

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
на тему «Антикризисное управление персоналом организации
(на примере Регионального отделения ВПП «Единая Россия» в ЕАО)»

Студента 4 курса
А.В. Болтова
Научный руководитель
А.С. Голик

г. Биробиджан
2020 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1 Понятие и признаки кризиса. Причины возникновения кризисов и их классификация.....	5
1.2 Содержание, принципы и методы антикризисного управления персоналом.....	15
1.3 Типологии антикризисного управления персоналом.....	21
2 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕГИОНАЛЬНОМ ОТДЕЛЕНИИ ПАРТИИ «ЕДИНАЯ РОССИЯ» В ЕАО.....	24
2.1 Характеристика аппарата Регионального отделения Партии «Единая Россия» в ЕАО.....	24
2.2 Анализ состава и структуры персонала в Региональном исполнительном комитете Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ» в ЕАО.....	30
2.3 Оценка эффективности кадровой политики организации.....	34
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНАЛЬНОМ ОТДЕЛЕНИИ ВПП «ЕДИНАЯ РОССИЯ» В ЕАО.....	36
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики.....	36
3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики.....	41
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Для существующих социально-экономических систем (общественная формация, фирма и пр.), характерны два фактора существования: функционирование и развитие. Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих качественную определённую, целостность, сущностные характеристики. Развитие – это приобретение нового качества. Оба фактора взаимосвязаны, что предполагает определённую и закономерность наступления и завершения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и является его базисом, развитие прерывает различные процессы функционирования, но формирует предпосылки для его осуществления на новом качественном уровне. Циклическое развитие предполагает периодическое наступление кризисов [30].

Кризисы, в своем содержании, несут и положительное начало, так как ведут к обновлению, оздоровлению процесса развития социально-экономических систем [21]. Для фирм важнейшими задачами являются сохранение устойчивого финансового состояния и повышение эффективности предпринимательской деятельности. Проблема несостоятельности (банкротства) сопровождает конкуренцию, поэтому её рациональное решение, с одной стороны, позволяет предотвратить ухудшение финансово-экономических результатов деятельности, с другой стороны создаёт условия для преодоления негативных явлений [10].

Экономическое развитие последних лет и появление новых технологий требует радикальных перемен в сфере ведения антикризисного управления. По данным исследователей, технические навыки обеспечивают 15% успеха, остальные 85% зависят от лидерских качеств, корпоративной культуры и стиля управления.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что для выживания в условиях рыночной экономики и не допущения банкротства организации, необходимо эффективно управлять персоналом, проводить комплексный анализ, своевременно выявлять и устранять недостатки в управлении персоналом.

Объектом исследования выступает персонал организации (на примере Регионального отделения ВПП «Единая Россия» в ЕАО).

Предметом исследования является антикризисное управление персоналом организации.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретический и практический анализ управления персоналом организации (на примере Регионального отделения ВПП «Единая Россия» в ЕАО) и разработка рекомендаций по внедрению антикризисного управления.

Исходя из поставленной цели, можно определить следующие **задачи**, которые необходимо решить по ходу работы:

1. рассмотреть теоретические основы антикризисного управления персоналом;
2. охарактеризовать особенности управления персоналом в Региональном отделении партии «Единая Россия» в ЕАО и выявить проблемы;
3. разработать рекомендации по внедрению антикризисного управления персоналом в Региональном отделении партии «Единая Россия» в ЕАО.

Изучением системы управления персоналом занимались как отечественные, так и зарубежные исследователи: Т.Ю. Базаров, А.В. Дейнека, А.Я. Кибанов, О.К. Минаева, В.Е. Потёмкин, Н.Ф. Фёдорова и др. Внедрение антикризисного управления в организации предлагают труды: Г.Д. Антонова, Ю.А. Арутюнова, С.М. Васина, К.А. Гореликова, Е.П. Жаровской, А.Т. Зуб, А.Г. Ивасенко, Т.А. Колесникова и др.

Методологической основой исследования является диалектико-материалистический метод познания и основанные на нём общенаучные, специальные и частнонаучные методы. В работе использованы анализ и обобщение литературы по теме исследования, структурные методы анализа, методы математической статистики, опрос.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности бюджетных организаций.

Выпускная квалификационная **работа состоит** из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и признаки кризиса. Причины возникновения кризисов и их классификация

Понятие «кризис» – ключевое при рассмотрении вопросов антикризисного управления. От того, какое содержание вкладывается в него, непосредственно зависит и содержание антикризисного управления [6].

