



## ВВЕДЕНИЕ

Кризис – объективное явление в современной теории социально-экономической системе. Это утверждение базируется на том факте, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы находится управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять ею может выражаться в желании расширять сферу управления, т.е. снижать долю неуправляемых процессов. В определенной мере это возможно. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Несмотря на человеческую природу кризисов, избежать их не удастся. Более того, в большинстве случаев именно человеческая природа кризиса является его причиной и источником [1, С. 87].

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без, надлежащим образом, отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой литературе либо отсутствовало, либо о нем речь шла мимоходом, в контексте рассмотрения других проблем управления. Естественно, что и вопросы антикризисного управления персоналом как составной части концепции антикризисного управления разработаны весьма поверхностно.

Актуальность данной темы заключается в том что, направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга, а также разработка и совершенствование профессиограмм, т.е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. Это является популярной темой и инновацией в кадровом деле.

Кадровый маркетинг обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т.е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Основной задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей 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 [1, С. 91].

**Цель** работы состоит в том, чтобы разработать и предложить принципы антикризисного управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели было запланировано решение следующих **задач**:

1. изучить теоретические аспекты антикризисного управления;
2. рассмотреть понятие, сущность, виды, и признаки кризиса;
3. изучить антикризисное управление персоналом и его принципы;
4. провести анализ кадровой политики Публичного акционерного общества «Челиндбанк» (далее ПАО «Челиндбанк») и антикризисных мер в управлении персоналом;
5. проанализировать методы управления персоналом используемые в ПАО «Челиндбанк»;
6. выявить недостатки существующей системы управления персоналом в ПАО «Челиндбанк»;
7. сформулировать рекомендации по выработке антикризисной политики управления персоналом для ПАО «Челиндбанк».

Очередность поставленных задач будет полностью соответствовать структуре работы.

**Объектом исследования** проведенного в данной дипломной работе является антикризисное управление.

**Предметом исследования** послужили методы антикризисного управления персоналом в ПАО «Челиндбанк».

**Практическая значимость** работы объясняется возможностью применения выработанных рекомендаций антикризисного управления персоналом на предприятии.

Проблема антикризисного управления персоналом хорошо освещена в специальной литературе, но в основном на основе кризиса 1998 г.

Научная новизна исследования объясняется корректировкой методов антикризисного управления персоналом организаций с поправками на современный финансовый кризис.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Понятие, сущность и структуры антикризисного управления

В настоящее время словосочетание антикризисное управление или антикризисный менеджмент, по сути, являющиеся синонимами, все чаще употребляются учеными и практиками. Однако до сих пор существуют разногласия в толковании данного понятия.

В частности, западноевропейскими специалистами антикризисный менеджмент определяется как «деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание». Данная деятельность характеризуется «повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации». При этом, по мнению Неухольда (Neuhold H.) происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий.

Отечественные экономисты трактуют это понятие по-разному. Например, В.И. Кошкин и С.Г. Беляев утверждают, что «антикризисное управление – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику».

А.Г. Грязнова, в свою очередь, говорит, что «антикризисный менеджмент – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные по-

зиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

По мнению Э.М. Короткова «антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития».

Точка зрения В.Г. Крыжановского такова, что «антикризисный менеджмент – это:

- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;
- анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;
- бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;
- разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией».

С каждым из приведенных определений можно поспорить. В частности, мы не можем согласиться с мнением В.И. Кошкина и С.Г. Беляева в том, что антикризисное управление может применяться только к предприятию-должнику. Расхождения с А.Г. Грязновой в том, что, по нашему мнению, предприятие должно опираться не только на собственные ресурсы.

Э.М. Короткое в своем определении не учитывает меры по предупреждению кризиса. В.Г. Крыжановский как и В.И. Кошкин с С.Г. Беляевым говорит о кризисной ситуации. В этой связи, мы склоняемся к тому, чтобы ввести краткое определение антикризисного управления для целей настоящей работы. Оно основывается на определении Э.М. Короткова, дополняя его.

Антикризисное управление – это целенаправленное воздействие на предприятие с целью недопущения кризиса, а в случае возникновения кризиса с целью его локализации за определенный (не бесконечный) период времени.

Также отечественные экономисты расходятся во мнении относительно момента начала антикризисного управления. Так Э.М. Коротков считает, что процесс антикризисного управления должен начинаться после инициализации процедуры банкротства. Однако мы придерживаемся точки зрения В.Г. Крыжановского, а также В.И. Кошкина и С.Г. Беляева, что антикризисное управление должно начинаться до инициализации процедуры банкротства с целью ее недопущения.

Среди отечественных авторов нет единства и по методам антикризисного управления. Например, А.Г. Грязнова считает, что одним из инструментов антикризисного управления является декомпозиция. Однако от этого, на наш взгляд, страдает полнота и объем применяемых процедур.

Единственное, в чем сходятся все авторы – это системность и комплексность применяемых процедур. В частности, об этом говорит А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, а также В.Г. Крыжановский. Мы полностью согласны с таким подходом, поскольку именно он позволяет анализировать применимость методов антикризисного управления в зависимости от причин и возможных последствий управленческих мероприятий.

Как показал анализ различных точек зрения антикризисное управление в России – это система мер по недопущению краха предприятия в условиях переходной экономики, подверженной различным перепадам.

Процесс управления кризисными (несостоятельными) предприятиями должен быть эффективным, то есть, должен осуществляться таким образом, чтобы затраты на проведение процедуры банкротства не превышали доходов, полученных от процесса управления. Для этого в процессе управления необходимо применять некий набор приемов управления, которые в совокупности составляют методологию управления несостоятельными предприятиями в переходной экономике.

Таким образом, методология управления несостоятельными предприятиями представляет собой систему общих правил (принципов), а также специальных приемов и методов антикризисного управления. Общие правила

антикризисного управления исходят из положений социально-экономической теории и принципа диалектического метода познания. Они составляют теоретическую базу управления как науки.

Теоретический (качественный) анализ объекта управления, основанный на социально-экономических науках, всегда предшествует его детальному изучению и является необходимым условием правильной организации процесса управления и безошибочного толкования его финансовых результатов. Необходимым условием успешного управления несостоятельным предприятием является понимание сущности объекта управления или технологического процесса, знание причин развития и особенностей конкретной обстановки. Так, прежде чем выработать управляющее воздействие и оценить насколько эффективны последствия принимаемых решений, необходимо выявить влияние отдельных факторов на изменение финансовых результатов объекта управления – несостоятельного предприятия, необходимо обосновать метод расчета эффективности мероприятий по выводу из кризиса либо отдельного предприятия, либо совокупности предприятий, то есть определить состав влияющих факторов и характер их воздействия. Решение этих вопросов требует соответствующих знаний экономики той отрасли, в которой функционирует предприятие.

На наш взгляд, для осуществления процедуры управления кризисным строительным предприятием в условиях переходной экономики должны быть введены некоторые понятия и определения, по существу оказывающие влияние на разработку и принятие управленческих решений при проведении процедуры банкротства.

К таким понятиям и определениям относятся: кредитный портфель, коэффициент важности долга, качество финансового состояния предприятия, степень качества финансового состояния предприятия, признаки несостоятельности.

Как известно, любое предприятие осуществляет займы не у одного кредитора, а пытается диверсифицировать финансовые источники, используя



все возможные варианты привлечения средств. В этой связи, у строительного предприятия формируется кредитный портфель, представляющий собой совокупность средств, привлеченных на финансовом рынке. Таким образом, рассматривая каждую составляющую кредитного портфеля как отдельный элемент, можно охарактеризовать этот элемент, используя несколько количественных показателей, таких как:

- сумма кредита;
- количество дней до погашения кредита;
- ставка штрафа за просрочку погашения кредита.

Здесь, необходимо отметить, что в качестве кредитов предприятию рассматриваются все заемные средства, полученные не только в кредитных организациях, но и, например, в виде отсрочек по платежам в бюджет и внебюджетные фонды, в виде авансов поставщиков и т.д., даже если они выдаются на достаточно длительный срок и без процентов за их использование.

На основании значений этих показателей можно сформировать некий показатель важности кредита – коэффициент важности долга. Коэффициент важности долга

Коэффициент важности долга интегральный показатель, рассчитываемый по значениям характеристик элемента кредитного портфеля, позволяющий ранжировать все кредиты по степени важности, то есть определить приоритеты при осуществлении контроля за их погашением. Коэффициент важности  $i$ -того долга ( $K_{важнi}$ ) вычисляется с использованием мультипликативной модели вида:

$$K_{важнi} = A_i \times X_i \quad (1)$$

где:

$A_i$  – вектор-строка, состоящий из весов соответствующих значений показателей  $i$ -того кредита;

$X_i$  – вектор-столбец, состоящий из значений соответствующих показателей  $i$ -того кредита.

Веса показателей определяются, исходя из управленческой концепции руководства предприятия, и зависят от того, какому показателю при оценке кредита придается большее значение, а также от того, как влияет этот показатель на важность долга: если влияние прямо пропорционально, вес больше единицы, если влияние обратно пропорционально – меньше единицы.

При оценке финансового состояния предприятия необходимо использовать некий измеритель, позволяющий на качественном уровне оценить предприятие и сделать вывод о его состоятельности, либо о несостоятельности. Для этих целей в работе используется термин качество финансового состояния. Качество финансового состояния – комплексная качественная характеристика строительного предприятия, свидетельствующая о его состоятельности в момент анализа. Измерение качества финансового состояния мы предлагаем производить не по финансовой отчетности, а лишь на основании анализа договоров предприятия и сопоставления графика платежей по кредитам с календарем.

Для того чтобы определить качество финансового состояния, мы предлагаем использовать несколько степеней качества:

- состоятельное предприятие;
- предкризисное предприятие;
- кризисное предприятие;
- несостоятельное предприятие.

Критерием отнесения к определенной степени качества являются следующие качественные условия (табл. 1).

Таблица 1 – Критерии степеней качества финансового состояния предприятия

Зачастую бывает важно определить глубину несостоятельности предприятия. На этапе предварительного анализа можно пользоваться качествен-

ным и количественным измерителем (рис. 1). Качественный измеритель позволяет определить – насколько долги предприятия мешают ему эффективно работать. Количественный измеритель свидетельствует о том, скольким кредиторам из общего количества предприятие просрочило выплаты по долгам.

Рис.1. Предварительное измерение глубины несостоятельности.

При обнаружении на этапе предварительного анализа признаков несостоятельности необходимо применять антикризисные меры, цель которых – реализация комплекса мероприятий по возврату предприятия к состоятельности. Для этих целей проводится комплексный анализ качества финансового состояния. Комплексность анализа заключается в его полноте и всеобъемлемости. Проводится не только качественный, но и количественный анализ качества финансового состояния. Анализируются причины ухудшения качества и мероприятия по стабилизации финансового состояния предприятия.

В соответствии с причинами, выявленными в процессе анализа, проводятся мероприятия по фиксации и минимизации несостоятельности, цель которых вывести предприятие на уровень нормально функционирующего. В процессе вывода предприятия из кризиса необходимо устранить экономические предпосылки для попадания в кризис в дальнейшем, поэтому программа вывода предприятия из кризиса должна основываться на принципах разумного сочетания риска и надежности, ликвидности и доходности и других.

От того, насколько верно будет выбрана стратегия и тактика мероприятий по выводу предприятия из кризиса зависит его перспектива и потенциал в будущем.

Процесс вывода предприятия из кризиса представляет собой набор мероприятий направленных на постепенное улучшение качества финансового состояния и перевод предприятия из разряда кризисных в разряд состоятельных. Это достигается в ходе реализации процесса управления несостоятель-

ным предприятием в условиях переходной экономики, структура которого представлена на рис. 2.

Рис. 2. Комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия.

