

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Мастер-класс

Вячеслав Тихонов (МВА), ведущий тьютор в
МИМ ЛИНК, партнер в Институте социальных
систем и технологий, независимый
консультант



Предварительные определения договоримся о терминах

Что такое управление
персоналом?

Что будем понимать под
кризисом?

Из какой позиции смотрим на
управление персоналом?



Управление персоналом

деятельность, направленная на обеспечение организации персоналом требуемого уровня, способным выполнять возложенные на него функции и его оптимальное использование.



Кризис

Кризис ([др.-греч.](#) κρίσις — *решение, поворотный пункт*) — переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации



Точка зрения

Акционер?

ТОР – менеджер?

Менеджер по персоналу?

Работник?

Предлагаю рассматривать тему с позиции менеджера, отвечающего за деятельность.



Поведение организации во время кризиса

Выбор – «реагировать или не заметить»

Выбор – «замереть или двигаться»

Выбор – «сражаться или убежать»

В результате – стратегия действий и сформулированные цели



Варианты для выбора

- «Впасть в анабиоз»
- Сократить затраты, уменьшить деятельность, сохраняя ключевые ресурсы
- Отстаивать свою долю на рынке, сокращая деятельность сообразно сокращению спроса
- Использовать ситуацию и захватить долю рынка
- Сделать рывок в соседние отрасли
- Использовать ситуацию для инновационных прорывов
- ...
- ...



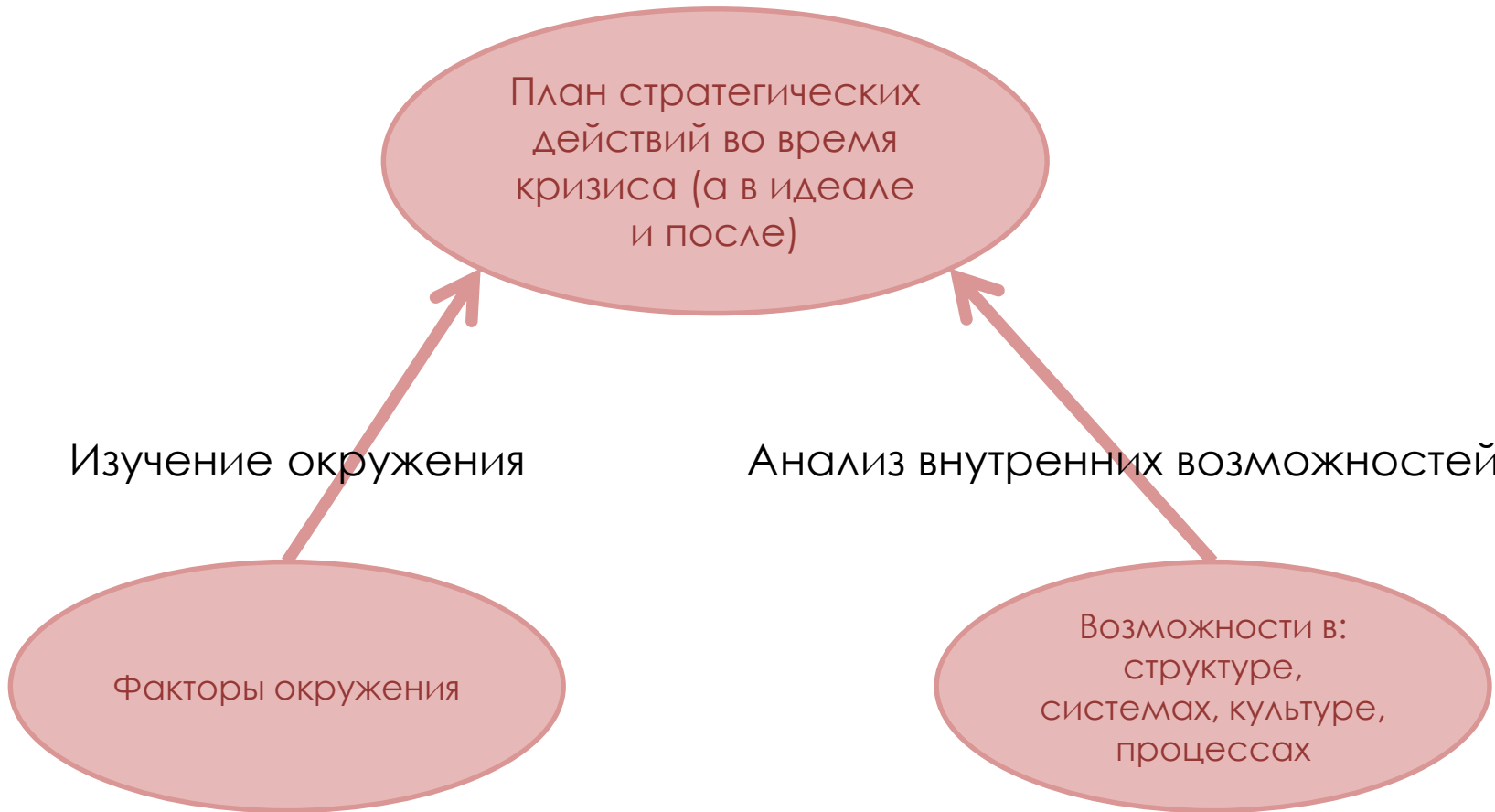
План стратегических действий во время кризиса (а в идеале и после)