Кризис относится к категории сложных явлений, без исследования его природы и сущности невозможно вывести управляемость систем на качественно новый уровень. Основной целью антикризисного управления является регулирование кризисных и рискованных ситуаций, их предупреждение и преодоление негативных социально-экономических последствий в случае их наступления. Поэтому одна из важнейших проблем теории антикризисного управления – детальное изучение сущности кризисов, определение их видов и разработка конкретной стратегии антикризисного управления.

В истории человечества кризис всегда связывали или с катастрофой, или с катаклизмом. Природные или человеческие силы вызывали беду или нашествие, резко ухудшавшие жизнь.

В последние годы в современной литературе, говоря о кризисе, имеют в виду спонтанный процесс лавинообразного разрушения системы, причём закономерности этого процесса совершенно одинаковы для самых разных систем, будь то человеческий организм, семья, организация или страна.

Основная функция кризиса – ликвидация тех элементов, которые нежизнеспособны и наименее устойчивы. В экономике кризисы способствуют ликвидации слабых предприятий с устаревшими способами производства и формами организации предприятий [15].

Каждая экономическая система (страна, отрасль, регион, предприятие) переживает за время своего существования кризисные ситуации. И каждая решает проблему

выхода из кризиса. В результате одни предприятия быстро исчезают, а другие существуют десятки и сотни лет.

Определений кризиса в литературе встречается множество. В качестве примера можно привести следующие.

Кризис – это состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы [17].

Кризис (от греч. *krisis* – решение) означает резкое изменение, крутой перелом. Термин «кризис» широко применялся в медицинской практике и обозначал резкое изменение состояния больного, после которого больной либо умирал, либо выздоравливал. Поэтому кризис воспринимали как поворотную точку, поворотный момент, разделяющий все то, что было раньше, от того, что будет после, как очень опасную, полную угроз ситуацию, требующую немедленного решения.

Кризис, по В.И. Далю, – перелом, переворот, решительная пора переходного состояния. Кризис – или перелом болезни, или переворот денежный [19].

Системный кризис – это хаотическое состояние, являющееся следствием износа систем компании, ведущее к их гибели или к преобразованию, в результате чего в компании во внешней среде разрушаются деловые связи, все перспективные договорённости, а во внутренней среде разрушаются структура, управление, мотивация [20].

По мнению одних зарубежных исследователей, кризис – это событие или совокупность обстоятельств, которые мешают бизнесу его осуществлять, другие считают, что кризис – это то, что угрожает деятельности компании, персоналу, акционерному капиталу, заинтересованным лицам, бренду, репутации, доверию или целям функционирования фирмы.

При этом необходимо отметить, что кризис фирмы, прежде всего, ассоциируется с драматическими угрозами – комплексом событий, которые угрожают бизнесу. Если объединить всевозможные определения кризиса из разных источников, то кризисом можно назвать невозможность функционирования системы в рамках прежней модели.

В настоящее время многие под кризисом понимают острую, нестабильную ситуацию, имеющую негативные последствия. Но существуют теории, которые рассматривают кризис как явление, ориентированное на ликвидацию старого и на развитие нового, и воспринимают кризис с положительной стороны. Поэтому в их основу заложена не борьба с кризисом, а реструктуризация системы, соответствующая новым отношениям. Двойственная природа любого кризиса, который одновременно создает и разрушает, формирует предпосылки и подготавливает условия для дальнейшего развития [20].

Кризисная ситуация на предприятии часто расценивается как предбанкротное состояние и неспособность самостоятельно выбраться из ямы общей ресурсной и частной финансовой несостоятельности. Но при более глубоком анализе выясняется, что любой кризис таит в себе возможности выхода из него, т.е. это не только и не столько чисто негативное явление, сколько переход в другое состояние – от упорядоченности предыдущего периода к упорядоченности следующего через хаос разрушения и преобразования отживших элементов.

Кризисы способствуют обучению экономических систем. Кризис в нормальной ситуации невидимо приводит в движение силы, способствующие развитию системы. Многие действия, невозможные в обычной ситуации, можно реализовать в кризисной ситуации, многими шансами в кризисе можно воспользоваться.

Кризис можно рассматривать как одно из состояний естественного развития социально-экономической системы (организации, региона, страны). Великий западный экономист Й. Шумпетер, рассматривая кризисы в связи с экономическими циклами, писал, что кризис – это не больные миндалины, которые можно удалить и тем самым излечить болезнь, а естественное состояние организма, который, когда растёт и развивается, болеет и затем выздоравливает. Поэтому кризис несёт с собой не только недомогания, но и обновление.

То есть кризис – это всего лишь этап в развитии системы, после которого количественные изменения переходят в качественные. Этап этот многогранен, он и хороший, и плохой одновременно. Если судить по последствиям, то в целом для системы

кризис – это хорошо. Система после кризиса сбрасывает лишнее, меняется качественно, становится более живучей и т. д. Кризис – это естественный и необходимый этап развития [23].