Как видно из рисунка, процесс состоит из нескольких этапов, которые кратко могут быть охарактеризованы следующим образом:

- анализ качества финансового состояния предприятия – этап выявления причин кризиса;
- финансовая стабилизация несостоятельного предприятия – этап ужесточения финансовой политики предприятия для поиска выхода из создавшейся ситуации;
- анализ возможностей финансового оздоровления – этап поиска альтернатив, их технико-экономического обоснования, выбора наилучшего способа вывода предприятия из кризиса;
- разработка инвестиционной программы для вывода предприятия из кризиса – этап реализации мероприятий по подготовке предприятия к финансовому оздоровлению;
- вывод предприятия из кризисного состояния – этап улучшения качества финансового состояния и доведения предприятия до состоятельности.

Таким образом, антикризисное управление предприятиями в период кризиса должно иметь системную основу. Это вызвано тем, что помимо внутреннего кризиса на предприятии существует еще макроэкономический кризис экономики в целом, который накладывает определенный отпечаток на мероприятия антикризисного управления. Тем не менее, существуют и некоторые стандартные функции антикризисного управления, рассмотрение которых целесообразно проводить, на наш взгляд, на примерах из зарубежного опыта антикризисного управления.

## **1.2. Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ**

Повышение уровня конкурентоспособности организации, в том числе и в условиях кризиса в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду.

Разумеется, качества отдельных руководителей играют немаловажную роль для эффективной деятельности предприятия, однако его стабильность и степень «выживаемости» зависят, прежде всего, от качеств «среднего» персонала, которые в свою очередь, определяются существующей системой управления трудом.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность организации определяется тем, насколько мобильно она реагирует на любое изменение внешней по отношению к ней среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько она готова к постоянным изменениям.

В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям организации, в которой работает, ориентированный на долгосрочное сотрудничество.

Как правило, одной из базисных причин кризисного состояния отечественных предприятий, наряду с микро- и макроэкономическими причинами является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики.

У руководителей предприятия слишком сильны стереотипы административной системы управления, для которой персонал является ресурсом вспомогательным, а каждый работник рассматривался лишь как легко заменимый «винтик» механизма.

Правильное использование сотрудников организации, в соответствии с их способностями, является одной из главных причин ее успешной работы.

И, наоборот, незнание способностей людей, а, следовательно, и их потенциальных рабочих возможностей, расстановка людей в нарушение личных интересов, в несоответствии со способностями является одной из возможных причин кризиса организации. Как показывает практика, отечественное предприятие, находящееся в системном кризисе, чаще всего сталкивается не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими «кризисогенными» проблемами в сфере управления персоналом, как:

- чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
- монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
- отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- низкая трудовая дисциплина;
- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- низкая производительность и т.п.

Все вышеуказанные явления обусловлены в первую очередь недостатками существующей на предприятии системы управления трудом.

Таким образом, совершенствование системы управления персоналом является одним из направлений антикризисной стратегии предприятия, что должно быть отражено в антикризисной программе.

Эта программа должна предусматривать переориентацию на принципиально новые цели и методы работы с персоналом.

К ним относятся:

- ориентация на наиболее полное использование имеющегося на предприятии кадрового потенциала;
- уменьшение иерархических уровней управления, упрощение организационных структур за счет децентрализации полномочий и ответственности в масштабах предприятия;

- разработка объективных критериев оценки результативности деятельности работников;
- совершенствование стимулирования работников, переход к предельно гибким системам оплаты труда, ориентирующим работника на эффективный труд не только на его рабочем месте, но и на достижение конечных целей деятельности предприятия в целом;
- создание эффективной системы совершенствования кадрового потенциала предприятия на основе программ развития персонала;
- выработка корпоративной культуры предприятия, обеспечивающей высокие социально-экономические показатели.

Нужно отметить, что согласно концепции организационной культуры, принятой в современном менеджменте, организация рассматривается как живой организм, способный за счет собственных ресурсов к постоянному обновлению.

Адаптация к изменениям внешней среды расценивается в настоящее время как норма деятельности предприятия в рыночной экономике. Успех этой адаптации определяется тем, насколько работники интегрированы в систему ценностей предприятия, насколько они готовы к постоянным новациям, существует ли на предприятии единая организационная культура, или каждая социальная группа живет по своим собственным правилам .

Состояние корпоративной культуры предприятия является результирующей деятельности по управлению имеющимися человеческими ресурсами и, одновременно, индикатором соответствия или несоответствия принципов и методов системы управления персоналом реалиями среды деятельности предприятия.

Новые методы управления человеческими ресурсами, ориентированные на быстрые технологические изменения и инновационность превращаются в важные компоненты стратегии управления. А сами работники начинают рассматриваться как ключевые ресурсы предприятия.

Подчеркивая важность проблемы совершенствования системы управления персоналом, отмечаю, что без радикального изменения приоритетов в пользу работы с персоналом, без отказа от старых методов и принципов управления предприятие сохраняет слабые адаптационные возможности, неспособность к инноватике, что, в свою очередь, приведет его к последующим кризисам.

Разработка антикризисной программы производится на основе диагностирования сложившейся на предприятии системы управления персоналом.

С помощью диагностики выявляются особенности персонала, его мобилизационные и адаптивные возможности, степень инновационной направленности, т.е. факторы, способствующие и препятствующие эффективной реализации задач вывода предприятия из кризиса.

В частности выявляются:

- соответствие организационной структуры целям и задачам предприятия;
- соответствие структуры и численности персонала текущим и перспективным целям организации;
- степень эффективности внутриорганизационных коммуникаций;
- социально-психологический климат в коллективе; степень конфликтности, основные причины конфликтов;
- степень групповой сплоченности работников в рамках подразделений, в рамках предприятия в целом;
- характеристики существующей организационной культуры;
- уровень компетентности руководителей, квалификационный состав персонала предприятия;
- степень участия работников разных уровней в управлении;
- социальная ответственность организации;
- характер взаимоотношений администрации с персоналом, степенью взаимного доверия;
- степень эффективности существующей системы стимулирования;



- наличие или отсутствие инновационных традиций.

Без проведения диагностики состояния и определения динамики развития существующей системы управления персоналом не представляется возможным оптимально запланировать мероприятия по выходу из кризиса.

При изучении кадровых процессов в организации, находящейся в состоянии кризиса, можно выделить следующие четыре основные задачи:

- определение степени эффективности системы управления трудом в данной организации, ее соответствия или несоответствия новым экономическим реалиям деятельности предприятия;
- определение степени эффективности системы управления трудом в данной организации, ее соответствия или несоответствия новым экономическим реалиям деятельности предприятия;
- определение прогрессивности развития системы управления персоналом организации, а также того или иного кадрового процесса;
- выявление «узких мест» и, наоборот, тех элементов существующей системы управления персоналом, которые способствуют (реально или потенциально) ее дальнейшему прогрессу;
- степень готовности коллектива к стратегическим изменениям и его адаптивные возможности.

К наиболее часто используемым формальным оценочным методам относится анализ статистических данных.

Как правило, такой анализ является первым этапом исследования системы управления трудом. На этом этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия (табл. 2).

Таблица 2 – Основные характеристики совокупной рабочей силы

Для того чтобы методика исследования кадровых процессов в организации способствовала решению поставленных задач, необходимо в основу анализа заложить следующие основополагающие принципы:

- объективность;
- комплектность;
- системность;
- учет стратегических целей предприятия;
- сравнение с внешней средой (конкурентами, отраслью).
- сравнение с предшествующей динамикой развития кадровых процессов в организации.

Показателем степени эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал.

К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся:

- общие издержки организации на рабочую силу;
- доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности – свидетельство соответствия системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала.

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а следовательно, и любого кадрового процесса представляются весьма сложными следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры и ряд других.

Не все из этих показателей могут быть охарактеризованы количественно. Для более глубокого анализа необходимо применение таких качественных методов, как методы наблюдения, опроса, анкетирования, экспертной оценки, и т.п.

Проведение анализа кадровых процессов в организации – проблема весьма сложная и трудоемкая, требующая тщательной проработки методик, обеспечивающих рациональное сочетание количественных и качественных методов оценки.

Таким образом, при разработке планов реорганизации кризисного предприятия, при определении глубины и масштабов преобразований, их приоритетности, очередности и методов проведения должны быть учтены те уникальные для каждого предприятия параметры социальной ситуации, которые задаются сочетанием внутриорганизационных особенностей персонала и действием внешних факторов. Только такой подход позволит реализовать антикризисную программу с наибольшей эффективностью.

### **1.3. Принципы и методы антикризисного управления персоналом**

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную, системную целостность.

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководителя и специалисты в процессе управления. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Все многообразие ПУП целесообразно разделить на общие, базисные принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом; специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях; частные принципы, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

К общим принципам государственной кадровой политики относятся научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

В качестве специфических принципов, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, можно отнести принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарное управленческих ролей на предприятии.

Группу специфических принципов можно разделить на две подгруппы. В первую подгруппу включены принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику 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. В эту подгруппу включены десять «передовых принципов»:

- сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности);
- 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;
- поощрение разногласий;
- развитие горизонтальных связей;
- институционализацию изменений.

Что касается группы частных принципов, то ряд исследователей к ним относит принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала.

Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом, культурные, морально-нравственные, социально-экономические черты и особенности современного менталитета, а также неустойчивое функционирование и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно отказаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.). Можно предпринять попытку определить и сформулировать такие принципы антикризисного управления персоналом, которые полнее, конкретнее отражали бы современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития Казахстана и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффективно управлять персоналом в условиях кризисного состояния организации и обеспечивать выход организации из кризисного состояния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность. Но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировании общих

принципов управления, носящих социально-экономическую и этическую направленность, и принципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизнедеятельности организации (предкризисное состояние, выход из кризиса).

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.

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.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни казахстанского общества. В период господства административно-командной системы 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 из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных меньшинств, к женщинам и представителям нетрадиционных конфессий. Такого рода «теоретические» и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации IBM утвердился принцип – постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, преодолена дискриминация по отношению к женщинам и представителям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

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 от-

ветственность 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, дирижерскими 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.

В ряде крупных международных корпораций (IBM, АВВ) данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов «через границы» подразделений. В результате работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

Эту же задачу решает модернизация информационных сетей компании. Например, практически все сотрудники IBM имеют доступ к совместным терминалам и большинство из них работает на собственных терминалах, что



обеспечивает связь всех ее работников по всему миру. Это, безусловно, укрепляет горизонтальные связи .

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалифи-

кации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о пер-

спективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

В этих целях (например, в IBM) проводятся собеседования «через голову» руководства, разработана программа «открытых дверей», раз в два года осуществляются опросы общественного мнения. Анонимность ответов гарантирована. Участие в опросах добровольное, и высокий процент охвата (до 90%) демонстрирует веру сотрудников в справедливость оценок и действенность мер, принимаемых по результатам опросов. Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, нужны, прежде всего, для того, чтобы дисциплинировать руководство, предотвратить его отрыв от реальной жизни, от интересов рядовых сотрудников. Кроме того, полученная информация помогает более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложения по их эффективному решению.

Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью. По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и представляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руководства. Но сбрасывать их со счетов нельзя. Особенно это относится к Казахстану, где профсоюзы и выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менеджерам и предпринимателям необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возникновении производственных конфликтов использовать их возможности и авторитет.

Традиционно казахстанские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способствовала повыше-

нию имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотрудниками.

В современных условиях отечественные и зарубежные предприниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы образования как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к установлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учитывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему.

В системе антикризисного управления персоналом предприятия важной место занимают методы антикризисного управления.

К таким методам следует отнести весь спектр мероприятий направленных на совершенствование структуры персонала в целях обеспечения ее соответствия текущим и стратегическим потребностям организации, а также совершенствование состава персонала: оптимизация численности, достижение высокой квалификации и «поливалентности» большинства работников.

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонала составляют важнейшее содержание современных систем управления трудом и осуществляются непрерывно. Для этого на предприятии ведется кадровое прогнозирование и планирование, производится наем, движение и высвобождение кадров, создается система ротации, реализуются программы развития персонала и т.п.

Предприятие, находящееся в условиях кризиса, как правило, не располагает достаточным запасом времени для поэтапного, эволюционного совершенствования характеристик персонала.

Ему необходимо в сжатые сроки добиться качественно иного состояния структуры персонала, в большинстве случаев на фоне необходимости резкого сокращения численности сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонально нужно детально планировать. Первым этапом такого планирования должен стать анализ имеющегося кадрового потенциала.