Изучение окружения

Анализ внутренних возможностей

Факторы окружения

Возможности в:
структуре,
системах, культуре,
процессах



Стратегический план

Изложение философии

Уточнение потребности в ресурсах и способностях

Формулирование задач и выбор основных критериев эффективности

Уточнение требований к деятельности в аспекте HR

Инициативы в:

Отборе

Оценке деятельности

Обучению и развитию

Системах вознаграждений и компенсаций

Управлении взаимоотношениями

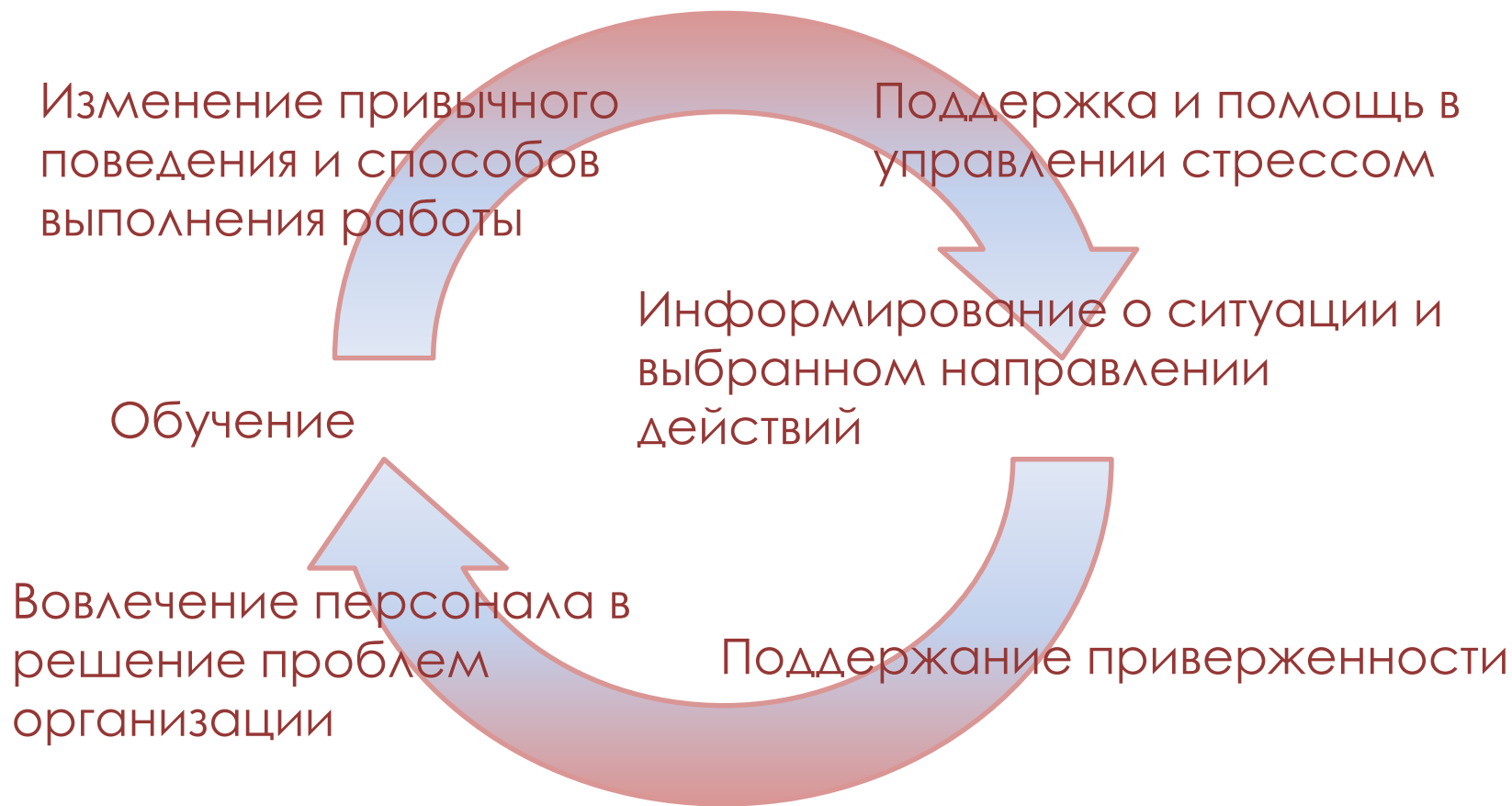
Требования к работе с персоналом в зависимости от варианта поведения организации

