

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

© 2012 г. О. Е. Драка

*Волгодонский институт (филиал)
Южно-Российского государственного технического университета (НПИ)*

В работе рассмотрены некоторые аспекты управления предприятием в условиях экономического кризиса. В частности рассмотрены факторы регулирования численности персонала в антикризисных условиях. Приведены основные формы гибкого использования рабочей силы на предприятии. Дана оценка сложившейся на рынке труда ситуации.

Ключевые слова: кризис; антикризисное управление; управление персоналом.

Some aspects of the enterprise management in a period of an economic crisis are considered in the article. The factors of personnel number controlling as a part of anti-crisis activities are also examined. Some basic ways of flexible using the labor force at the enterprise are given. The assessment of the situation, which now takes place on a labor market, is given.

Key words: crisis; crisis management; human resources management.

Сегодняшняя ситуация в экономике, а также в российском обществе в целом характеризуется стабилизацией и существенным снижением количества кризисных явлений. Чтобы избежать неблагоприятных последствий кризиса, а по возможности — и его самого, на предприятии необходимо эффективно использовать антикризисное управление.

До сих пор в российской деловой и политической среде нет единого понимания цели и задач антикризисного управления — этого важнейшего рычага предпринимательской активности, стимулирующего хозяйственные субъекты к постоянному поиску, постоянному совершенствованию производственного и финансового состояния предприятия. Часть специалистов сводит антикризисное управление в основном к чисто финансовому процессу, связанному с ликвидацией задолженностей предприятия. Другие фактически сводят антикризисное управление к деятельности менеджеров предприятия в условиях банкротства. Более правильно рассматривать антикризисное управление как комплексный, многоплановый процесс, включая специальные финансовые процедуры, особый марке-

тинговый план, чрезвычайные меры по мобилизации персонала.

Итак, с одной стороны необходимо устранить с рынка обанкротившиеся предпринимательские структуры как главное условие эффективного функционирования рынка, а с другой — предотвращение банкротства, для обеспечения дальнейшего существования предприятия, что является гораздо более сложной и важной задачей. Именно эту задачу должно решать антикризисное управление.

Разумеется, антикризисное управление существенно отличается от традиционного управления предприятиями, имеет свою специфику, которая связана с существенными изменениями в условиях деятельности предприятий, а также с непредсказуемостью ситуации и новыми управленческими проблемами. В условиях кризиса, кризисных тенденций или их последствий на определенный период могут измениться цели деятельности предприятия. Имеется еще и фактор времени, отпущенного по закону на выход из банкротства и погашения долгов.

В плане организации ресурсов для дости-

жения цели требуется более гибкая структура распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами. В условиях кризиса требуется порой меняющаяся на ходу в соответствии с изменениями внешней среды организационная структура управления.

Термин «антикризисное управление» стал применяться к финансово несостоятельным предприятиям. Но только оценкой финансовым состоянием предприятия, его платежеспособности не выяснить истинной ситуации. Поэтому в теории и практике антикризисного управления следует рассматривать многие другие факторы, связанные с всесторонней производственной деятельностью, учитывающие специфику состояния российской экономики, совокупность внешних и внутренних воздействий.

В широком смысле слова антикризисное управление предприятия должно включать:

- анализ микро- и макросред и выбор предпочтительной линии поведения фирмы;
- познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание системы «сканирования» (непрерывного упорядоченного просматривания пространства или объекта) внешней и внутренней среды предприятия с целью раннего обнаружения «слабых» сигналов о приближении кризиса;
- стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработка стратегии предотвращения банкротства;
- оперативную оценку и анализ финансового состояния фирмы, и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);
- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Механизм антикризисного управления предприятием-должником состоит из следующих основных элементов (подсистем):

- диагностика финансового состояния;
- оценка бизнеса предприятия;
- маркетинг;
- организационно-производственный менеджмент;
- управление персоналом;
- финансовый менеджмент;

— антикризисная инвестиционная политика;

— организация ликвидации предприятия.

Антикризисное управление должно базироваться как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и специфических особенностях, связанных с антикризисными процедурами. Управление всегда целенаправленно, выбор и формирование целей — исходный пункт в любом управлении, в том числе антикризисном. В то же время на предприятии необходима четкая система контроля и обнаружение признаков предстоящей кризисной ситуации. Другой немаловажной задачей является своевременное решение проблем, так как в кризисных ситуациях не решаемые вовремя или долго решаемые проблемы усугубляют положение. Таким образом, антикризисное управление будет успешным, если оно своевременно, предусматривает минимизации потерь; ограничение упущенных возможностей и оптимизацию деятельности предприятия.