Важным элементом оценки кадрового потенциала является проверка уровня компетентности руководящих сотрудников. Оцениваются не только их профессиональные знания и практический опыт работы в экстремальных ситуациях, организаторские способности, навыки работы в команде, но и инновационный опыт. Одним из критериев оценки руководителей служит результативность (уровень рентабельности) подразделений, находящихся под их руководством.

Следующим этапом планирования должны стать анализ и конструирование рабочих мест, проводимых с учетом имеющихся планов развития предприятия. Проведение такого анализа позволит:

- рационально перераспределить функции как в масштабах всего предприятия, как и внутри подразделений;
- определить требуемую численность работников, достаточную для того, чтобы после реорганизации выполнить намеченные планы;
- выявить и упразднить нерациональные подразделения, определить пути оптимизации организационной структуры;
- ликвидировать дублирование работ;
- определить режим работы, целесообразный для данного подразделения, для данного рабочего места;
- конкретизировать профессионально-квалификационные требования к работникам на конкретных рабочих местах;

– реконструировать рабочие места на предприятии с точки зрения совершенствования организационной структуры, а также оптимизации набора функций, присущих данному рабочему месту, его организационно-технической оснащенности, а, следовательно, повысит эффективность деятельности работника при одновременном снижении степени утомляемости.

Затем производится классификация рабочих мест и их типизация по совокупности выполняемых операций.

При планировании мероприятий по высвобождению персонала необходимо просчитать их экономические и социальные последствия, степень их ответственности долговременной стратегии развития организации.

На многих российских предприятиях в настоящее время администрация создает возможность маневра численностью персонала на случай сезонных колебаний или кризисных явлений за счет создания так называемой «буферной группы», то есть работников, работающих по срочным трудовым контрактам. В случае необходимости именно за их счет с минимальными экономическими потерями сокращается численность персонала. Большой резерв в плане маневра численностью представляют и работающие пенсионеры, чья доля в структуре персонала российских предприятий постоянно увеличивается.

В случае, если шансов на улучшение ситуации в ближайшей перспективе не предвидится и массовое высвобождение работников становится неизбежным, необходимо очень тщательно разработать процедуры такого высвобождения и провести их корректно как с правовой точки зрения, так и с точки зрения социально-экономической эффективности для предприятия.

Мероприятия по высвобождению персонала довольно дороги, поскольку законодательством предусмотрены компенсации и другие льготы высвобождаемым работникам. При реорганизации или ликвидации предприятия работникам выплачивается выходное пособие и на период трудоустройства, но не более чем на три месяца, за работниками по прежнему месту сохраняется средняя заработная плата.

Мероприятия по высвобождению персонала могут быть эффективными с экономической точки зрения только в том случае, если персонал сокращается на тех местах, где ощущается его избыток. Весьма важным представляется проведение администрацией предприятия предварительной разъяснительной работы по обоснованию необходимости предстоящего сокращения персонала, а также его целей и принципов. Чтобы снизить уровень стресса работников, массовое высвобождение персонала целесообразно проводить в один этап, не травмируя сотрудников многократно.

Увольнение работников необходимо проводить в «щадящем» режиме, давая им возможность для поиска новой работы, выплачивая повышенную, по сравнению с требованиями Закона компенсацию, организовывая занятия по профориентации высвобождаемых сотрудников, помогая им в трудоустройстве.

Подобные мероприятия не только позволяют организации сохранить хорошие отношения с его бывшими сотрудниками, но и чрезвычайно благоприятно сказываются на внешнем имидже фирмы, на повышении лояльности к организации оставшегося персонала, его мобилизационных возможностей для решения задач выхода из кризиса.

Процессы сокращения численности персонала, проводимые в рамках антикризисных программ, не означают прекращение найма работников.

Задача совершенствования качественных параметров персонала зачастую неразрешима без притока новых квалифицированных работников, особенно в жизненно важные и приоритетные для предприятия области деятельности.

Однако принципы подбора кадров в условиях кризиса на предприятии несколько видоизменяются. Часть руководителей должна быть заменена кандидатами «извне», это связано с необходимостью основательной ломки имеющихся стереотипов деятельности того или иного подразделения, не соответствующих целям организации, борьбой с семейственностью.

Так, например, в Германии, при проведении санации предприятия, смена менеджеров, особенно занимающих ведущую роль в органах управления, считается обязательной. Считается, что старые управленческие структуры не в состоянии осознать ошибочность проводимого курса и радикально изменить его.

Как правило, на вакантные руководящие должности набирают молодых квалифицированных, достаточно честолюбивых работников, для которых наиболее привлекательным моментом работы становится возможность сделать карьеру. Таким руководителям свойственна большая работоспособность, стремление к самоутверждению через достижение поставленных целей, через превращение своего подразделения в образцовое.

При отборе кандидатов на такие должности учитываются, прежде всего, их профессионально-квалификационные характеристики, волевые и адаптивные качества, организаторский потенциал и состояние здоровья.

Чтобы снизить риск при приеме на работу новых сотрудников, целесообразно заключать с ним договор с максимально допустимым законом испытательным сроком. Это дает управляющему составить мнение о квалификации работника о его фактической результативности, а в случае неудовлетворительных результатов – расторгнуть трудовой договор в упрощенном порядке без согласования с профсоюзным органом и выплаты выходного пособия.

При заключении трудовых контрактов с молодыми руководителями необходимо предусмотреть максимальный испытательный срок (до трех месяцев, а по согласованию с профсоюзной организацией до шести месяцев).

Одним из важнейших этапов реализации программы совершенствования состава и структуры персонала является адаптация оставшегося персонала к новым условиям деятельности. Проведение реорганизации влечет за собой как положительные, так и отрицательные последствия для персонала. К последним можно отнести возросшую нагрузку на сотрудников, стрессовое состояние, как рядовых работников, так и руководителей разных уровней,



необходимость освоения работниками новых должностных функций, совмещения работ и т.п.

Антикризисные программы в области управления персоналом должны предусматривать своевременную постановку перед трудовым коллективом новых приоритетных целей и задач, предусматривать привлечение и стимулирование работников к выработке решений и участию в управлении на разных уровнях, их сплочение.

Одним из положительных моментов реорганизации является слом социальной инерции персонала, изменение формальных и неформальных отношений внутри коллектива. Это обстоятельство позволяет произвести оптимизацию проектирования трудовых коллективов, сформировать команды, в которых потенциал каждого работника будет использоваться наиболее продуктивно.

Качественный подбор команд позволит существенно улучшить морально-психологический климат в малых группах и повысить эффективности их деятельности. С другой стороны, в новом социальном окружении у работника быстрее происходит слом старых стереотипов трудового поведения, легче протекает переориентация на инновационные изменения в организации.

Было бы полезным организовывать в разных формах обучение для всего персонала.

Важно понимать, что степень эффективности адаптации зависит не только от того насколько успешно овладели работники новыми рабочими местами, новыми функциями, но и насколько хорошо они ориентируются в изменившейся социальной среде. Успех адаптации определяется, прежде всего, тем, удалось ли сформировать новые стереотипы трудового поведения работников, позволяющие организации выйти из кризисного состояния.

Стимулирование труда работников является одной из ключевых функций современных систем управления персоналом. Под стимулированием труда понимается комплекс мер по воздействию на сознание работников,

имеющих целью формирования у них устойчивой мотивации к повышению производительности и качества труда.

Стимулирование работника прошло длительный эволюционный путь.

Вместе с изменениями воззрений на место и роль работника в производственном процессе менялись и формы и методы стимулирования. От введения норм и прямой сдельной оплаты труда в начале нашего века до изощренных систем стимулирования, учитывающих национальные, возрастные и профессиональные особенности сотрудников, иррациональность и парадоксальность человеческого поведения и т.п.

Стимулирующий эффект воздействия на работников не будет достаточным, если не будет найдено рациональное сочетание экономических и неэкономических стимулов. Действительно, значительная часть потребностей работника лежит вне зоны прямого воздействия экономических стимулов.

Чем лучше система экономического стимулирования, тем более тонко она должна дифференцировать работников в зависимости от их трудовой результативности, с одной стороны, а с другой – она должна быть достаточно гибкой, чтобы осуществлять эту дифференциацию и при условии серьезных структурных изменений или при функциональной ротации, без которой невозможна организация современного производства.

Значительный рост эффективности деятельности организации возможен за счет формирования у работников чувства сопричастности к происходящим изменениям.

Резюмируя вышеизложенное, можно выделить следующие признаки эффективных систем стимулирования работников к производительному труду:

Опора на продуманные объективные критерии изменения и оценки трудового вклада работников.

Рациональное сочетание экономического и неэкономического стимулирования, позитивных и негативных стимулов, при преобладании позитивных.

Оперативность стимулирования. Работник должен получить те или иные блага в зависимости от своего трудового вклада без каких-либо серьезных временных задержек.

Простота и ясность системы для всех без исключения работников.

Признание работниками справедливости этой системы.

Открытость системы для контроля со стороны работников за нормативами и возможность их пересмотра.

Кризисные явления на предприятии отражаются на морально-психологическом климате, как в подразделениях, так и в целом в организации. При этом отмечаются депрессивные состояния у рядовых работников и руководителей' разных уровней, повышается степень конфликтности в трудовых коллективах.

Под трудовыми конфликтами понимают существенные расхождения интересов и норм поведения работников, которые могут иметь место как в скрытой, так и явной форме.

На кризисном предприятии подавляющее большинство наблюдаемых конфликтов принимает форму межличностных, однако, анализ их причин показывает, что в основе конфликтов лежат, как правило, недостатки в организации трудового процесса.

К наиболее частым причинам конфликтов в трудовых коллективах предприятий, находящихся в состоянии системного кризиса, можно отнести:

- отсутствие, как в подразделениях, так и в масштабах всего предприятия четкого распределения функций, полномочий и ответственности;
- неразработанность четких критериев результативности деятельности работников создает условия для произвола руководителей, порождая «вертикальные» конфликты между работниками разных уровней, одновременно снижая мотивацию к высокопроизводительному труду;
- недостаточная информированность работников не позволяет им эффективно выполнять должностные обязанности, одновременно способствуя росту слухов, что влечет за собой стрессовые состояния у персонала;

- нерациональное распределение работ в подразделениях. Это порождает хронические стрессовые состояния, как у руководителей, так и у рядовых работников;

- необоснованное нормирование, неритмичное снабжение производства комплектующими, несоответствие технической базы, нерациональность графиков рабочего времени, плохие условия труда и т.п. также порождают конфликты между рядовыми работниками и администрацией предприятия.

В процессе развития конфликта выделяются следующие три фазы:

- фаза предконфликта – период накопления противоречий, «критическая масса» которых, однако, еще не достигнута;

- фаза конфликта, когда достигнутая «критическая масса» разногласий заставляет стороны конфликта рассматривать противоречия как непримиримые;

- фаза постконфликтной ситуации. Ее параметры зависят от степени эффективности управления конфликтом и могут быть функциональными или дисфункциональными, что повлияет в свою очередь, на возможность возникновения новых конфликтов.

Своевременное разрешение трудовых конфликтов на предприятии должно стать одной из приоритетных задач антикризисных программ. В противном случае разного рода затяжные конфликты в условиях кризисного предприятия перерастут в конфликт между трудовым коллективом и администрацией, что будет свидетельством глубокого кризиса системы управления персоналом.

В антикризисном управлении особое главенствующее значение имеет качество руководства, способность основных менеджеров предприятия решать самые, казалось бы, неразрешимые проблемы бизнеса, используя весь современный управленческий инструментарий на основе новаторских методов и приемов. Отсюда необходимо подробнее остановиться на характеристике требований к менеджеру конца XX в. От него, в частности требуется:

- а) наличие глубоких знаний в области управления предприятием;

б) высокая компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

в) владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение контролировать ситуацию на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодные сферы применения;

г) способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, также в сфере распределение и оценка результатов участия каждого в их исполнении.

Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия по выводу из кризиса может быть основано прежде всего на авторитете руководителя, координирующего данную деятельность – антикризисного управляющего.

