этот показатель с показателем лидирующей страны в области медицины – Германии. Что касается Южной Кореи, то именно дисциплинированность, контроль за развитием COVID-19, четкая структура управления персоналом и правильно принятые решения руководства помогли ей не только уменьшить масштаб заболеваемости, но и сохранить человеческие жизни.

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды. «Финансы и статистика». Москва, 2012
2. Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Учебник для вузов РЭУ им. Г.В. Плеханова «Кадровая политика и кадровое планирование» Юрайт. Москва, 2014.
3. Современные проблемы кадровой политики в сфере здравоохранения / [Электронный ресурс]. – КиберЛенинка – Режим доступа к ст.: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-kadrovoy-politiki-v-sfere-zdravooxraneniya> (Дата обращения: 27.04.20)
4. Здравоохранение. Численность медицинских кадров: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/13721> (Дата обращения: 01.05.20)
5. World Health Organization. Global Health Observatory data repository: Medical doctors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apps.who.int/gho/data/view.main.HWFMEDv> (Дата обращения: 06.05.20)
6. Соповещение с полномочными представителями Президента [Электронный ресурс]. – Президент России – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/63084> (Дата обращения: 09.05.20)
7. Здравоохранение. Медицинские учреждения: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/13721> (Дата обращения: 01.05.20)
8. Здравоохранение. Число больничных коек по специализации: Федеральная служба государственной статистики / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/13721> (Дата обращения: 10.05.20)
9. Особенности управления персоналом в сфере здравоохранения / [Электронный ресурс]. – КиберЛенинка – Режим доступа к ст.: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-sfere-zdravooxraneniya> (Дата обращения: 28.04.20)
10. Coronavirus South Korea / [Электронный ресурс]. – Worldometer – Режим доступа: <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/south-korea/> (Дата обращения: 10.05.20)
11. Как выздоровела Южная Корея / [Электронный ресурс]. – Коммерсантъ – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4314331> (Дата обращения: 09.05.20)
12. Coronavirus Russia / [Электронный ресурс]. – Worldometer – Режим доступа: <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/russia/> (Дата обращения 12.05.20)

Янкина И.А.

Антикризисные компетенции персонала и их роль в антикризисном управлении организацией

*Таганрогский институт управления и экономики
(Россия, Таганрог)*

doi: 10.18411/lj-06-2020-237

idsp: ljjournal-06-2020-237

Аннотация

Статья раскрывает проблемы формирования антикризисных компетенций персонала организации. На основе лонгитюдных исследований проведен сравнительный анализ антикризисных установок и компетенций (за 2010 и 2018 годы). Выявлено, что сотрудникам организации требуется дальнейшее развитие антикризисных компетенций (особенно при взаимодействии со СМИ и клиентами). При формировании антикризисных коммуникаций необходим дифференцированный подход в зависимости от специфики стейкхолдеров.

Ключевые слова: антикризисное управление, управление персоналом, антикризисные компетенции, кризис, антикризисный потенциал

Abstract

The article reveals the problems of the formation of anti-crisis competencies of the organization's personnel. Based on the conducted longitudinal studies, a comparative analysis of anti-crisis attitudes and competencies (for 2010 and 2018) was carried out. It was revealed that the organization's employees need further development of anti-crisis competencies (especially when interacting with the media and clients). In the formation of anti-crisis communications, a differentiated approach is necessary depending on the specifics of stakeholders.

Keywords: crisis management, personnel management, anti-crisis competencies, crisis, anti-crisis potential

Антикризисное управление – это комплексный процесс, предполагающий системное видение источников кризисных явлений и формирование мероприятий, повышающих потенциал жизнестойкости организации. Разработки в области антикризисного управления всегда актуальны, так как динамика развития социально-экономической системы регулярно продуцирует новые угрозы и ограничения. В этой связи антикризисные меры выступают инструментом вписывания процессов функционирования и развития организации в новую матрицу изменяющихся условий внешней среды (как макросреды, так и ближайшего окружения). Наиболее существенный вклад в развитие антикризисного потенциала организации вносит её персонал, т.к. является и творцом антикризисной программы, и её воплостителем, и свидетелем уровня эффективности внедрения тех или иных мероприятий.

Цель исследования - анализ динамики отношения персонала к антикризисному управлению в организации (на примере фирмы «Лемакс», г. Таганрог). В качестве объекта исследования выступает персонал компании «Лемакс», г. Таганрог. Предметом исследования – антикризисная компетентность сотрудников организации.

В связи с поставленной целью был проведен сравнительный анализ результатов двух социологических исследований мнения персонала (анкетирование) производственной компании «Лемакс» (г. Таганрог). Опрос проводился в 2010 и 2018 годах на основе методики, специально разработанной для оценки антикризисного потенциала организации [1]. Экономическая нестабильность, повлиявшая в эти годы на российский бизнес, отразилась на деятельности данной организации, действующей в сфере производства и реализации стройматериалов. В качестве ответной реакции руководства было проведено ряда антикризисных мероприятий. В частности, была произведена оптимизация трудовых ресурсов, рациональное перераспределение сотрудников по подразделениям, диверсификации производственной деятельности предприятия. Это указывает на то, что антикризисный менеджмент вписан в формат регулярной управленческой практики компании «Лемакс» [2].

