

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД РЕОРГАНИЗАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

***Заручникова Наталья Олеговна***

*СПбГПУ, аспирант, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: [tasha\\_85@bk.ru](mailto:tasha_85@bk.ru)*

В последнее время все больше внимание уделяется человеческому фактору в производстве. В условиях всеобщей конкуренции любое предприятие видоизменяется, реорганизуется, что в значительной степени затрудняет процесс управления персоналом. Особенно остро это стало ощущаться в период экономического кризиса. Ситуация кризиса часто сопровождается неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития.

Ари де Гиус в одной из своих работ задался целью исследовать, почему некоторые компании живут долго и выходят обновленными из разного рода кризисов, а другие «приказывают долго жить»? Ответ оказался довольно простым: успешные компании грамотно распознают сигналы внешней среды и очень быстро перестраивают работу, неуспешные этого не делают [1]. Существует несколько вариантов развития:

- продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);

- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

Для второго и третьего случаях необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную, маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов. Деятельность кадровой службы на данном этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто ситуацию спада производства или потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние предприятия, при котором оно не способно жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждое предприятие испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации. Антикризисные управляющие сталкиваются с двумя типами конфликтов на кризисном предприятии:

- 1) Конфликты, в которые он вовлечен в качестве одной из действующих сторон.
- 2) Конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые он должен урегулировать (разрешить), выполняя свою функцию руководителя.

Современные исследования позволяют утверждать, что конфликтность ситуации предприятия, находящегося в условиях кризиса, задается следующими основными факторами: готовностью/неготовностью коллектива кризисного предприятия к стратегическим изменениям; принятием/непринятием антикризисного управляющего и коллектива кризисного предприятия; особенностями организационной культуры кризисного предприятия.

Кроме того, в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

1) Хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде.

2) Стратегическое планирование в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и заранее разработка стратегий ответных действий.

3) Управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем).

4) Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически

ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо помнить, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Согласно работе Е.А. Борисовой процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса [2]. Так, в кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей;
- организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе,

оценка кадрового потенциала (Центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Исходя из модели Фрайленгера и Фишера большинство нововведений осуществляется через реализацию проектов. Поэтому необходимо проводить отбор и обучение руководителей проектов [3].

На практике выделяется несколько типов кадровых политик в период кризиса:

1) "пассивная": у руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала.

В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения;

2) "реактивная": руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения;

3) "превентивная": руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики

персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах;

4) "активная" - рациональная: руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации;

Одной из разновидностью "активного" типа выделяют "авантюристический": руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы.

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого растет в зависимости от масштаба вложенных в него инвестиций и опыта приобретенного персоналом. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-либо области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных

способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высоко конкурентных фирм.

Таким образом, управление персоналом как вид деятельности – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации.

**Список литературы:**

1. Ари де Гиус. Живая компания. СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005. 286 с.
2. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб: Питер, 2002. 256 с.
3. Фрайленгер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.