Успех его деятельности зависит от решения взаимосвязанных проблем, обусловленных его отношениями с трудовым коллективом кризисного предприятия:

– проблемы своей собственной адаптации к новой должности и, в связи с этим, к новой профессиональной деятельности, к новому социальному окружению;

– проблемы мобилизации кадрового потенциала предприятия на реализацию антикризисной программы.

Для работников предприятия, оказавшегося в условиях кризиса, большое значение имеет демонстрация руководителем своей близости к коллективу. Разумеется, немаловажное значение для мобилизации коллектива имеет доверие к профессиональной компетентности и социальной ответственности управляющего, вера в то, что он достаточно тверд, чтобы воплотить задуманное и достаточно квалифицирован, чтобы сделать это с наименьшими потерями для коллектива. Иными словами, крайне желательно наличие у антикризисного управляющего неких личностных черт, которые позволяют ему

сплотить коллектив вокруг себя и мобилизовать его на реализацию антикризисной программы.

Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии процесс длительный, требующий постоянных усилий и неослабленного внимания со стороны администрации на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия.

Необходимо изменение приоритетов управления в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием предприятия, основным фактором его стабильности и эффективности.

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров (Приложение 1).

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «ЧЕЛИНДБАНК» И АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

### **2.1. Характеристика и управленческая структура**

#### **ПАО «Челиндбанк»**

На сегодняшний день ПАО «Челиндбанк» динамично развивающийся финансовый институт, деятельность которого направлена на предоставление широкого спектра банковских продуктов и услуг с учетом рыночных предложений и потребностей клиентов.

ПАО «Челиндбанк» был образован 10 сентября 1990 года, когда собрание пайщиков коммерческого Индустриального банка Челябинской области приняло решение о создании банка. 16 октября этого же года банк был зарегистрирован в Государственном банке Российской Федерации под номером 485. За более чем 25-летнюю историю существования банк заметно укрепил свои позиции на финансовом рынке страны и расширил сотрудничество с коммерческими банками России и Европы.

Ежегодная тенденция увеличения клиентской активности свидетельствует о правильности выбранной стратегии и о росте доверия к Банку.

Опыт, накопленный за время 25-летнего существования Банка, успехи и достижения прошлых лет, предоставили Банку возможность перейти на новый уровень ведения бизнеса, сместив стратегические приоритеты в пользу универсализации. Возникла необходимость проведения ребрендинга Банка. Его обоснованность связана в первую очередь с принятием новой стратегии, которая направлена на развитие розничного, малого и среднего бизнеса. Кроме того, Банк перестал быть отраслевым вследствие сокращения в составе клиентов доли компаний нефтяного сектора.

Основные цели Банка на сегодняшний день – выход на новый уровень, благодаря разработке и внедрению новой стратегии, новых продуктов и стандартов обслуживания.

Банк является членом ассоциации региональных банков «Россия», членом Южно-Уральской торгово-промышленной палаты, членом Челябинского регионального объединения работодателей «Союз промышленников и предпринимателей», членом Саморегулируемой организации «Национальная фондовая организация», участником торгов на ОАО «Московская биржа ММВБ-РТС».

Команда Банка из года в год идет по пути создания универсального Банка с полным спектром финансовых услуг, используя при этом передовой опыт и современные банковские технологии, необходимость применения которых обусловлена значительным расширением возможностей предоставления финансовых услуг. С этой целью ПАО «Челиндбанк» внедряет ряд программных продуктов, позволяющих обеспечить эффективное функционирование банковских процессов.

Региональная сеть ПАО «Челиндбанк» насчитывает 55 филиалов в 26 городах. В планах Банка – расширение территориального присутствия за счет открытия дополнительных филиалов.

Активы ПАО «Челиндбанк» составляют 34,4 млрд. рублей, ссудный портфель – 17,64 млрд. рублей. Собственный капитал – 6,4 млрд. рублей (данные приведены по состоянию на II квартал 2014 года).

Эти данные позволяют судить о постоянном росте показателей экономической эффективности анализируемого банка.

На первом этапе исследования управленческой структуры ПАО «Челиндбанк» мы определили тип кадровой политики в рамках классификации в зависимости от выбранной стратегии.

Исходя из классификации типов кадровой политики на предприятии, кадровую политику ПАО «Челиндбанк» следует отнести к типу превентивной кадровой политики. При использовании данного типа кадровой политики руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако имеет некоторое ограничение средств для влияния на нее.



В программах развития подобных организаций содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Также на подобных предприятиях разработана и использована адекватная система стимулирования мотивации труда. Зачастую у предприятий с данной формой кадровой политики существует проблема – разработка целевых кадровых программ.

Кадровая политика ПАО «Челиндбанк» принципиально ориентирована на собственный персонал. Такой вид организации политики называется закрытой.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит в основном из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Для выяснения положительных и отрицательных сторон двух видов кадровой политики возможной на предприятии необходимо провести сравнение этих двух типов, по основным кадровым процессам (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Из таблицы 3 видно, что к положительным сторонам закрытой формы кадровой политики следует отнести: эффективность адаптации нового персонала за счет использования так называемых «наставников» занимающихся введением новых сотрудников в производственный процесс; наличие у предприятий с данным типом организации кадровой политики собственных центров обучения и повышения квалификации персонала; обеспечение сотрудникам компании возможности карьерного роста; большое внимание уделяется вопросам мотивации стабильности, безопасности.

При построении кадровой политики руководством ПАО «Челиндбанк» использовался метод сравнения характеристик двух описанных выше типов кадровой политики с выбором оптимального варианта соответствующего целям кадровой политики банка.

Целью кадровой политики ПАО «Челиндбанк» является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики ПАО «Челиндбанк» руководством службы управления персоналом учитывались следующие аспекты:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. Организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;
3. Информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. Финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. Политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. Оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Данные аспекты были учтены службой управления персоналом банка с целью создания универсальной кадровой политики направленной на удовлетворение как работников банка, так и на удовлетворение потребностей банка

в сфере управления персоналом. Исходя из спроектированной службой управления, персоналом банка кадровой политики в банке проводятся следующие мероприятия (табл. 4).

Таблица 4 – Кадровые мероприятия, реализуемые ПАО «Челиндбанк» в рамках кадровой политики

Из приведенных в таблице 4 планирования можно сделать вывод, типов стратегий организации и уровня что в ПАО «Челиндбанк» при построении кадровой политики за основу взята стратегия динамического роста. Выбор данной стратегии предприятием говорит о том, что предприятие предоставляет возможность карьерного роста своему персоналу; в системе предприятия существует учебная база обучения и повышения квалификации; программы стимулирования труда разрабатываются под конкретных сотрудников в зависимости от вклада и выслуги лет; на предприятие принимается персонал с изначально высоким потенциалом и способностями к дальнейшему обучению; руководство озабочено скорейшей адаптацией новых сотрудников.

Второй этап исследования заключается в установлении подчиненности персонала в ПАО «Челиндбанк». Для наглядности используем рисунок 4.

Из рисунка 3 видно, что основные органы предприятия прямо подчинены директору, а отдел кадров имеет двойную подчиненность, помимо подчинения директору он подчиняется бухгалтерии, а именно главному бухгалтеру.

Рис. 3. Подчиненность персонала в ПАО «Челиндбанк»

В свою очередь внутри отделов предприятия существует вертикальная подчиненность: заместитель главного бухгалтера, рядовые бухгалтера, кассиры подчиняются главному бухгалтеру; инспектора отдела кадров подчиняются начальнику отдела кадров и т.д.

Таким образом, управленческую структуру ПАО «Челиндбанк» можно отнести к типу превентивной, закрытой кадровой политики с вертикальной подчиненностью. Также нами было выяснено, что предприятие выбрало для реализации динамическую стратегию, объясняет в целом неплохие результаты организации труда на предприятии.

### **2.3. Анализ методов управления используемых в ПАО «Челиндбанк»**

В своей практике менеджеры ПАО «Челиндбанк» используют ряд методов управления, в том числе экономические, социально-психологические, организационные. Рассмотрим каждый из методов управления подробнее.

#### **Экономические методы**

Менеджеры ПАО «Челиндбанк» развивают социальные выплаты и поддерживают их в оптимальном соотношении с денежными выплатами по труду и по способностям к труду. Особенно важны для них те виды выплат и льгот, которые крайне необходимы для поддержания способностей к труду работников и их всестороннего развития. Речь идет об образовательных услугах, поддержании здоровья, нормальных жилищных условий. В силу различных условий потребности в этих услугах у различных групп работников развиваются в неодинаковой степени (они имеют различные по составу семьи, у многих недостаточно развиты потребности в образовании, небрежное отношение к своему здоровью и т.д.), и расходы из семейных бюджетов на

эти услуги могут ограничиваться. Несет потери не только сам работник, но и фирма.

В ПАО «Челиндбанк» разрабатываются и применяются следующие социальные выплаты и льготы, которые включены в коллективный договор и являются предметом обсуждения при заключении контрактов с сотрудниками.

Женщинам, имеющим детей до 3 лет, предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком в размере 80% основного оклада; при рождении ребенка оказывается материальная помощь семье в размере месячного оклада.

В целях обеспечения к моменту выхода на пенсию по старости второй пенсии, сотрудникам банка, достигшим 63 года (для мужчин) и 58 лет (для женщин), банк осуществляет ежемесячные взносы в пенсионный фонд.

Для возмещения ритуальных расходов семье в случае смерти работника банка или бывшего работника банка, ушедшего на пенсию из банка, выделяется материальная помощь в размере двух окладов; для похорон близких родственников (детей, родных братьев и сестер) работнику предоставляется трехдневный отпуск с сохранением среднего заработка.

Работникам, впервые вступающим в брак, оказывается материальная помощь в размере месячного оклада и трехдневный отпуск с сохранением заработной платы.

Сотрудникам банка, имеющим 3 и более детей или воспитывающим детей-инвалидов, ежегодно выплачивается по два месячных оклада.

Молодой семье (при возрасте супругов до 30 лет), если один из ее членов проработал в банке не менее 2 лет, предоставляется беспроцентная ссуда сроком на 10 лет в пределах социальной нормы жилищной обеспеченности (до 25 кв. м на человека общей жилой площади).

Экономические методы управления персоналом в ПАО «Челиндбанк» довольно разнообразны. Следует отметить, что предоставление работникам ссуды на приобретение жилья является важным фактором антикризисного

управления. В настоящее время покупка жилья и получения под эти нужды ссуды или кредита связано с определенными трудностями в связи с начавшимся в 2008 году мировым финансовым кризисом.

### **Социально-психологические методы**

Исследование процесса управления персоналом в ПАО «Челиндбанк» показало, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами:

а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;

б) развитием демократических начал в управлении;

в) значительная часть коллективов банка является не только наемными работниками, но и акционерами банка, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия.

Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально - психологические факторы, которые сложились в коллективе.

### **Организационные методы**

В исследуемом банке выделяют следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; принятие работником личного творческого плана и отчет о его выполнении; самоконтроль; внутрибанковский аудит, задачами которого является оценка результатов работы подразделений и проверка качества профессиональной подготовки специалистов.

Опыт ПАО «Челиндбанк» в управлении персоналом показал, что самоконтроль является одним из самых эффективных форм контроля, ибо он вовлекает в систему управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других методов.

Никто лучше самого работника не знает свои способности и возможности. Следует лишь помочь работнику выявить эти способности. Для этого в коллективе должен работать психолог.

Технология организации самоконтроля видится в следующем:

- а) с помощью тестов и бесед;
- б) доведения до сведения работников критериев оценки их способностей при аттестации;
- в) информирование работника о возможных его заработках, при получении определенных результатов в работе.

ПАО «Челиндбанк» в настоящее время интенсивно развивается:

- повышение производительности труда (например, снижение количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);
- применение более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
- оптимальное использование имеющихся человеческих и материальных ресурсов;
- совершенствование организации труда и подготовки кадров;
- освоение новых сегментов рынка;
- разработка и внедрение новых видов банковских продуктов;
- совершенствование уровня представления и качества банковских услуг и т.д.