Анкетирование позволило определить уровень развития антикризисных компетенций сотрудников исследуемой организации. На основе проведенных лонгитюдных исследований был проведен сравнительный анализ антикризисных установок и антикризисных компетенций персонала организации. Организация имеет достаточно сильную систему антикризисных мер. Это связано с тем, что у организации был опыт столкновения с кризисными ситуациями. В месте с тем, подавляющая часть опрошенных допускают возможность появления кризиса в будущем (в 2010 году их было 90%, а в 2018 – 76%). Непосредственно сами принимали участие в борьбе с кризисной ситуацией в 2010 году 90% опрошенных, а в 2018 – 66%. Несмотря на это на потребность в повышении своей компетентности в сфере антикризисного управления указали в 2010 году 70%, а в 2018 – 90%. Таким образом, сотрудниками фирмы отчетливо осознается необходимость в подобного рода знаниях и навыках. Проводя анализ мнения персонала по поводу угрозы кризиса и значения антикризисного управления, можно отметить следующее. Часть сотрудников согласна с

тем, что руководству их организации «приходилось предпринимать шаги по предотвращению кризиса, которые, могли бы быть более продуманными и эффективными». Динамика согласных с этим утверждением указывает на рост эффективности управленческих антикризисных решений. В частности в 2010 году на это указало 60%, а в 2018 году – 46%. Тем не менее, по мнению персонала, проводимых мероприятий недостаточно для того, чтоб организация могла противостоять кризисным процессам. Убежденных в том, что «организация или ее подразделения уязвимы перед кризисом» в 2010 году было 20%, а в 2018 году – 62%. По-видимому организация должна сформировать более серьезную систему превентивных мер и довести предполагаемые антикризисные стратегии до своего персонала. По мнению опрошенных, динамика кризисного напряжения с годами падает. В частности, считающих, что «сейчас следует предпринять какие-либо действия по предотвращению кризиса в компании» в 2010 году было 50%, а в 2018 году – 22%. То есть число тех, кто ощущает необходимость разработки и реализации текущих антикризисных мер уменьшилось в два раза. Таким образом, с годами уверенность сотрудников в продуманности и эффективности антикризисных мер растет, т.е. управленческий персонал (по мнению сотрудников) развивает антикризисные компетенции. Этому способствует экономическая нестабильность в стране, требующая от руководства компании снижать зону риска деятельности организации и вести мониторинг потенциальных угроз. Оценка уровня антикризисных мер, предпринимаемых в организации, позволяет судить об антикризисной методологической грамотности персонала. В частности, как в 2010, так и в 2018 годах все опрошенные указали, что в организации составляется список слабых сторон. Подобный мониторинг позволяет организации отслеживать «проблемные» зоны в сфере своей деятельности и своевременно реагировать на вызовы внешней среды. Помимо этого, существенно значительное число опрошенных указывает, что в организации предпринимаются попытки предотвращения развития слабых сторон (в 2010 году было 90%, а в 2018 году – 78%). Достаточно серьезно выросло число тех (в 2010 году было 30%, а в 2018 году – 86%), кто считает, что «для организации характерная ситуация, при которой решение принимается, когда потенциальная проблема уже начинает угрожать развитием кризиса». Практически не изменилось число тех, кто указывает, что «в организации есть специфические проблемы или слабые стороны, в случае проявления которых в кризис персонал не будет этому удивлен» (в 2010 году было 60%, а в 2018 году – 68%). Безусловным плюсом является то, что «в компании разрабатывается программа антикризисного управления». На это указали в 2010 году 80% опрошенных, а в 2018 году – 78%. Однако, мнение о том, что «каждый сотрудник следует процедурам антикризисного управления, установленным в вашей организации» разделяют не все опрошенные: в 2010 году их было 70%, а в 2018 году – 23%. В целом можно заключить, что руководство организации делается достаточно много для того, чтобы предотвратить появление кризиса. Но очевидно, что в организации существует и потенциал для дальнейшего развития (в частности, только каждый третий сотрудник указывает на необязательность коллег, пренебрегающих разработанными антикризисными мерами).

Проводя сравнительный анализ ситуации во внутренней среде организации и коммуникационных потоках среди сотрудников, отметим следующее. Оценка антикризисных коммуникаций со служащими показывает насколько осознаётся сотрудниками предприятия «Лемакс» важность коммуникаций во время кризиса. В частности, согласились с утверждением «после клиентов и предполагаемых клиентов, служащие- наиболее важная группа людей практически для любой организации» в 2010 году было 50%, а в 2018 году 76%. В ходе исследования выяснилось, что лояльность сотрудников к компании с годами растет. О том, что «служащие склонны

автоматически поддерживать свою компанию в период кризиса» говорят в 2010 году - 40%, а в 2018 году уже больше половины (54%).