В какой-то степени кризис – это испытание, которое даёт возможность себя проявить. И к этому нужно относиться спокойно, трезво и ответственно.

Для полноты представления о природе кризисов, с которыми сталкивается человечество, необходимо вспомнить также о том, что давно известна практика целенаправленного провоцирования кризисов, например, у противника для его ослабления.

Кризисы не всегда бывают разрушительными, они могут проходить с некоторой долей напряжённости, при этом их приближение может быть вызвано и субъективными, и объективными причинами.

Кризис как нисходящая фаза экономического цикла. Экономический цикл (волна) является общей чертой для всех стран с рыночной экономикой и представляет собой периодические колебания деловой активности в обществе. В той мере, в какой в России началось возрождение рыночных отношений, Россия стала подвержена циклическому развитию, в том числе ниспадающей фазе цикла – кризису.

Кризис как нарушение равновесия и потери устойчивости социально-экономической системы. Ученый-экономист начала XX в. А.А. Богданов считал, что для разрешения кризиса экономические системы преобразуются, объединяясь в новую систему или разделяясь на отдельные комплексы. В периоды экономического развития новое растёт, но и старое не ликвидируется, однако накопление внутренней неустойчивости доходит до кризиса, который обычно развивается под воздействием внешнего удара [18].

В работе «Тектология» (Всеобщая организационная наука) А.А. Богданов даёт определение кризиса как смены организационных форм комплекса (системы), перехода её в новое состояние или ухода со сцены. На практике это всегда быстро протекающий «революционный» процесс преобразования. Его причиной является существование критических значений внешней нагрузки или разрушения той или иной внутренней связи, приводящих к потере устойчивости системой. А.А. Богданов рассматривал кризис как «нарушение равновесия и в то же время как процесс перехода

к новому равновесию, которое является пределом происходящих при кризисе изменений системы». В этом определении речь идёт о динамическом равновесии открытой системы, т. е. такой, которая, с одной стороны, представляет собой определённую целостность, отграниченную от окружающей среды, а с другой – постоянно обменивается с окружающей средой веществом, энергией и информацией. Открытыми системами являются все социально-экономические системы, начиная с уровня глобального до уровня отдельного предприятия (организации), поэтому понимание кризиса А.А. Богдановым применимо ко всем социально-экономическим объектам.

Классическое определение экономического равновесия (англ. *equilibrium of an economic system*) выглядит так: «Равновесие – состояние экономической системы, характеризующееся наличием баланса, равновесия двух разнонаправленных факторов, например, равновесия спроса и предложения, производства и потребления, доходов и расходов. Равновесие может быть неустойчивым, кратковременным и устойчивым, длительным». С этой точки зрения продуктивнее определять кризис не только через нарушение равновесия, но и через потерю устойчивости. Понятие устойчивости имеет развитый математический аппарат, разработанный великим русским математиком А.М. Ляпуновым, и потеря устойчивости сравнительно легко идентифицируется.

Самым адекватным на сегодняшний день кибернетическим пониманием устойчивости представляется следующее определение. Устойчивость – это такое состояние динамического равновесия во времени, при котором возмущающее воздействие внешней среды или системы более высокого уровня поглощается механизмом саморегулирования данной системы и в конечном итоге позволяет сохранять значимые качественные характеристики системы в заданных пределах.

Современный синергетический подход к понятию кризис. Кризис как резкое изменение хаотического состояния системы. Одним из наиболее перспективных подходов, которые можно использовать для понимания сущности кризиса социально-экономической системы (предприятия, региона, государства и т.п.) в современных условиях, можно назвать синергетику – научное направление, которое изучает нелиней-

ные, неравновесные процессы в различных областях – от природы до общества и человека. Основоположниками синергетики как нового научного направления являются И.Р. Пригожин, Г. Хакен, А.А. Самарский, С.П. Курдюмов, Е.Н. Князева.

Название новой дисциплины «синергетика» было предложено немецким физиком Г. Хакеном. Слово «синергетика» составлено из двух слов греческого происхождения: си – означает совместное действие, энергизм – активность. Дословно этот термин переводится как «теория совместного действия». Синергетика исследует общие принципы и законы развития самоорганизующихся систем различных уровней материи. Поэтому синергетику обычно называют наукой о самоорганизации.

Синергетика изменила принципиально подход к исследованию сложных социально-экономических систем, выделяя в качестве основной характеристики таких систем способность к эволюционному развитию на основе самоорганизации в результате воздействия внешних факторов и путём использования внутренних возможностей развивающейся системы.