На мотивацию сотрудников ПАО «Челиндбанк» влияют следующие факторы:

1. Непосредственно влияют (группа А):

A1: Так как в банке труд изначально носит коллективный характер, то каждый сотрудник осознаёт важность хорошего климата в рабочей группе, также они прекрасно понимают свою зависимость от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа.

A2: Компьютерные технологии постоянно обновляются, новые программы сокращают время многих банковских операций, но вызывают проблему обучения сотрудников старшего возраста.

A3: Степень всех сотрудников банка чрезвычайно высока, вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а их последствия сказываются на банке в целом, поэтому менеджеры ПАО «Челиндбанк» пытаются стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операций и взвешенном принятии решений, кроме того поощряется принятие положительно результативных решений.

A4: На характер, содержание и качество деятельности работников особое влияние оказывают специфические (особые) факторы в процессе труда. Так, на вопрос «Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?» ответ «достаточно часто» дали каждый третий операционист и руководитель, и каждый пятый специалист отдела. Негативные психические состояния наименее свойственны специалистам (практически никогда их не ощущают 8,33% опрошенных). Причина такого показателя в том, что работа специалиста отдела меньше связана с принятием ответственных решений (по сравнению с руководителями); и в меньшей степени имеет место работа с людьми, с наличными деньгами и т.д. Данные опроса позволяют уточнить причины таких негативных состояний.

Из негативных факторов у специалистов на первом месте (21,22%) – неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года); например, в период сдачи отчётности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов более интенсивна, чем в течение года. Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого руководителя высшего



и среднего звена управления. Из общих для всех категорий работников факторов преобладают длительная работа на компьютере, монотонность и др. Операционисты часто работают в режиме сверхурочного времени, типичны и традиционны переработки: «выключить компьютер» можно лишь подведя все итоги, сведя балансы своего участка работы. В некоторые дни, когда банк работает в режиме «аврал», рабочий день может увеличиваться на несколько часов, если это необходимо для заключения операционного дня.

Клиенты нередко в обычных операционистах видят главных исполнителей и инициаторов всех бед. Это выражается и в агрессии по отношению к операционистам, выражении неудовлетворенности их работой, и в негативном настрое в целом.

Кроме специфических факторов, связанных с работой, на банковских работников действуют и последствия обычных, общих стрессовых явлений. Это – угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране (налеты, грабежи) и т.д. Отсюда непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы, нетерпимость, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности. Это часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности, и, как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям.

Действие специфических факторов, приводящее к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается на эффективности и надёжности деятельности. Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала коммерческих банков, осуществляется субъектами труда за счёт волевых усилий с подключением резервных возможностей.

Деятельность руководителей высшего и среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических факторов. Последние могут пред-

ставлять потенциальную опасность для управленцев. Негативные функциональные состояния выражены сильно, и работа в этих условиях требует восстановления.

Деятельность специалистов и операционистов, сопряженная с эпизодическим, непостоянным действием специфических факторов, может быть отнесена к особым условиям, после которых необходим отдых.

## 2. Косвенно влияют (группа Б):

Б1: Высокая степень заинтересованности всех работников в качественном обслуживании клиентов банка, в повышении конкурентоспособности банка, а, следовательно, и в улучшении своего собственного благосостояния.

Б2: Поддерживаются горизонтальные связи между отделами и подразделениями банка, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это восполняет недостаток информации и способствует взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Происходит регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами между подразделениями.

Б3: Так как в основе банковской деятельности лежит квалифицированный интеллектуальный труд, то происходит регулярная подготовка персонала.

Перечисленные выше факторы влияющие на мотивацию персонала ПАО «Челиндбанк» позволяют провести SWOT-анализ результаты которого представлены в таблице 5.

Таблица 5. – SWOT-анализ внутренне среды банка в области управления персоналом

Из таблицы 5 видно, что банк имеет как слабые, так и сильные стороны в процессе антикризисного управления персоналом.

Так, слабой стороне управления персоналом относятся быстрая физическая и психологическая утомляемость и возможность возникновения стрессовых ситуаций, которые показаны в поле слабости и возможности, т.е.

данные факторы способны повлиять на трудоспособность персонала и как следствие привести к снижению работоспособности и ухудшению здоровья персонала, что видно из поля слабости угроз. Все перечисленные слабые стороны процесса управления персоналом относятся к группе социально-психологических методов управления.

К сильной стороне управления персоналом банка относятся экономические и организационные методы управления. Рассмотрим их подробнее.

В поле силы и возможности в разделе экономических методов находятся повышение мотивации и улучшение жизни сотрудников, что говорит о грамотном использовании этих методов в процессе управления персоналом. В то же время чрезмерное увлечение руководства использованием экономических методов способно привести к страху сотрудников потерять работу и рост стоимости жизни, что находится в поле силы и угрозы.

Организационные методы управления, включающие в себя эффективные формы контроля, применение новых технологий и оптимальное использование человеческих ресурсов в поле в поле силы и возможности способствуют повышению ответственности сотрудников, воспитанию универсальных сотрудников и снижению количества времени затрачиваемого на каждую операцию. В поле силы и угроз данные методы представлены с отрицательной стороны, т.е. при перегибе в их использовании со стороны руководства они могут привести к страху персонала не оправдать доверие, перегрузке работников, а также к угрозе недооценки каждого сотрудника.

Результаты проведенного анализа показывают о наличии большого количества положительных сторон в процессе антикризисного управления персоналом ПАО «Челиндбанк», что говорит о том, что сильные стороны превосходят слабые и у банка есть хорошие возможности выйти из проблемных ситуаций и улучшить существующие методы управления персоналом.

Учитывая современный финансовый кризис, в первую очередь сказавшийся на работников банковской сферы, необходимо рассмотреть антикризисные мероприятия в управлении персоналом в ПАО «Челиндбанк» и выра-

ботать ряд рекомендации руководству банка направленных на разработку оптимальной антикризисной стратегии управления персоналом.

## 2.2. Методы антикризисной оптимизации кадровой политики

### ПАО «Челиндбанк»

В настоящее время в банке, как было выяснено выше, используются определенные антикризисные меры в управлении персоналом. Но данные меры можно отнести к несколько расширенным стандартным мероприятиям кадровой политики предприятия.

Более интересно было бы рассмотреть социальную направленность антикризисной кадровой политики ПАО «Челиндбанк», поскольку именно эта ее часть формирует отношения банка и работника, главное – забота о своем персонале. Как говорил один политический деятель, любого человека можно заменить, но при этом теряется сложившаяся целостность коллектива, определенная преемственность, время на поиск и обучение нового специалиста.

Социально-ориентированная кадровая политика ПАО «Челиндбанк» представляет собой определенную систему:

1. Миссия, цели и базовые ценности организации. Миссия банка – стать одним из лидеров среди крупнейших банковско-кредитных учреждений России, действующим в интересах общества, потребителей, акционеров и персонала, способствуя экономическому процветанию и социальному прогрессу, улучшению экономической обстановки республики.

Первоочередная задача – наладить эффективную работу в интересах акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов и общества в целом.

Базовые ценности организации:

- Знания;
- Эффективность;
- Сотрудничество;
- Ответственность.

2. Профессиональная этика сотрудников банка.

Организация должна формировать единую этику и корпоративную культуру, распространяя лучший опыт и традиции. Они определяют вклад и

ответственность каждого за все, что происходит в организации, за ее развитие, за деловой и нравственно-психологический климат в коллективе. Руководство формулирует четкие требования к профессионализму и нравственности сотрудников.

### 3. Стратегия управления персоналом

Стратегическое управление ориентировано на достижение долгосрочных организационных целей на основе использования ключевого ресурса организации – конкурентоспособного персонала, готового к своевременным качественным изменениям в процессе реализации миссии и достижения стратегических целей организации. Руководство устанавливает четкие, ясные и стабильные корпоративные правила взаимоотношений. В них отражены цели, задачи и базовые ценности организации.

### 4. Задачи и функции службы управлению персоналом:

Определение потребности в кадрах, отбор, расстановка и перемещение работников.

Для развития рекрутинга предлагается: определить набор базовых вузов и колледжей и заключить соглашения о сотрудничестве; начать интернет-рекрутинг: доработать сайт, регулярно размещать ссылки на вакансии в местных баннерообменных сетях и прессе, сотрудничать с кадровыми агентствами, участвовать в межрегиональном обмене сведениями о вакансиях.

При замещении вакансий при прочих равных условиях организация должна отдавать предпочтение «внутренним» кандидатам, в первую очередь, молодым специалистам, расширяя карьерные возможности работников различных подразделений.

Необходимо формировать мобильный персонал, в состав которого войдут высококвалифицированные сотрудники, готовые и способные реализовать стратегию банка в любом регионе его деятельности, развивая и поддерживая бизнес организации в любом регионе, обеспечивая необходимые стандарты качества и продвижение корпоративной культуры.

Обучение, переподготовка и повышение квалификации, оценка деловых и профессиональных качеств и результатов деятельности персонала, формирование резерва и планирование карьеры.

Для молодых специалистов необходимы специальные программы адаптации – социальной и профессиональной под руководством наставника.

Система непрерывного внутриорганизационного профессионального образования должна быть сформирована и зафиксирована в кадровой политике и ориентирована на все категории работников. Необходима комплексная подготовка кадров, которая включает: программу обучения молодых специалистов; обучение мобильного персонала и кадрового резерва; обучение специалистов с творческим и лидерским потенциалом; проведение производственной практики студентов; интернет-образование.

Подготовка руководящих кадров должна осуществляться в рамках системы непрерывного обучения посредством формирования кадрового резерва на замещение вакантных должностей, – от кассира до первого руководителя, для наиболее перспективных и способных работников сроком на 3-5 лет.

При оценке деятельности руководителей, состоящих в кадровом резерве, и при назначении на новую должность необходима комплексная оценка результатов деятельности претендента. Целесообразно разработать специальную программу аттестации кадров. Для обеспечения объективности оценку должна проводить комиссия, состоящая из независимого внешнего эксперта, непосредственного руководителя, вышестоящего руководителя, представителя службы управлению персоналом, коллеги одного уровня иерархии, подчиненного.

Эффективное использование персонала предполагает планирование карьеры и активное управление ею. Карьерный рост необходимо координировать с оплатой труда, системой обучения и развития персонала, «вертикальной» и «горизонтальной» ротацией, возможностью получения нового опыта в понимании смежных областей бизнеса для поддержания заинтересованности и мотивации сотрудников, удовлетворения потребностей организа-

ции в заполнении существующих вакансий и преемственности руководящего звена. Непрерывное организационное развитие требует создания условий для свободного и своевременного обмена информацией и знаниями, как по вертикали, так и по горизонтали. Мотивация работников к высокопроизводительному труду, организация труда и заработной платы, моральное и материальное стимулирование.

Организация должна создать эффективную систему мотивации, целью которой являются привлечение, удержание и побуждение к эффективному труду работников, квалификация и результативность которых обеспечивают успешное выполнение миссии и достижение целей с минимальными затратами.

В целях повышения эффективности использования персонала необходимо разработать гибкую систему, которая будет включать:

- материальное поощрение эффективного труда на основе различных доплат к заработной плате;
- конкурсы на замещение вакантных руководящих должностей и заключение индивидуальных контрактов с победившими конкурсантами на определенный срок с усложненной системой расторжения контракта;
- ежегодную аттестацию руководящих кадров и специалистов с присвоением соответствующей квалификации.

Следует разработать и внедрить комплексное стимулирование сотрудников, как это показано на рис. 4.

Рациональное и эффективное использование кадровых ресурсов предполагает эффективное использование персонала, обладающего необходимыми характеристиками, целесообразное разделение функциональных обязанностей, интенсивную и производительную деятельность на протяжении всей трудовой жизни.

Рис. 4. Классификация материальных и нематериальных стимулов



Смена стадии жизненного цикла организации требует своевременной корректировки типа управления организацией и, следовательно, способов реализации кадровой политики. Для обеспечения эффективности существующей антикризисной стратегии управления персоналом, ее соответствия этапу развития организации и степени ее готовности к стратегическим потребностям банка необходим внешний кадровый аудит. Его цели – получение оперативной информации о состоянии системы управления персоналом и ее соответствии стратегии организации, объективная оценка кадрового потенциала. Только внешний аудит персонала может эффективно справиться с этим.