Но среди сотрудников есть и те, кто по мнению опрошенных может обострить кризисные процессы. В частности, значительная доля респондентов считает, что «служащие могут иногда усугубить кризисную ситуацию». Необходимо отметить, что в 2010 году (60%), и в 2018 году (68%) это доля достаточно высока. Фактически более половины сотрудников могут в кризисной ситуации проявить свою недостаточную антикризисную компетентность. Очень резкие изменения в оценках сотрудников произошли по вопросу о том, что «всем служащим надо давать одинаковую информацию, независимо от того, кто они и что делают»: в 2010 году на это указали 20% опрошенных, а в 2018 году уже 90%. По видимому, на изменение мнения по данному вопросу повлиял полученный ранее негативный опыт, когда отсутствие необходимой информации или её несвоевременное предоставление привели к серьезным последствиям. Помимо этого, ряд работников организации считают, что «упомянув о кризисе единожды, к этой теме больше не надо возвращаться»: на это указали в 2010г. -30%, а в 2018 – 58%. На основании результатов исследования, можно сделать вывод, что антикризисные коммуникации с сотрудниками должны выстраиваться на регулярной основе, не просто соответствовать должностным обязанностям «адресата», а позволять сотрудникам эффективно выполнять свой функционал. Неоднородность внешней среды приводит к необходимости диверсифицировать антикризисные коммуникации, т.к. стейкхолдеры отличаются претензиями, которые предъявляются к организации. Однако на вопрос «одинакова ли тактика и способы общения с разными группами общества во время кризиса?» утвердительно ответили в 2010 году 70% опрошенных, а в 2018 году - 26%. То есть с течением времени в два раза выросла доля тех, кто не считает, что антикризисные коммуникации должны упрощаться и быть более однородными (терять «адресность»). Результаты исследования показывают, что персонал развивает маркетинговые компетенции и понимает логику поведения своих клиентов.

Интересным представляется характер ответов, связанных с оценкой ответной реакции организации на кризис. Если в 2010 году 70% опрошенных указали, что «кризис можно проконтролировать и оценить до того, как он уже прошел», то в 2018 году на это указал только каждый второй. В 2010 году 70% опрошенных указали, что «оценить успех в контроллинге кризиса возможно». В 2018 году с этим согласно только 16%. Таким образом, за восемь лет антикризисная практика организации привела к тому, что локус контроля за кризисными процессами (по мнению персонала) руководством потерян. Тем не менее, в 2010 году 90% указали, что «начать процесс оценивания последствий кризиса важно еще до того, как он прошел». В 2018г. С этим утверждением согласны 70%. Почти в два раза выросло число опрошенных сотрудников, которые полагают, что «единственной истинной проверкой того, насколько хорошо был преодолен кризис является удовлетворение потребностей покупателя» (в 2010 году 40% опрошенных, а в 2018 году - 92%). Исследование показало, что сотрудники организации понимают, что кризис - это серьезная проблема, требующая комплексного подхода к её решению. В частности, на то что «опрос служащих является единственным способом в преодолении кризиса» указали в 2010 году только 10% опрошенных, а в 2018 году - 30%.

Подводя итоги сравнительных оценок, сделать следующие выводы. Персонал предприятия «Лемакс» продемонстрировал заинтересованность и осведомленность по поводу кризисных процессов и антикризисных мер, действующих в организации. Однако, антикризисные коммуникации с сотрудниками должны выстраиваться на регулярной основе, не просто соответствовать должностным обязанностям «адресата», а позволять сотрудникам эффективно выполнять свой функционал. Несмотря на то, что персонал развивает маркетинговые компетенции и понимает логику поведения

своих клиентов, «адресный» подход при выстраивании антикризисных коммуникаций позволит укрепить процесс сбыта, который играет решающую роль для организации, находящейся в ситуации нестабильности. Таким образом, сотрудникам требуется дополнительная подготовка в рамках совершенствования своих антикризисных компетенций. Особенно остро встает вопрос в отношении работы со средствами массовой информацией и моделей формирования взаимоотношений сотрудников между собой в условиях кризисной ситуации. Антикризисный менеджмент должен предполагать создание в кризисных организациях дифференцированного подхода при формировании антикризисных коммуникация в зависимости от специфики стейкхолдеров и развитие у персонала навыков приобретения антикризисной компетенции.

1. Теория и практика антикризисного управления : монография / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – Москва : Генезис, 2005. – 576 с.
2. Янкина И.А. Социологический подход к анализу процесса управления персоналом в кризисной ситуации [Текст] // Историческая и социально-образовательная мысль. Краснодар. 2010. №4(6). С.57-61.