Синергетика (т.е. теория самоорганизации) основное внимание уделяет переломным, кризисным моментам, определяющим направление дальнейшего развития системы, а не периодам устойчивости и равновесия. В синергетике переосмысливается само понятие кризиса. Кризис рассматривается как основной фактор, вносящий качественно новые изменения в систему как точку выбора (точку бифуркации) между возможными вариантами будущих путей её развития [14].

Особенности развития социально-экономических систем можно объяснить с точки зрения взаимодействия (противоречия) между силами устойчивости (порядка) и изменения (хаоса). Синергетика подчёркивает роль «малых воздействий» и случайности на отдельных этапах развития сложных систем. При этом в социальной системе и порядок, и хаос могут порождаться как сознательно, так и стихийно, когда нарушение стабильности в социально-экономической системе входит в интересы его отдельных субъектов.

Кризис с точки зрения синергетики соответствует состоянию утраты системой направления развития, состоянию исчезновения прежних возможностей и смысла

дальнейшего развития. В то же время – это переход в состояние выбора нового пути (в точку бифуркации).

Кризис – это процесс, в котором одновременно присутствуют и будущее начало, и конец. При этом будущее ещё не осознано, а воображение уже рисует только негативные последствия, связанные с ликвидацией прежнего, привычного состояния. Важно подчеркнуть, что в этом состоянии инертность мышления, как правило, не позволяет открыться навстречу новым возможностям и перспективам.

Синергетика в настоящее время является одним из наиболее многообещающих междисциплинарных подходов. Внедрение идей и методов синергетики в антикризисное управление только начинается, однако уже сейчас с их помощью можно предложить новые концептуальные подходы для решения многих сложных проблем.

Таблица 1 – Понятия кризиса

№	Направление	Краткое содержание
1	Классическое	Означает нежелательную и драматическую фазу развития экономической системы, которая характеризуется колебаниями и негативными явлениями, помехами (сформировалось в XIX веке).
2	Медицинское	Означает решающую фазу развития болезни.
3	Экономическое	Неотъемлемая стадия жизненного цикла развития системы и завершается переходом ее в новое качественное состояние (Ф1) либо крахом (Ф2).
4	Философское	Это смена повышательной тенденции на понижательную.
5	В теории менеджмента	Это смена организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

1) избежать появления кризисов нельзя. Кризисы – это этапы циклического развития любой экономической системы. Они могут возникнуть и как случайный результат ошибки управления, и в результате стихийного бедствия;

2) началом кризиса можно считать момент, когда потенциал развития главных элементов системы исчерпан и уже появились элементы системы нового цикла;

3) кризисы связаны с фазами экономических циклов;

4) кризисы прогрессивны, поскольку выполняют три основные системные функции: а) ликвидацию элементов экономической системы, уже исчерпавшей свой потенциал развития; б) освобождение пространства для укрепления элементов новой системы, будущего цикла; в) испытание на живучесть и сохранение тех элементов системы, которые переходят в будущее;

5) кризисы проверяют эффективность управления рисками, выявляют слабые места и ликвидируют неоправданные амбиции;

б) кризисы когда-нибудь обязательно кончаются. Они могут содействовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;

7) кризисы неповторимы, поэтому разнообразны причины, их вызывающие, и выход из кризиса каждый раз требует специфических мер.

Для эффективного управления кризисами имеют большое значение определение критериев типа кризиса, классификация и методология распознавания кризиса.

Таблица 2 – Причины и типы кризиса

Авторы	Содержание понятия кризиса
Ж. Сисмонди, Т. Мальтус	В нарушении равновесия между производством и потреблением, нарушении пропорций между сбережениями и инвестициями (представители теории недопотребления).
Мечлап	Нежелаемое состояние экономических отношений (критическое положение больших слоев населения и отраслей экономики).
М. Фридмен, А. Шварц	Колебания денежной массы, которые приводят как к «пикам» цикла, так и к кризисам (представители монетарной теории).
М. Туган-Барановский, Г. Кассель	Диспропорции в структуре производства, возникающие в результате перенакопления капитала (представитель немонетарной теории перенакопления).
Дж. М Кейнс, Э. Хансен	Результат взаимодействия между движением национального дохода, потреблением и накоплением капитала и психологических факторов, приводящих к резкой смене повышательной тенденции на понижательную.
В. Зомбарт	Экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни.
Е.С. Варги	Временное насильственное разрешение накопившихся противоречий.
Э.М. Коротков	Крайнее обострение противоречий развития, рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем, переход от существующего положения к другому, существенно отличающемуся по основным параметрам.