Следование вышеперечисленным критериям поможет ПАО «Челиндбанк» поднять рейтинг своей кадровой политики.

Перейдем к более подробному рассмотрению перечисленных выше рекомендуемых мер антикризисного управления персоналом в ПАО «Челиндбанк».

На первоначальном этапе совершенствования антикризисной кадровой политики ПАО «Челиндбанк», приоритетной задачей является восстановление или восполнение коллектива специалистов.

Помимо поиска новых специалистов попытаться довести профессиональный уровень уже имеющихся до необходимого, чтобы нововведения не встречали препятствий хотя бы на этапе производства. Необходимый уровень профессиональной подготовки персонала можно достичь обычным путем: курсы повышения квалификации, обучение по вечерней форме (обязательно с прохождением практики). Но банк имеет нескольких специалистов, которые могли бы выступать в качестве преподавателей, и я считаю, что для банка такой вариант гораздо выгоднее, так как специалист, проработавший в данном банке довольно продолжительное время, знает все особенности работы лучше, чем преподаватель в учебном заведении. Такое обучение может

быть гораздо эффективнее и пройдет быстрее. К тому же в этом случае банк может сэкономить.

Для введения такой практики необходимо, в первую очередь, привлечь к этой работе специалистов, убедить их в том, что это жизненно необходимо для дальнейшего развития и расширения банка, показать им что все возможные улучшения, произошедшие в банке, повлекут за собой и увеличение зарплаты, и повышение их опыта, и улучшение условий работы и т.д. Всего этого можно добиться проведением нескольких семинаров, на которых дополнительно можно узнать мнение специалистов по данному вопросу, выслушать предложения и замечания, которые в последствии могут помочь руководителю.

В результате такой работы через три-четыре недели банк будет иметь в распоряжении достаточно профессиональный коллектив.

Такое обучение можно проводить раз в полгода, если банк будет развиваться в том темпе, который запланирован.

Помимо увеличения профессиональных навыков, необходимо уделить повышенное внимание вопросам повышения дисциплины обслуживания клиентов, мотивации персонала. В частности, необходимо чаще проводить инструктажи по работе с клиентами, так как в последнее время чаще стали наблюдаться небольшие конфликтные ситуации с участием персонала банка и клиентов.

В коллективе стали чаще проявляться недовольство действиям руководства, начались конфликты, что привело к увольнению двух сотрудников. В данном случае нужно или строго соответствовать правилам штрафов и премий, или вообще отказаться от такой стратегии.

Возникает вопрос о мотивации труда персонала. В данной ситуации будут наиболее полезным следующие:

- повысить внимание к каждому конкретному работнику, показать ему, что он нужен банку, что его работа востребована;

– замечать все достижения персонала и стараться поощрять их, чтобы в будущем работники старались творчески подходить к работе и не боялись высказывать свое мнение по рабочим вопросам; такая активность среди персонала может весьма положительно повлиять на развитие банка;

– чаще проводить собрание коллектива с целью выяснения каких-либо претензий, предложений, а так же пояснять коллективу политику банка, его ближние и дальние стратегические цели, что поможет приблизить персонал к руководству банка;

– справлять всем коллективом праздники, памятные даты, преподносить подарки именинникам, пусть даже это будет чистая формальность, так как любому работнику приятно, если банк помнит о нем.

Все вышеперечисленное поможет сплотить коллектив, повысить работоспособность и ответственность, раскрыть таланты, что очень важно для развития банка и недопущения развития кризисов в управлении персоналом.

Следующим важным вопросом в совершенствовании антикризисных мероприятий в управлении персоналом банка является вопрос о целесообразности и правильности существующей структуре управления.

Структуру банка на современном этапе можно охарактеризовать как линейно-функциональную. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Два высших руководителя: Генеральный директор и Заместитель Генерального Директора поделили сферу управления (рис. 5).

У Генерального директора в подчинении финансы, а у заместителя генерального директора организация работы остальных структур банка. Такой тип управление имеет свои плюсы и минусы. Плюс – это то что:

1. Более четко прослеживается ответственность;
2. Специализация подразделений;
3. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;

4. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Минус:

1. Тенденции к чрезмерной централизации и риск нездорового соперничества между подразделениями;

2. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными службами;

3. Длительная процедура принятия решений.

Исходя из всех отрицательных сторон работы банковского персонала выявленных во второй главе работы, можно предложить следующее:

4.1. Из-за длительной и монотонной работы на компьютере сотрудники испытывают психологический и физический дискомфорт. Следовательно, снижается эффективность их работы, поэтому, чтобы снизить психологическую и физическую нагрузку, возможно введение дополнительного 10-15 минутного перерыва (помимо обязательного, установленного законом), которым сотрудник сможет распоряжаться по своему усмотрению, а также предоставление какого-либо пространства, где они могли бы отдыхать во время обеденного перерыва (комната отдыха).

Рис. 5. Структура управления ПАО «Челиндбанк»

Для разрешения проблем с клиентами можно создать специальное подразделение, сотрудники которого должны обладать определенными знаниями, навыками и умениями по ведению переговоров с клиентами. Прежде всего, у них должны быть хорошо развиты коммуникативные способности.

2. Что касается проблемы развития персонала (квалификация), то в первую очередь необходимо изменить общий подход к организации процесса

дополнительного обучения персонала переводя его на строго системную и формализованную основу. Это определяет необходимость разработки и внедрения специальной операционной подсистемы, базовыми элементами которой выступают планирование процесса дополнительной подготовки, непосредственно его организация и контроль фактических результатов.

При этом необходимо определить потребность того или иного сотрудника в дополнительном обучении, подобрать для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональную форму и методы обучения, персонализировать ответственность службы персонала и руководителей линейных подразделений банка за реализацию установленных подсистемой задач в части сроков и общего числа обучаемых. Следует также учитывать реальные возможности банка, прежде всего производственные (объём текущей загрузки сотрудников) и финансовые (наличие средств для оплаты обучения).

Можно предложить три формы повышения квалификации сотрудников:

1. Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации. Данную форму обучения следует использовать при централизованных изменениях в системах бухгалтерского учёта и налогообложения, при появлении на соответствующих рынках новых технологий обслуживания клиентов, при переходе на новый тип межбанковских коммуникаций и т.п. В этом случае необходима своевременность, предельная корректность и рациональная стоимость обучения. Например, при корректировке налогообложения банковской деятельности, слушателям должны быть чётко изложены лишь чисто практические изменения в механизме исчисления соответствующего налога (в идеальном варианте и возможности по минимизации этих выплат), но никак не теория фискальной системы.

2. Повышение профессиональной квалификации сотрудника путём освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях финансовой деятельности.

3. Стажировка в других кредитных организациях, в том числе зарубежных, как возможность овладеть не столько теоретическими знаниями, сколько практическими навыками. Как самостоятельное направление этой формы обучения выступает стажировка на рабочих местах в других структурных подразделениях самой кредитной организации. Не будучи связана с дополнительными затратами, а также с необходимостью решения проблем чисто организационного характера, она представляется весьма привлекательной. Чтобы помочь банку минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутрибанковской системы обучения можно предложить вариант подготовки сотрудников банка на основе использования возможностей дистанционного обучения.

Регулярность повышения квалификации определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста. Автору представляется целесообразным ориентироваться на зарубежный опыт, определяющий следующую среднюю периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала:

- руководители высшего и среднего звена – раз в три года;
- руководители нижнего звена – раз в пять лет;
- ведущие специалисты линейных подразделений – раз в два года;
- исполнители (за исключением обслуживающего персонала) – раз в шесть лет.

Контроль за результатом повышения квалификации или переподготовки методически достаточно сложен, т.к. сам процесс обучения имеет краткосрочный характер (от двух дней до месяца) и не сопровождается, как правило, специальными процедурами контроля со стороны образовательного учреждения. В этих условиях контроль за качеством программ повышения квалификации могут осуществлять лишь немногие высококвалифицированные специалисты линейных подразделений банка, которые в обязательном порядке должны посетить хотя бы несколько подобных семинаров и дать своё за-

ключение об из уровне. В меньшей степени, но всё же могут использоваться рейтинговые оценки со стороны сотрудников банка, прошедших через курсы повышения квалификации в конкретном образовательном учреждении. При этом можно использовать градацию оценок представленную в табл. 6.

Таблица 6 – Форма заключительного контроля прохождения сотрудниками дополнительного обучения (повышения квалификации)

При средней суммарной рейтинговой оценке более 20 баллов качество программы можно признать хорошим, ниже 15 – неудовлетворительным.

Опираясь на исследование, проводимое перед составлением программ и стратегий совершенствования антикризисного управления персоналом можно построить программу по усовершенствованию существующих методов антикризисного управления персоналом ПАО «Челиндбанк», схематически представленную на рис. 6.

Рис. 6. Фрагмент модели целевой ориентации по усовершенствованию существующих методов управления персоналом.

В таблице 7 приведено описание критериев модели целевой ориентации программы совершенствования методов антикризисного управления.

Таблица 7 – Описание критериев модели целевой ориентации

Из данных представленных в таблице 7 видно, что в денежном выражении затраты на совершенствование существующих методик антикризисного управления составят 180 тыс. рублей.

В таблице 8 рассмотрим планы конкретных мероприятий по усовершенствованию существующих методов антикризисного управления персоналом в ПАО «Челиндбанк».

Таблица 8 – Планы конкретных мероприятий по усовершенствованию существующих методов антикризисного управления персоналом в ПАО «Челиндбанк»

Таким образом, обобщив озвученные выше рекомендации по усовершенствованию антикризисного управления персоналом в ПАО «Челиндбанк» можно сделать следующие выводы:

1. в основу стратегии совершенствования антикризисного управления персоналом в банке следует закладывать принцип социальной направленности выраженный в первую очередь в защите персонала от кризисных явлений и усилении мероприятий способных мотивировать персонал;

2. в стратегию совершенствования антикризисного управления персоналом в банке следует заложить мероприятия, нацеленные на переподготовку кадров, формирование кадрового резерва из числа сотрудников;

3. также в качестве дополнительных антикризисных мер предлагается организовать бесплатное питание персонала и оборудование комнаты отдыха так как персонал банка подвержен негативному влиянию множества отрицательных факторов, таких как монотонная сидячая работа и возможные конфликтные ситуации с клиентами.

Особенно следует отметить роль менеджеров по персоналу в обязанности которых вменяется внедрение и проработка стратегии антикризисного управления персоналом.

Лучше всего если менеджер, на которого будут возложены данные обязанности, будет подготовлен именно к антикризисному управлению, в ином



случае мной был разработан комплекс рекомендаций адресованных менеджерам службы управления персоналом ПАО «Челиндбанк» с целью облегчить задачу по освоению антикризисных технологий управления персоналом.

### **2.3. Рекомендации по антикризисному управлению персоналом для менеджеров службы управления персоналом ПАО «Челиндбанк»**

В бизнесе существуют три подхода превращаются в реструктурирование (уменьшение), реорганизацию (улучшение) и обновление предприятия (изменение корпоративного мировоззрения). В процессе изменений эти подходы идут от улучшения работы к реорганизации компании, потом к массовым увольнениям, затем к пересмотру концепции бизнеса, изменению стратегии через определение основных направлений организации, далее к воскрешению руководства и, наконец, к полной смене корпоративного мировоззрения. Поскольку большинство организаций успешно справляются с небольшими преобразованиями, здесь мы сосредоточимся на более радикальных.

Говорим ли мы о простом сокращении (при котором обычно происходит только увольнения) или о реорганизации (при которой, кроме того, осуществляется переоценка оставшихся ролей), радикальные преобразования всё чаще случаются на рабочем месте. В то время как одним компаниям необходимо хирургическое вмешательство посредством реорганизации (с этого момента данный термин будет включать в себя сокращение, реструктуризацию и реорганизацию), другие прибегают к нему потому, что это «единственное, что остаётся сделать». В последнее десятилетие слишком многие компании (подвигнутые на это слияниями или поглощениями) присоединились к повальному увлечению реорганизацией бизнеса, что часто приводило к катастрофическим последствиям.