Основной фактор регулирования численности персонала предприятий в условиях экономического кризиса — состояние материальной базы, однако не следует уменьшать значимость организационных и социальных факторов.

Управление численностью персонала предприятий в антикризисных условиях должно охватывать:

- совершенствование организационной структуры управления;
- повышение гибкости рабочей силы;
- совершенствование организации производства и труда;
- совершенствование кадровой работы;
- управление сокращением персонала;
- управление текучестью кадров;
- совершенствование организации оплаты труда персонала в целях установления зависимости уровня оплаты труда работников от их численности;
- модернизацию, обновление оборудования;
- автоматизацию производства;
- автоматизацию процесса подготовки решений по персоналу.

Организация системы управления должна начинаться с элементарного производ-

ственного звена — рабочего места, которое описывается паспортом. Данный документ охватывает характеристику производственной базы, взаимодействие рабочего места с другими рабочими местами, технические характеристики, загрузку рабочего места, квалификацию работника, условия труда и его оплату, нормирование труда, состояние охраны труда и техники безопасности [1; 2]. Неэффективные рабочие места в условиях экономического кризиса должны ликвидироваться или доводиться до уровня эффективных рабочих мест. Более высокие уровни управления строятся на определении численности и квалификационных характеристик производственного персонала.

В условиях уменьшения объемов производства необходимо повышение гибкости использования рабочей силы. К основным формам гибкого использования рабочей силы на предприятии можно отнести:

- наем на постоянной основе и увольнение необходимого числа работников;
- наем по срочным трудовым договорам;
- сверхурочные работы;
- суммированный учет рабочего времени;
- маневрирование рабочей силой на основе профессиональной мобильности (совмещение профессий, перемещение работников с одного рабочего места на другое);
- внутреннее совместительство;
- режимы неполной занятости работников.

Большим и неиспользованным потенциалом обладает лизинг персонала. Его широкое применение тормозится недостаточной проработанностью данного вопроса в тру-

довом законодательстве. Зарубежные компании широко применяют данную модель трудовых отношений и в России. Применяв модель лизинга к сезонному персоналу, Procter&Gamble избегает претензий со стороны Государственной инспекции по труду и снижает затраты на персонал. При этом люди получают работу (пусть временную) в экономически депрессивном регионе.

При сокращении работников необходимо шире применять аутплейсмент. Он обычно включает обучение работника поиску новой работы, проведению собеседований, составлению резюме.

Важнейшим направлением совершенствования организации оплаты труда работников является повышение ее гибкости. Размер заработной платы работника должен быть тесно увязан с индивидуальными трудовыми достижениями, результатами деятельности подразделения, предприятия в целом.

Повышение гибкости при управлении численностью персонала предприятий становится настоятельной необходимостью, важным элементом повышения эффективности деятельности предприятий в современных условиях.

Литература

1. Булгакова М. В., Молчанова О. В. Совершенствование методики анализа организационных структур управления предприятиями топливно-энергетического комплекса. // Современные аспекты экономики. — 2003. — №17.
2. Труханович Л. В., Щур Д. Л. Справочник по кадровому делопроизводству. — М.: Издательство «Дело и сервис», 2003.

Поступила в редакцию

17 января 2012 г.



Оксана Евгеньевна Драка — кандидат технических наук, доцент кафедры «Экономика и управление производством» Волгодонского института (филиала) ЮРГТУ (НПИ). Автор исследования по проблемам использования математических методов в экономике.

Oksana Evgenievna Draka — Ph.D., Candidate of Technics, docent of SRSTU (NPI) Volgodonskiy Institute (branch) "Economics and Management of the Enterprise" department. Author of research on problems of mathematical methods use in economy.

347375, г. Волгодонск, Ростовская обл., ул. Энтузиастов, д. 35, кв. 48.
35 Entusiastov st., app. 48, 347375, Volgodonsk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (918) 55-69-367; e-mail: oed09@mail.ru

**Международная научно - практическая конференция
«Научные исследования современности. Выпуск 5»**

Страна: Украина
Город: Киев
Дедлайн: 29.10.12
Дата начала: 29.10.2012 – 00:00
Дата окончания: 29.10.2012 – 23:59

Е-mail Оргкомитета:
naukovakonferencia@mail.ru
Организаторы:
Компания «Миранда», г. Киев
Веб-сайт:
www.conference-ua.com