Переход от стабильности к улучшению или к ухудшению – кризисная ситуация в развитии системы. То есть, процесс улучшения положения – это тоже кризис, и непонимание этого приводит к «неожиданному» обострению противоречий, неготовности руководства к структурным изменениям, необходимости быстро менять стратегию развития в изменившихся условиях при ограниченных ресурсах, дефиците времени и т. д. Таким образом, кризис есть нормальное состояние любой системы.

Таблица 3 – Классификация критериев причин кризисов

Критерий классификации	Типы кризисов	Содержание
Вид кризиса	Объективные	Циклические потребности модернизации и реструктуризации социально-экономической системы.
	Субъективные	Отражающие волюнтаризм и ошибки управления.
Масштаб проявления	Общие	Охватывают социально-экономическую систему в целом.
	Локальные	Охватывают только часть социально-экономической системы.
Характер	Экономические	Кризисы производства и реализации товара.
	Социальные	Столкновение интересов различных социальных групп.
	Политические	Кризис в политическом устройстве общества.
	Организационные	Кризис распределения функций, полномочий и ответственности.
	Информационные	Отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре и данных систем учета.
	Рыночные	Отсутствие адекватной рыночным условиям системы регулирования хозяйственной деятельности.
	Правовые	Несовершенство и противоречивость законодательной базы.
Причина возникновения	Технологические	Кризис старых технологических идей и снижение научно-технического потенциала предприятий.
	Природные	Климатические, географические условия.
	Экологические	Результат нерациональной деятельности человека.
	Общественные	Результат неадекватной политики властей.
Воздействия на человека	Психологические	Социально-психологический климат общества, организации (стрессовое состояние).
Степень воздействия на компоненты системы	Системно-трансформационные	Сохранение (восстановление докризисного состояния) или создание нового (обновление) состояния системы.
	Системные	Качественные изменения сущности социально-экономической системы.

Критерий классификации	Типы кризисов	Содержание
Уровень прозрачности	Скрытые	Ухудшение потенциала развития социально-экономической системы.
	Явный	Кризис результатов (оперативный кризис).
Характер последствий	Разрушительные	Разрыв существующих связей.
	Оздоровительные	Обновление социально-экономической системы, этап эволюционного развития
	Соединительные	Образование новых связей.
По зоне воздействия	Внешние	Характер глобального, мирового экономического развития.
	Внутренние	Нерациональная стратегия, неэффективность управления и др.
Цикличность, Масштабность	Циклические	Периодически повторяющиеся спады общественного производства, хозяйственной деятельности.
	Промежуточные	Единично возникающие спады общественного производства.
	Структурные	Постепенное и длительное нарастание межотраслевых диспропорций.
	Частичные	Падение экономической активности в рамках отдельных сфер деятельности.

Обычно выделяют четыре уровня экономики - микро-, макро-, мезо- и мировой уровень. В экономическом развитии на всех четырех уровнях периодически возникают различного рода кризисные явления, диагностика, профилактика и преодоление которых представляет собой предмет антикризисного управления. Сами по себе эти кризисные явления совместно с окружающими их условиями являются объектом антикризисного управления.

Причиной кризисных процессов являются, как правило, совместные действия внутренних и внешних факторов. Кризисы, происходящие в смежных сферах, могут углублять падение в данной сфере, а могут и сглаживать, смягчать его характер.

Кризис нельзя рассматривать как статичное состояние системы, только как процесс её динамического развития. Он видоизменяет или разрушает имеющуюся структуру (связи, отношения) и формирует новые свойства системы.

Среди факторов, его определяющих, можно выделить три основные группы:

1) Постоянно действующие факторы нециклического свойства (научно-технический прогресс, демографические факторы, расходование природных ресурсов).

- 2) Постоянно действующие циклические.
- 3) Случайные и временно действующие факторы (стихийные бедствия, войны).

1.2 Содержание, принципы и методы антикризисного управления персоналом

Управление персоналом является совокупностью целенаправленных действий руководства компании, которая включает определение потребности в персонале согласно цели и возможностям компании, планирование работы с персоналом, расстановку и распределение персонала, его использование, исследование и оценку персонала, ротацию персонала, повышение квалификации, мотивацию и стимулирование персонала, а также создание благоприятных условий для результативной работы.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом, но и совокупность факторов социально психологического и нравственного характера, то есть демократический стиль управления, учёт индивидуальных особенностей работников и т.п.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководство компании сосредотачиваться на стратегических направлениях работы с сотрудниками: массовая переквалификация, омоложение кадров, разработка принципов трудоустройства работников при их массовом высвобождении, привлечение широких слоёв сотрудников к участию в управлении компанией и многое другое.