Как и любая хирургическая операция, реорганизация бизнеса – очень сложный процесс. Если его провести слишком быстро или слишком резко,

или с помощью тупого скальпеля, который лишь продлит агонию, он может привести к депрессивному кругу: сокращение, выбор оптимального размера, большое сокращение и опрокидывание. Многие попытки реорганизации компаний окончились катастрофами: рентабельность снизилась, люди напрасно потеряли работу, а самые невезучие компании даже ушли из бизнеса.

Цели, которые преследует реорганизация компании, обычно следующие:

- сократить расходы и период разработки новой продукции;
- улучшить качество, услуги и производительность;
- увеличить прибыль.

Так как эти цели кажутся разумными и желательными, сокращение обычно приводит вначале к небольшому повышению цены акций.

Сокращения почти неизбежно создают моральные проблемы и приводят к разрушению доверия в компании. Так как лучшие люди могут уйти, если нарушается их доверие, компания должна проводить сокращения очень осторожно. То есть стратегически, основывая процесс на вдохновляющем образе будущего и применяя очень строгий принцип отбора. Сокращение, основанное только на цифрах, обречено на провал.

Менеджер должен начать стратегическое сокращение с детального представления будущего компании. Это позволяет понять, какие сильные стороны менеджмента должны стать приоритетными, что даст возможность руководителям выбрать ключевых сотрудников. И прежде чем начать увольнения (или найм на работу), следует построить структуру будущей компании вокруг этих ключевых людей. Проведя эту подготовительную работу и предложив ключевым сотрудникам лучшие должности и набор привилегий, компания сможет избежать потери ценных людей и необходимости переподготовки оставшихся, чтобы они смогли занять пустующие места руководителей. Кроме того, если в первый раз вы правильно проведёте сокращение, это позволит вам не обращаться к консультантам и не увольнять без особой причины сотрудников, а это стоит денег.

Стратегическое сокращение подразумевает, что определится не только, какие должности сохранятся, но и что оно за собой повлечёт. Увольнение сотрудников приводит к увеличению загруженности на работе, добавляет трудностей и без того обеспокоенным и дезориентированным служащим. Чтобы избежать ненужного напряжения (переутомления), руководство должно объяснить каждому человеку, в чём заключаются его новые обязанности и объём работы.

Если сокращение будет частью продуманного процесса преобразований компании, больше вероятность, что оно пройдёт удачно, чем, если это будет просто сокращение. Конечно, реорганизация часто подразумевает сокращение, но она компенсирует уход сотрудников, которым не хватало навыков и гибкости по сравнению с новыми творческими, энергичными людьми, полными энтузиазма оживить компанию. Кроме того, она подразумевает вложения людей в форме тренинга, образовательных программ, новых технологий. Подобные инвестиции являются признаком веры руководства в будущее. Наряду с другими методами реорганизации, о которых мы говорили, оно ослабляет чувство вины и тех, кто остался, и уменьшает дисфункциональные проблемы.

Если увольнения необходимы для выживания компании, они должны проводиться быстро. Несмотря на то, что реорганизация должна быть частью постепенного процесса корпоративного обновления, образом жизни, а не одноразовым действием, руководство компании обязано помнить, что для психологического благополучия оставшихся необходима стабильная рабочая атмосфера. Люди обычно плохо переносят неопределённость. Они тратят драгоценную энергию на переживания и мысли о том, произойдёт ли что-нибудь столь же неприятное, как увольнения.

Конечно, определённое волнение неизбежно. Но руководители могут уменьшить его и работать над поддержанием доверия, постоянно объясняя в деталях этапы реорганизации. Они смогут подбадривать тех, кому это необ-

ходимо, если будут доступны, прояснят ситуацию и будут честны и открыты, рассказывая о последствиях грядущих перемен.

Поведение менеджеров с жертвами и их отношение особенно важны для успешных преобразований. Заботливое обращение с теми, кого уволили, пойдёт на пользу и компании, и жертвам. Так как оставшиеся очень остро реагируют на якобы несправедливое отношение к уволенным коллегам, их поведение, настроение и продуктивность напрямую связаны с тем, как проводятся увольнения. Обеспечивая жертв ощутимой заботой (например, советы по трудоустройству и психологическая помощь), активно помогая им найти новую работу и пережить переход, руководители извлекут максимальную пользу из сложившейся ситуации.

Если одни компании, нуждающиеся в серьёзных преобразованиях, выбирают реорганизацию бизнеса, другие предпочитают изменить стратегию или вернуться к основному виду деятельности организации. Многие компании терпят неудачи, как только расширяются в нескольких направлениях, особенно если они вступили в не слишком знакомые области. Если в результате формируется диверсифицированный портфель фирмы, которой не приводит к совместным действиям, компании следует восстановить чёткую ориентацию.

Первым шагом к цели будет полная оценка того, что компании удаётся действительно хорошо. Каковы её основные виды деятельности? Что хорошо получается у сотрудников компании? Второй шаг – тщательное изучение делового окружения. С какими трудностями сталкивается компания? Какие у неё конкуренты? Чего хотят покупатели? Какие неожиданности могут возникнуть на рынке? Как изменится деловое окружение через три года?

Во многих случаях лучший способ воскресить кризисную компанию и восстановить её жизнеспособность – вернуться к основным видам деятельности и изменить стратегию в соответствии с потребностями рынка.

Очень часто реорганизации бизнеса и изменения стратегии недостаточно для воскрешения компании. Иногда приходится изменять всё мировоз-

зрение фирмы. Естественно, что всякая попытка перемен, соответствующая мировоззрению, имеет больше шансов на успех. Встаёт вопрос: как компания может обновить себя изнутри? Другими словами, как она может воскресить лидера, провести собственное обновление, создать атмосферу обучаемости и поддержать стратегические инновации?

Сокращение и другие тактические действия могут лишь немного помочь компании. Хотя вначале они сокращают расходы, но редко приносят конкурентное преимущество в долгосрочном плане. Настоящая прибыль получается от стратегических инноваций. Именно вложения в людей и их идеи приносят длительное улучшение.

Таким образом, менеджеры должны изучать креативность и инновации своих сотрудников. Им следует вдохновить служащих сделать дополнительные усилия. Часто это значит, что лидер должен воскреснуть сам. Степень обновления на всех уровнях компании должна быть выше, чем степень изменений окружения.

Проблема, встающая перед инициаторами преобразований, заключается в том, чтобы все в компании взяли на себя личную ответственность за часть процесса. Перекалывание вины на других ни к чему не приведёт. В одной компании жалуются, что не могут провести преобразования из-за сопротивления среднего менеджмента, а в другой говорят, что высшее руководство не видит свет. И той, и другой компании надо понять, что как говорит герой американского комикса Пого: «Мы должны встретить врага, и это мы сами!» Каждый человек в компании – каждый! – должен задать себе вопрос: что мешает мне делать то, что мне нравится делать? И что я могу сделать, чтобы убрать эти помехи?

Всякий человек в позиции власти скоро понимает, что личную ответственность нельзя создать, просто потребовав это. Если бы всё было так просто: «Возьми на себя ответственность!» Нет, для того, чтобы распространить ответственность в компании, руководитель должен вдохновить людей на это. Другими словами, он должен создать достаточно сильное воодушевление в

последователях, нарисовав настолько яркую картину будущего, что люди захотели бы попасть в него. Другой способ – сказать, что необходимо создать «общее мировоззрение». Для этого он должен задать людям личные вопросы. То, как люди ответят на эти вопросы, повлияет на процесс корпоративных преобразований, определит его направление.

Общее мировоззрение, необходимое для успешных преобразований, объединяет в себе определённые задачи на будущее с теми аспектами корпоративной культуры, которые могут поддержать желаемое будущее.

Однако это сложно, потому что корпоративная культура – смесь основных предположений, выражающихся в представлениях, ценностях и характерных моделях поведения, принятых среди членов компании для того, чтобы справиться с внешним и внутренним давлением – во многом лежит за пределами сознания людей. Это своего рода «невидимая рука», управляющая всеми действиями.

Хотя культура компании обычно воспринимается как должное, она создает правила поведения. Это социально принятые нормативные точки зрения. Другими словами, корпоративная культура помогает сотрудникам понимать правила жизни в компании. Культура организации определяет, например, корпоративную стратегию, отношения с внешними акционерами, основные методы отбора, критерии хороших показателей работы и развития, принятый стиль межличностных отношений руководства.

Кроме того, культура компании описательна, т.е. она рассказывает об уникальности и цельности компании и содержит много символических элементов, проявляющихся через язык, ритуалы, истории, метафоры, вещи, поведение и другие составляющие, которые со временем становятся неотъемлемой частью каждодневной жизни. Из-за её глубокой связи с личностью культура компании обычно существует довольно долго, и её нелегко изменить.

Определить, какие ценности формируют культуру вашей компании, не просто. Учитывая, что культура неосвязаема, вы можете только почувствовать

эти ценности, вы можете до них дотронуться, их понюхать, вы знаете, что они существуют. Но вы, скорее всего, с трудом сможете их описать. Сотрудники компании похожи на рыбу в воде. Рыба понимает, что ей нужна вода, только когда её оттуда вынимают. Часто именно новички и посторонние люди обращают наше внимание на некоторые яркие аспекты корпоративной культуры. Однако, несмотря на все сложности, для любых преобразований очень важно определить главные ценности компании. Руководитель должен знать, какие ценности разделяют его сотрудники, и стоит ли эти ценности сохранять.

Хотя есть возможность определить некоторые культурные ценности, характерные для делового мира, полного единства не существует.

Нельзя клонировать успех, сделав в годовом отчёте акцент на определённые ценности (даже если руководитель их тщательно смоделировал). У каждой преуспевающей компании есть что-то ещё помимо этих ценностей, что отличает её и методы работы сотрудников от других организаций. Обычно успеха достигают те, кто нарушает правила; те, кто их соблюдает, остаются в низшей лиге.

Однако теперь стоит более близко взглянуть на те ценности, которые обычно присутствуют в успешных компаниях.

- Командность. Готовность подчинить личные интересы интересам команды.
- Искренность. Честное и открытое общение, распространяющее информацию и уменьшающее секретность.
- Полномочия. Широкое делегирование власти и ответственности.
- Уважение людей. Терпимость к различиям в культуре, поле и мастерстве.
- Внимание к клиентам. Понимание потребностей рынка и удовлетворение клиентов.
- Соревновательность/желание победить. Стремление к достижениям, которое движет всеми сотрудниками.

- Предпринимательская жилка. Открытость риску и инновациям.
- Веселье. Шутливость, которая вдохновляет на творчество.
- Подотчётность. Понимание того, что для успеха компании важна нацеленность на результат.
- Постоянное развитие. Непрерывное обновление навыков и отношений.
- Открытость переменам. Желание узнать новые идеи и предложения.
- Доверие. Вера в то, что другие о вас думают, что у компании лучшие намерения.

Важно определить и обнародовать те ценности, которые являются главными для компании и её руководства, но простая поддержка ценностей не делает их частью корпоративной культуры. Всем нам известны компании, чьи слоганы не значили ничего. «Мы практикуем политику открытых дверей», говорит фирма, чьи сотрудники никогда не смогут встретиться с руководством. «Мы не казним гонца», провозглашает компания, известная выпроваживанием сотрудников, которые задают слишком много вопросов. «Мы вознаграждаем риск», говорит фирма, наказывающая за неудачи, даже если они привели к успеху. «Нам очень важен ваш вклад», заявляет компания, в которой игнорируется всякое мнение, кроме мнения начальника.

Давайте рассмотрим доверие поближе. Это одна из составляющих успеха: успех любой компании напрямую связан со степенью доверия к её высшим руководителям. Но как построить доверие в компании? Как можно преодолеть собственный страх перед прозрачностью компании и самого себя, столь необходимой для доверия? Как может руководство всех уровней работать совместно над созданием атмосферы, в которой люди будут доверять друг другу? Ответ одновременно и прост, и сложен: мы должны отвечать за свои слова.