	Отбор	Оценка	Обучение и развитие	Возна- граждения и компенсации	Управление взаимоот- ношениями
«Анабиоз»	+ / -	-	-	-	+
Сократиться и беречь ресурсы	+ / -	-	-	+	+
Отстаивать долю рынка	+	+	+ / -	+	+
Захватывать долю рынка	+	+	+	+	+
Сделать рывок в другие отрасли	+	+	+	+	+
Инновацион- ный прорыв	+	+	+	+	+

От ресурсного подхода к ЛЮДЯМ



Задачи по отношению к ЛЮДЯМ



Поведение по отношению к кризисной ситуации

Борьба за своё выживание

Сильно

Слабо

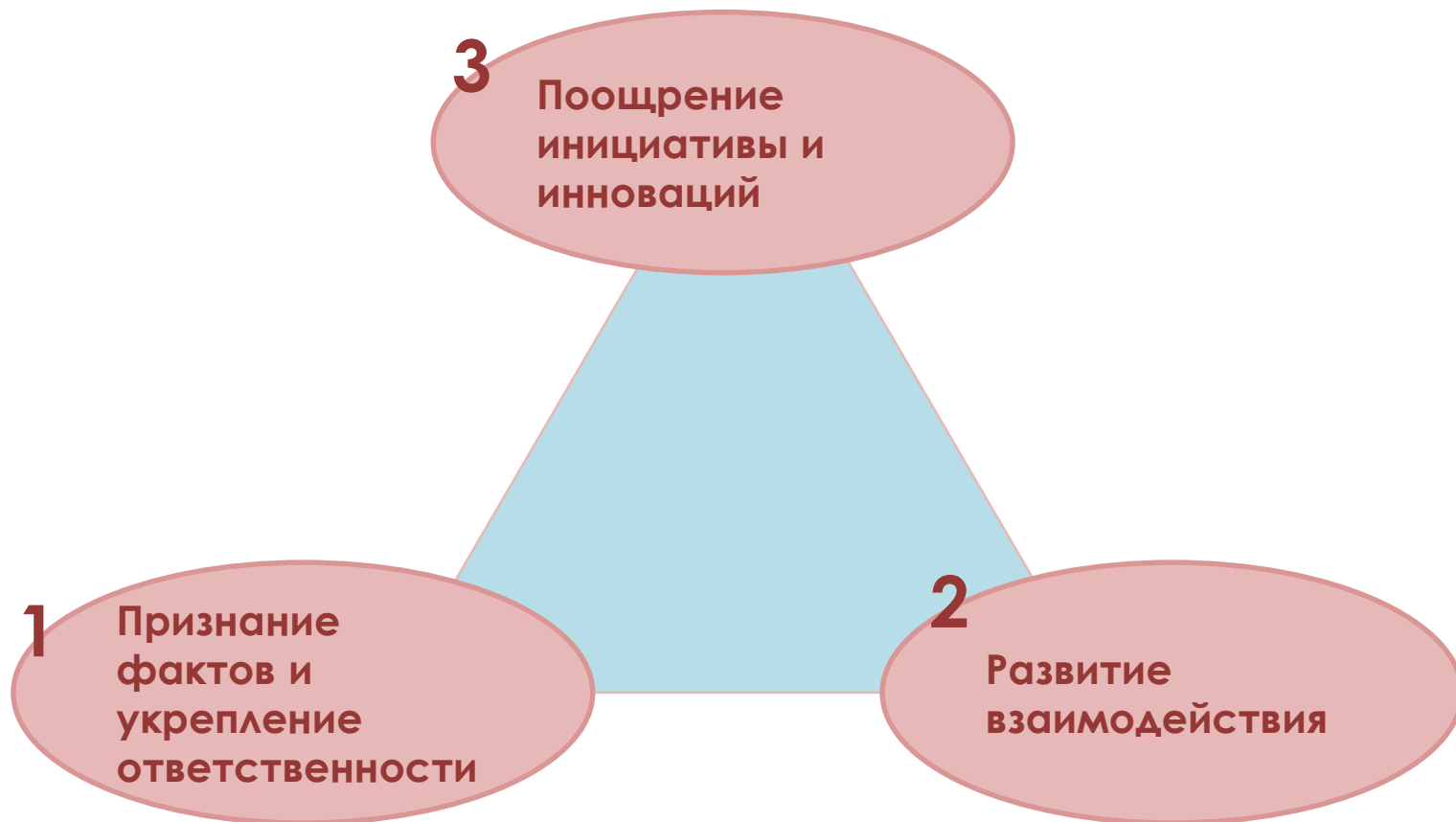
«Паникёр»	«Здравомыслящий»
«Страус»	«Герой»

Слабо

Сильно

Борьба за выживание компании

«Краеугольные камни» уверенности



Р.М. Кантер (2004)

Профилактика стресса

1. Правильная мотивация сотрудников;
2. Поощрение инициатив;
3. Сопричастность каждого сотрудника ко всем происходящим в организации процессам;
4. Психологическая нагрузка в приказах и других документах;
5. Специальные программы, обучающие несложным приемам коучинга и тайм-менеджента.



Обучение – почему нельзя отказываться?

1. Потери в качестве продукции (снижается эффективность производственных процессов). – **Потеря клиентов.**
2. Отсутствие адекватной информации о товаре «на местах». - **Потеря потенциальных клиентов.**
3. Снижение эффективности внутренних процессов (сотрудники компании говорят на разных языках, снижение лояльности, снижение квалификации менеджеров и т. д.). Как следствие — **требуется больше ресурсов** на выполнение операций.
4. Обучение является мощным мотивирующим фактором для сотрудников. Упразднение системы обучения может **снизить общую удовлетворенность** сотрудников и стать «последней каплей» для ключевых сотрудников.



Приверженность

Ключевые составляющие приверженности:

Интеграция – это разделение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.

Бренд

Корпоративные СМИ

Корпоративные стандарты

Вовлеченность – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.

Обучение и развитие персонала

Корпоративные конференции, семинары

Конкурсы, поощрение инициатив

Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Социальные программы, льготы и привилегии

Корпоративные праздники, поздравления

Семейные программы

Спорт, культура, благотворительность, экология