Антикризисная кадровая политика состоит из деятельности по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию. Именно политика акцентирует внимание на проблемах, выявляет приоритеты и ориентиры. Она обладает различными признаками: выжидание, осмотрительность, осторожность, агрессивность, мобильность, гибкость, адаптивность, ориентация на кризисные ситуации и др. разнообразие политических признаков необходимо знать и уметь ими пользоваться [32].

Важно решительным образом преодолевать сохранившееся до сих пор у многих руководителей негативное отношение к оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах, имеющих развитую рыночную экономику, у руководителей крупных корпораций и фирм накоплен довольно-таки богатый и поучительный опыт работы с персоналом. Многие вещи из этого полезного опыта нужно смелее внедрять в практику деятельности отечественных руководителей и предпринимателей. Но, естественно, нельзя этот опыт переносить необдуманно, механически и формально, не учитывая отечественную организационную культуру, исторические традиции, общественную психологию и мораль, уровень и качество жизни большинства населения.

Зарубежный управленческий опыт является не только опытом западных стран, но и организационно-управленческим опытом стран евразийского континента.

В связи с этим, важно тщательным образом продумывать и создавать механизм адаптации к отечественным условиям всего мирового опыта [36].

В качестве принципов антикризисного управления персоналом можно выделить следующие:

1) Антикризисная кадровая политика управления кадрами должна обладать реалистичностью, созидательностью и ориентированностью на устойчивое совершенствование компании, на привлечение к работе сотрудников, которые профессионально подготовлены, предприимчивы и обладают новаторскими задатками.

2) Кадровая политика должна быть единой для всей компании, но в то же время многоуровневой, охватывающей все группы работников и все управленческие процессы при различных механизмах влияния на них.

3) Сущностная черта антикризисной кадровой политики управления – это её рациональность и превентивность, которые носят утверждающие и опережающий характер, который направлен на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов.

4) В условиях формирования социально-ориентированной экономики в нашей стране кадровая политика должна быть демократичной по целям, социальной базе, механизму и принципам управления кадрами.

5) Антикризисная политика управления кадрами должна отличаться такими чертами, как духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность, которые проявляются в деятельности как руководства, так и рядовых работников. Для некоторых лидеров компаний декларация этих черт может показаться чистым идеализмом. Но полагать так ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчёт. Это наиболее перспективное инвестирование средств, которое, как правило, быстро окупается.

Анализ практических вопросов деятельности предприятий свидетельствует о необходимости целенаправленного управления персоналом. Ключевым моментом обеспечения такой целенаправленности являются разработка и осуществление предприятием обоснованной кадровой политики [35].

При разработке такой политики возникает вопрос о направлениях управленческих воздействий.

В практической деятельности предприятием разрабатываются и реализуются самые различные мероприятия, в той или иной степени касающиеся персонала.

Поэтому их необходимо систематизировать в целях:

- повышения уровня сбалансированности действий, в том числе за счёт устранения лишних (избыточных) или дублирующих друг друга мероприятий;
- обоснования минимально возможного состава мероприятий исходя из приоритетов предприятия;
- оценки степени адекватности мероприятий действительным требованиям.

Подход к систематизации элементов кадровой политики предприятия состоит в системном описании внешних (входящих и исходящих) и внутренних воспроизводственных потоков трудовых ресурсов.

С точки зрения внешних и внутренних связей, персонал предприятия можно представить, как систему этапов жизненного цикла, на входе которой находятся потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала, а на выходе – конечные параметры персонала [34].

Таким образом, с системных позиций можно выделить три принципиальных метода антикризисного управления предприятием, связанные с воздействием:

- на потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала;
- на этапы жизненного цикла персонала;
- на конечные параметры персонала.

В свою очередь, в направлении, связанном с воздействием на обеспечивающие воспроизводство персонала потоки, такие элементы целесообразно дифференцировать по видам потребностей работников.

В основу такой дифференциации можно положить классификацию потребностей, предложенную А. Маслоу. При этом потребности целесообразно объединить в две группы:

1) Первичные потребности:

- физиологические (потребности в пище, воде, жилье, отдыхе и т. п., необходимые для выживания человека);
- потребности в безопасности и уверенности в будущем (защита от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены и в будущем, то есть уверенность в «завтрашнем дне»).

2) Вторичные потребности:

- социальные (потребности в общении, принадлежности к коллективу и поддержке);
- потребности в уважении со стороны окружающих, признании личных достижений и компетентности;
- потребности в самовыражении (реализация потенциальных возможностей человека и обеспечение его роста как личности).

