционального восприятия изменений в организации в будущем, что позволит руководителям всех уровней оптимально расставить рабочих по местам, так как изменения в организации могут заставить людей чувствовать себя некомпетентными, бедствующими, незащищенными, сбитыми с толку, озадаченными и опечаленными.

3. Мотивация и стимулирование для повышения производительности труда работников на первых этапах должны нести в себе эмоциональный и социальный характер.

4. Довести до персонала понимание того, что потребитель со своими запросами выступает главным критерием успешного функционирования предприятия.

5. Должен совершенствоваться процесс обмена информацией между отдельными подразделениями, что ускорит принятие решений, генерирование новых идей, а это приведет к созданию конкурентных преимуществ на рынке. На наш взгляд, должна быть также разработана система еженедельных отчетов, когда руководители низших звеньев предоставляют информацию о проделанной работе в виде обязательных письменных отчетов.

6. В кризисных ситуациях меняется представление о стилях менеджмента, поэтому как никогда важна роль высшего руководства и, в особенности, руководителя. В условиях внешней угрозы для организаций целесообразно применить централизацию власти. Более того, укоренилось мнение, что важные решения должны приниматься на высших ступенях власти. Подоплекой этого предположения явилось то, что власть должна быть сконцентрирована в руках высшего руководства организации во избежание возможных ошибок или просчетов.

7. Будет целесообразно разделить обязанности высшего руководства. Создаются 3 группы: первая – занимается контролем и сохранением здорового морального климата в коллективе; вторая – ведет обычную работу; третья – разрабатывает и принимает чрезвычайные меры.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

При значительных масштабах предприятия с отрицательным восприятием персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Таким образом, кризис на предприятии может дать нечто большее, чем элементарное оздоровление – он активно способствует переходу предприятия на новый этап в его деятельности.

Этот этап характеризуется применением управленческих технологий для внедрения инноваций в организационную структуру управления.

Разработка таких управленческих технологий для белорусских предприятий может стать методологической основой для укрепления своих позиций на внутреннем и внешнем рынках, а также закрепления в сознании потребителей.

Процесс применения управленческих технологий для внедрения инноваций имеет 2 этапа.

Первый этап – классификация участников в процессе внедрения инноваций.

В основу предлагаемой классификации были положены два базовых аспекта: восприятие работниками предложенных инициатив (активное или пассивное) и их принципиальное отношение (положительное или отрицательное) к процессу. В итоге в коллективе формируются 4 категории участников-«игроков»: реформаторы, анти-реформаторы, созерцатели и консерваторы. В случае кризисной ситуации мы упрощаем эту задачу, получив уже только 2 категории: (реформаторы и созерцатели, так как первые являются непосредственно активными участниками в оздоровлении предприятия, а вторым нужно некоторое время для осознания значимости предстоящих изменений).

Второй этап – управление процессом адаптации игроков к инновациям.

На положительный результат внедрения инноваций оказывают влияние два основных фактора:

- формирование необходимых для реформирования условий;
- концентрация реальной власти в руках реформаторов.

Из этого можно сделать вывод, что предприятие в своей работе по внедрению инноваций должно активно подключить своих поставщиков, дилеров и государство, то есть должно идти активное взаимодействие с внешней средой.

Также следует отметить, что для обеспечения успешного внедрения инноваций их инициаторы должны обладать достаточными властными полномочиями, владеть методикой использования доступных средств и моделей в ходе процесса реформирования.

Как уже говорилось выше, белорусские предприятия очень зависимы от внешней среды и ресурсов. Рассчитывать только на себя неоправданно. Но собственное владение управленческими навыками плюс полная отдача менеджеров среднего звена – сильнейший внутренний ресурс любого предприятия.

Время, а также высший управленческий аппарат предъявляет новые требования к среднему звену управления и специалистам предприятий:

- желание учиться и способность быстро осваивать новые знания и навыки;
- сегодня необходимо рассматривать специалистов и менеджеров среднего звена прежде всего не как исполнителей, а как самостоятельных руководителей со своей компетенцией, правами, профессионализмом и зоной ответственности;
- взвешенное делегирование полномочий, прав и ответственности – вот главный признак профессионального менеджмента и сплоченной команды.

Таким образом, результатом данного исследования является пересмотр руководителями отечественных предприятий, антикризисными управляющими своих позиций по осуществлению мер управления предприятием в кризисной ситуации. Необходимо опираться, прежде всего, на кадровый потенциал и внедрение новых управленческих технологий, которые усовершенствуют организационную структуру и принесут качественно новые изменения во все направления деятельности. Меры должны разрабатываться для каждого конкретного предприятия и учитывать среду, в которой оно функционирует.