

3. Антикризисная стратегия "Кадры/Управление".

Улучшение кадрового потенциала. Если финансовые прогнозы показывают убытки от основной деятельности, то продолжение функционирования бизнеса связано, как правило, со сменой управленческой команды. Полномочия и ответственность делегируются руководителям структурных подразделений, выделяются центры ответственности учета затрат, прибылей и инвестиций. Коллектив активно включается в реорганизацию структуры предприятия.

На управление персоналом кризисного предприятия также влияют внешние (законодательное регулирование трудовых отношений, ситуация на рынке труда, активность профессиональных и общественных объединений) и внутренние (цели фирмы, организационная структура, стиль управления, условия труда, потенциал коллектива) факторы.

Антикризисная политика управления персоналом неплатежеспособного предприятия концентрируется на разработке главных принципов и приоритетов кадровой политики, планировании структуры и штата по назначению, резервам и перемещению, созданию и поддержке информационной базы о движении кадров, мотивации труда, формировании программы адаптации к изменениям, профориентации и переподготовки, методов оценки соответствия кадровой политики долгосрочной стратегии фирмы.

Для восстановления платежеспособности и выхода предприятия на нормальный режим работы, характерный для рентабельного и растущего бизнеса, закрепления позиции предприятия на рынке руководитель должен располагать командой, способной подходить к работе творчески, профессионально, преломить негативную ситуацию за счет победы конструктивных сил над деструктивными силами.

Недооценка роли человеческого фактора в условиях экономического кризиса предприятий привела к потере высококвалифицированных кадров, потере стратегически важного для бизнеса имущества. По мере накопления капитала и опыта грамотными предпринимателями кризисные предприятия постепенно переходят в руки эффективных собственников, которые формируют молодые управленческие команды, владеющие современными рыночными инструментами принятия продуктивных решений. Антикризисная стратегия "Кадры/Управление" показана на рис. 6.3.

Антикризисная стратегия "Кадры/Управление"



Рис. 6.3

Стратегия усиления кадрового потенциала предприятия. Первым действием, касающимся всех отделов, в особенности отделов маркетинга и сбыта, бухгалтерии и финансов, является подбор на вакантные должности специалистов, отвечающих требованиям времени и обладающих достаточными компетенциями. Смена руководства также необходима, если реализуются неадекватные текущим условиям и долгосрочной стратегии методы.

Повышение квалификации и оптимизация численности персонала за счет устранения дублирования, налаживания четкого информационного взаимодействия между подразделениями являются главными звеньями кадровой политики кризисного предприятия. Чтобы эффективно двигаться навстречу поставленной цели, руководитель должен координировать работу и побуждать людей выполнять нормативные значения КПЭ.

В большинстве случаев наблюдаемый избыток управленческого персонала на кризисных предприятиях является одной из причин высоких издержек и непродуктивного управления кадрами. Для оздоровления предприятия необходимо заложить основы для эффективной системы мотивации и оплаты труда персонала:

- набор элементов оплаты труда по каждой категории персонала;
- оценка конкурентоспособности уровня оплаты труда с учетом внешних и внутренних факторов;
- принципы установления должностных окладов и тарифных ставок работников с условиями их пересмотра;
- принцип оплаты по вкладу в достижение показателей эффективности деятельности предприятия;
- формирование сбалансированной системы ключевых показателей эффективности;
- формирование единой политики в системе нематериального стимулирования;
- формирование эффективной организации труда и отдыха на основе рациональных режимов;
- прививка корпоративной культуры.

(Мероприятия антикризисной стратегии усиления кадрового потенциала предприятия были применены для оздоровления всех предприятий, рассмотренных в [приложении](#).)

Внедрение новых методов управления. Борьба за рынки вынуждает пересмотреть отношение к роли стратегического планирования, контроллинга и мониторинга. Бюджетирование реформировалось на качественно новой основе (по сегментам - продуктовым линиям, подразделениям, бизнес-процессам и территориям). Управленческий учет, финансовый контроллинг, внутренний и внешний аудит интегрируются в систему контроллинга финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Для решения этих задач совершенствуется информационная база управления путем приобретения готовых баз данных и программных продуктов. Совместимость программных продуктов дает возможность трансформировать данные из разных форматов документов и подразделений. Особое место в антикризисном управлении занимает разработка системы риск-менеджмента.

Реорганизация управления предприятием. На кризисных предприятиях возникает необходимость адаптации предприятия к потребностям "профильного бизнеса" и пересмотра целесообразности сохранения непрофильных бизнес-процессов. Для этого разрабатывается новая организационная структура, вводятся новые функции и должности. Руководители подразделений (центров ответственности), приобретая соответствующие полномочия и ответственность, отвечают за операционную эффективность в пределах контролируемых ими затрат. Для быстрой адаптации к переменам необходимо внедрение культуры производства, ориентированной на рынок.