Первичные потребности работников предприятия могут быть удовлетворены как за счёт материальных денежных потоков (заработная плата, премии, прочие денежные выплаты и компенсации, предоставление сотрудникам кредитов), так и нематериальных, которые финансируются за счёт средств самого предприятия (путёвки для отдыха, бесплатное питание, медицинское обслуживание, предоставление жилья и охраны и т. п.).

Удовлетворение вторичных потребностей работников предприятия, в свою очередь, предполагает воздействие на такие элементы, как: моральное стимулирование; трудовые отношения; социальное партнерство; социально психологический климат; межличностные коммуникации; культура организации.

На уровне предприятия должно применяться методическое обеспечение опережающего управления, содержащее систему мероприятий по внедрению антикризисного управления в соответствии с требованиями, задаваемыми внутренней и внешней средой предприятия, в том числе на предварительном этапе организационного кризиса. Конечной целью разработки методического обеспечения опережающего управления должен стать механизм антикризисного управления, позволяющий скорректировать деятельность предприятия в соответствии с задачей устойчивого и прогрессивного развития.

Механизм опережающего управления реализуется на практике с помощью ряда средств, каждое из которых должно применяться в организации осознанно и обоснованно. Эти средства являются инструментами антикризисного управления и могут быть поделены на две группы в соответствии с задачами управления.

В первую группу входят инструменты выявления кризиса, среди которых: анализ финансового состояния предприятия, диагностика вероятности банкротства, анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия с использованием различных методик и моделей и т. д.

Ко второй группе относятся инструменты устранения кризиса: реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение инноваций, внедрение информационных систем, контроллинг, да и просто снижение себестоимости.

Все вышеперечисленные инструменты антикризисного управления должны служить общей цели, реализуемой стратегии опережающего антикризисного управления. Мероприятия по совершенствованию методического обеспечения опережающего управления должны носить комплексный, системный характер. Целью опережающего управления и, соответственно, методического обеспечения управления, является сохранение сбалансированного функционирования и развитие предприятия.

В связи с чем, совершенствование методического обеспечения антикризисного управления должно проходить в рамках выполнения ряда задач по развитию предприятия и построению организационно-экономического механизма. Чтобы правильно выстроить мероприятия по совершенствованию антикризисного управления, необходимо провести оценку современного состояния экономики, выявить проблемы, сдерживающие развитие предприятий. Впоследствии, методическое обеспечение, приобретая физическую форму организационно-экономического механизма опережающего управления, может использоваться при принятии решений в области антикризисного управления на каждом конкретном предприятии [27].

Комплексный механизм антикризисного управления строится на основе комплексного механизма регулярного управления, состоящего из пяти блоков: экономический механизм, правовой механизм, организационный механизм, мотивационный механизм, политический механизм. Разница лишь в том, что в случае антикризисного управления добавляются характерные для него наборы бизнес-процессов. Так экономические механизмы дополняются финансовыми инструментами антикризисного управления; организационные механизмы – информационной системой антикризисного управления; мотивационные механизмы – механизмом мотивации выживания; правовые механизмы – мерами по предупреждению банкротства и арбитражными процедурами; политические механизмы – экономической политикой оздоровления предприятий.

Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем): диагностика финансового состояния предприятия; оценка бизнеса предприятия; маркетинг; организационно-производственный менеджмент; управление персоналом; финансовый менеджмент; антикризисная инвестиционная политика; антикризисное бизнес-планирование; организация ликвидации предприятия. Правовые механизмы антикризисного управления определяются Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)». К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Рассматривая механизмы, описанные выше, несложно заметить, что все они акцентируют внимание на экономической, либо правовой составляющей управления. В то время как организационно-экономический механизм антикризисного управления должен быть организован несколько сложнее. Необходимо учитывать основные тенденции деятельности предприятий, чтобы понять, что антикризисное управление и его инструменты должны быть подразделены в соответствии с целью, стоящей перед предприятием в конкретный промежуток времени, на конкретной стадии организационного кризиса. А также необходима оценка эффективности управления, задаваемого механизмом, на каждой стадии жизненного цикла предприятия [28].

1.3 Типологии антикризисного управления персоналом

Антикризисное управление по комплексу своих характеристик может быть различным. В его практическом осуществлении всегда возникает проблема выбора вида, наиболее приемлемого в конкретных ситуациях функционирования и развития организации.

Различают опережающее и реактивное антикризисное управление. Они различны по своим характеристикам, назначению и последствиям. Существует целый комплекс признаков того и другого.

Главным в опережающем антикризисном управлении является прогнозирование опасности возникновения кризисов, определение и обеспечение готовности к кризисным ситуациям.