Для начала все менеджеры должны общаться. Это занятие состоит из двух действий: слушать и говорить. Многие руководители – ужасные слушатели. Они так заняты формулированием своих ответов, что забываем слу-



шать. Если у менеджеров есть проблемы в этой сфере, они должны научиться «активно слушать», т.е. быть внимательным к говорящему и понимать невербальную коммуникацию. А когда менеджеры хотят говорить, то они должны быть честными, но вежливыми. Ничто так не убивает доверие, как недостаток уважения. Взаимоуважение подразумевает честность, открытость, последовательность, понимание, справедливость и прямоту. Если мы хотим создать в компании атмосферу доверия, мы не должны наказывать гонца. Подобные методы душат любое желание общения.

Руководители должны создавать доверие и другие поддерживающие ценности. Кроме того, они должны следить за применением этих ценностей на всех уровнях и избавляться от тех, кто не соответствует принятой модели поведения, установленной этими ценностями. Этот процесс «соответствия» компании и человека должен проводиться очень осторожно, потому что он является ключевой гарантией культурных ценностей.

Обсуждение того, как следует развивать корпоративные ценности, привело нас к вопросу эффективного руководства в процессе преобразований. Что характеризует эффективного менеджера? Что еще он делает для успешного преодоления кризиса, когда появляются первые успехи? Менеджеры должны создать условия для того, чтобы склонность к изменениям приобрела «законный статус»? Добиться этого позволяют следующие приемы, перечисленные ниже.

– Не превращайте сегодняшние нововведения в завтрашних священных коров.

Хотя «новый подход» оказался правильным для решения конкретной проблемы, это вовсе не означает, что он будет правильным всегда. Ни один процесс, ни одну структуру нельзя оставлять без наблюдения. Как сказал один из лучших антикризисных менеджеров, подвергайте сомнению все, особенно то, что закрыто от критики.

– Никогда не отрывайтесь от внешней среды.

Когда компания добивается успеха во внутренних преобразованиях, она нередко забывает о конкурентной среде. В таком состоянии можно не заметить изменения условий, появления новых конкурентов, открытия новых технологий и подходов. Для того, чтобы быть в курсе происходящего, менеджеры и их персонал должны постоянно общаться с клиентами и прислушиваться к ним. Необходимо также следить за существующими и потенциальными конкурентами.

– Поддерживайте общение с организацией и прислушивайтесь к ней.

Встречи и беседы с сотрудниками организации должны продолжаться не только в процессе торжественных мероприятий. Это позволит менеджеру узнать массу интересного о своей компании. Люди при этом будут видеть, что он участвует в жизни организации, проявляет заботу и является проницательным человеком. Эффективные менеджеры все время держат руку на пульсе своей организации.

– Привлекайте свежие силы.

Привлечение «свежих глаз» из других подразделений или со стороны помогает организации критически взглянуть на исходные посылки и практику.

– Поддерживайте энтузиастов.

Ведь они являются ярыми защитниками преобразований. Они верят в конец кризиса. Они могут быть консультантами и наставниками для других внутренних лидеров.

– Развивайте навыки самоконтроля и коррекции.

Понимание стадий прохождения кризиса и основ управления изменениями должно стать всеобщим в организации. Обратная связь помогает менеджеру понять, завышены или занижены его требования, что переживает коллектив.

Таким образом, данные антикризисные рекомендации в управлении персоналом рассчитаны на менеджеров, стремящихся к конструктивной совместной работе, показывают, что качество деятельности организации в кри-

зисном положении происходит во многом из понимания эмоций и личных достоинств людей. Независимо от причин кризиса, от этапа его преодоления, от выбранной стратегии и стиля руководства для менеджеров совмещение профессионализма и уважение к личности должны означать открытое общение, честность, взаимное доверие и терпимость.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной работы были решены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты антикризисного управления;
2. рассмотреть понятие, сущность, виды, и признаки кризиса;
3. изучить антикризисное управление персоналом и его принципы;
4. провести анализ кадровой политики ПАО «Челиндбанк» и антикризисных мер в управлении персоналом;
5. проанализировать методы управления персоналом используемые в ПАО «Челиндбанк»;
6. выявить недостатки существующей системы управления персоналом в ПАО «Челиндбанк»;
7. сформулировать рекомендации по выработке антикризисной политики управления персоналом для ПАО «Челиндбанк».

Итак, в ходе изучения теоретического материала изложенного в первой главе было выяснено что, самой распространенной точкой зрения касательно трактовки понятия «антикризисное управление» – это:

- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;
- анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;
- бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;
- разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией».

Рассматривать антикризисное управление отдельно от управления персоналом предприятия было бы неправильным, так как персонала в большинстве своем является одной из составляющих производственной базы предприятия, а значит неграмотное управления им способно привести к плачевным последствиям.

Так стимулирование персонала, проведение грамотно спроектированной и используемой стратегии антикризисного управления персоналом способно в числе прочих благ привести к повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Повышение уровня конкурентоспособности организации, в том числе и в условиях кризиса в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду. Разумеется, качества отдельных руководителей играют немаловажную роль для эффективной деятельности предприятия, однако его стабильность и степень «выживаемости» зависят, прежде всего, от качеств «среднего» персонала, которые в свою очередь, *определяются существующей системой управления трудом.*

Антикризисное управление является неотъемлемой частью современного бизнеса в Казахстане, и очень важно, чтобы каждый руководитель был теоретически и практически подготовлен к кризисным ситуациям.

Меняющаяся в пору кризиса хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.

Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, ко-

торые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия являются:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовка кадров и их непрерывное обучение;
- стабильность и гибкость состава работников;
- совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

Если оценивать человеческий капитал не как издержки, а как актив предприятия, который надо грамотно использовать, то решение о принятии сотрудника на работу стоит больших денег. Традиционные принципы отбора уделяют слишком много внимания специализированным знаниям, которые быстро устаревают. И поэтому так мало внимания уделяется тем сотрудникам или кандидатам в сотрудники, кто способен постоянно учиться.

Существует два главных критерия отбора и продвижения работников:

- высокая профессиональная квалификация и способность к обучению;
- опыт общения и готовность к сотрудничеству.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использо-

вания кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.

Одной из важнейших проблем в кризис является построение и совершенствование антикризисной системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

Основу для построения эффективной системы антикризисного управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

Во второй главе данной работы было проведено исследование антикризисной системы управления персоналом ПАО «Челиндбанк». В ходе данного исследования по выявлению наиболее эффективных методов управления персоналом в коммерческом банке, была подтверждена актуальность, состоящая в том, что антикризисное управление персоналом, а точнее выбор методов управления, является очень важным моментом в работе банка на современном этапе в условиях кризиса, непосредственно оказывающим влияние на эффективное функционирование кредитной организации.

В ходе проведения анализа было выяснено что, к основным антикризисным методам управления персоналом в анализируемом банке относятся

социально-психологические методы, потому что они учитывают интересы не только отдельных работников, но и интересы всего коллектива, роль данных методов постоянно растёт, так как повышается культурный уровень работников, в управлении активно развиваются демократические начала, возникает необходимость насыщения экономических, организационных и правовых методов методами социально-психологическими.

Анализ существующих методов управления персоналом в ПАО «Челиндбанк» показал, что персональный менеджмент исследуемого банка большое внимание уделяет мотивации работников, но, к сожалению, остаётся проблема их высокой утомляемости и психофизических перегрузок из-за монотонной и длительной работы на компьютере, а также в связи с частыми стрессовыми ситуациями, возникающими в процессе деятельности. Также существует проблема необходимости постоянного развития персонала, то есть постоянного повышения квалификационного уровня работников разных возрастных групп.

В ходе формирования кадровой политики ПАО «Челиндбанк» руководством службы управления персоналом учитывались следующие аспекты:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. Организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;
3. Информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. Финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. Политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;



б. Оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Оценка деятельности и управления персоналом в банке показала, что в настоящее время способы мотивации труда в фирме не дают положительного эффекта. Необходимо срочно изменить и внедрить новые способы мотивации.

Для оценки современного состояния кадровой политики и в частности антикризисного управления персоналом во второй главе был проведен SWOT-анализ который показал наличия большого количества положительных сторон в процессе антикризисного управления персоналом ПАО «Челлинбанк», что говорит о том, что сильные стороны превосходят слабые и у банка есть хорошие возможности выйти из проблемных ситуаций и улучшить существующие методы управления персоналом.

Опираясь на данные исследования можно сказать что несмотря на положительные стороны в работе службы управления персоналом банка используемые антикризисные меры управления персоналом меры можно отнести к несколько расширенным стандартным мероприятиям кадровой политики предприятия.

Именно с этой целью в третьей главе работы были сформулированы рекомендации по совершенствованию антикризисного управления персоналом в анализируемом банке.

Так в первую очередь упор был сделан на необходимость проведения мероприятий на социальную защиту персонала банка за счет введения системы поощрения и премирования по результатам работы.

Далее была предложена разработка комплексной системы стимулирования персонала банка и была составлена стимулирующая.

Следующей рекомендацией стала рекомендация по восстановлению и восполнению коллектива сотрудников. Причем было рекомендовано сделать упор не на набор новых сотрудников, а на повышение по карьерной лестнице.

це, и на формирование кадрового резерва с высокой степенью взаимозаменяемости, что позволит сэкономить значительные средства на привлечении вместо ушедших новых сотрудников.

В рамках стимулирования и поощрения персонала предложено проводить корпоративные мероприятия по поводу дней рождений персонала, а также по этим случаям дарить от имени банка подарки и презенты.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития банка. Успех деятельности фирмы на данном этапе во многом зависит от правильной оценки состояния персонала и своевременных действий, направленных на усиление его сплоченности, увеличения профессионализма и патриотичности, на улучшение трудовой дисциплины, а также поощрение инициативы.

Также в работе было предложено три формы повышения квалификации сотрудников, способы контроля результатов, позволяющие улучшить эффективность дополнительного обучения сотрудников и планы конкретных мероприятий, которые позволят увеличить производительность труда на 25%, работоспособность – на 20%, благодаря этим планам число квалифицированных сотрудников увеличится на 60%. Затраты на осуществление этих планов составят приблизительно 240 000 рублей.

Так как в идеале проведение антикризисных мероприятий должен заниматься специалист специально обученный антикризисному управлению в третьей главе были представлены рекомендации для менеджеров службы управления персоналом анализируемого банка, что позволит опять так сэкономить средства на привлечении специалиста по антикризисному управлению персонала.

Так, исходя из теории антикризисного управления персоналом ясно что, особенности поведения менеджеров в кризисных ситуациях базируются

прежде всего на изучении внутренней среды организации, направленном на выяснение того, какой моральный дух преобладает в компании.

Положительные человеческие эмоции служат основой, на которую организация опирается в борьбе с кризисом и которую необходимо направлять на преобразования. Отрицательные эмоции – это предмет пристального внимания руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

В сегодняшнее время многие менеджеры имеют массу личных и профессиональных недостатков. Никто не идеален.

Следует помнить, что именно в кризисном положении нужно стараться делать как можно меньше неправильных шагов. Решая актуальные проблемы на каждом этапе преобразований, менеджер должен понимать, что успех зависит от его способности пересмотреть это рискованное решение и набраться смелости сменить курс прежде, чем ситуация изменится к худшему.

Если менеджер полагает, что тайна успеха преобразований заключается в личном отношении и заинтересованности сотрудников, то он вправе ожидать от компании продуманной стратегии работы с людскими ресурсами, которая была бы тесно связана с целями бизнеса. Тогда, вне зависимости от того, что для организации готовит будущее, работники будут играть активную роль в его творении, и, соответственно, в преодолении кризиса.

Данная работа помогла не только понять основы антикризисного управления персоналом на примере ПАО «Челиндбанк», но и открыла интерес к разрешению проблемы социальной ориентации кадровой политики организации в условиях кризиса, что может способствовать внедрению определенных тенденций к формированию мотивации работников банка, к созданию сплоченного коллектива, к увеличению отдачи в деятельности, а значит и повышению эффективности работы.