В реактивном антикризисном управлении главным становится своевременная реакция на возникновение кризиса, оперативные действия поддержания жизнеспособности организации, выявление позитивных моментов преодоления кризиса и выхода из него.

И тот, и другой тип антикризисного управления имеет и преимущества, и недостатки. В практике управления необходимо сочетание обоих типов [11].

В действительности предпринимательство всегда связано со множеством рисков, поэтому профилактические меры не исчерпывают всех возможностей влияния на кризисы. При наступлении рискованного случая возникает потребность в финансовом оздоровлении предприятий. Знание теории циклов можно успешно применять на практике.

Во-первых, оно даёт возможность с высокой степенью вероятности предвидеть дальнейший ход цикла. Зная то, что за ростом последует спад, можно прогнозировать момент возникновения последнего и заблаговременно подготовиться к нему. В результате можно повлиять на сокращение периода кризиса.

Во-вторых, можно подготовить и своевременно предпринять необходимые профилактические меры. Для этого следует опираться на классификацию кризисов и факторов, их обусловивших, на изучение опыта преодоления подобных ситуаций, на системы мер и механизмов, обеспечивающих выход предприятия из состояния банкротства, на квалифицированные кадры по этим вопросам. Все это позволяет говорить о возможности управления кризисами на уровне предприятия [20].

Таблица 4 – Типология антикризисного управления

Признаки сравнительного анализа	Опережающее антикризисное управление	Реактивное антикризисное управление
Целевая установка	Поддержание устойчивости. Готовность к кризисным ситуациям. Профилактика случайных кризисов	Оперативные действия по выживаемости системы
Временные ограничения	Прогнозируемый период до возникновения угрозы кризиса	Моменты явной угрозы наступления кризиса (банкротства)
Ресурсные ограничения	Сравнительно мягкие	Предельно жесткие
Информационные потребности	О состоянии внешней и внутренней среды. Научно-аналитическая информация	Оперативная информация о состоянии внутренней среды
Необходимые темпы изменений	Ритмичность прогнозно-аналитической работы. Спокойные темпы	Высокие темпы работы. Дефицит времени. Стрессовые ситуации
Уровень неопределенности	Относительно высокий, но зависит от методик и сроков прогнозирования	Средний или низкий, зависит от информационного обеспечения управления

Продолжение таблицы 4

Признаки сравнительного анализа	Опережающее антикризисное управление	Реактивное антикризисное управление
Степень централизации управления	Относительно невысокая, отвечающая потребностям нормальной ритмичной работы	Завышенная с усилением контроля и ответственности
Сочетание стратегических и тактических решений	Оправдывается задачами предотвращения угроз и использованием возможностей	Преимущественно тактические решения с разработкой замыслов послекризисной стратегии

Далее рассмотрим особенности управления персоналом и возможности внедрения антикризисного управления в конкретной организации.

2 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕГИОНАЛЬНОМ ОТДЕЛЕНИИ ПАРТИИ «ЕДИНАЯ РОССИЯ» В ЕАО

2.1 Характеристика аппарата Регионального отделения Партии «Единая Россия» в ЕАО

Региональное отделение Партии «Единая Россия» в ЕАО зарегистрировано 22 апреля 2002 года путем решения Генерального совета Партии «Единая Россия». (ОГРН 1027900000369).

Региональный исполнительный комитет регионального отделения Всероссийской политической партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ» (далее – РИК, Партия) является аппаратом регионального отделения Партии и подотчётен Президиуму Регионального политического совета регионального отделения Партии.

РИК ВПП «Единая Россия» в ЕАО является территориальным органом, и ведёт исполнительную функцию. Руководство деятельностью Регионального исполнительного комитета Партии осуществляет Руководитель Регионального исполнительного комитета регионального отделения Партии [3].

Руководитель Регионального исполнительного комитета формирует аппарат Регионального исполнительного комитета в соответствии с Положением о Региональном исполнительном комитете, утверждаемым Президиумом Генерального совета Партии.

Руководитель Регионального исполнительного комитета назначается и освобождается от должности ЦИК Партии по согласованию с Президиумом Генерального совета Партии и Региональным политическим советом либо Президиумом Регионального политического совета.

Трудовые отношения с Руководителем Регионального исполнительного комитета оформляются путем заключения трудового договора от имени регионального отделения Партии на основании распоряжения ЦИК о назначении на должность Руко-

водителя Регионального исполнительного комитета. Трудовой договор с Руководителем Регионального исполнительного комитета заключается на срок, не превышающий срока полномочий Регионального политического совета, в соответствии с законодательством Российской Федерации. В случае освобождения от должности Руководителя Регионального исполнительного комитета ЦИК Партии – по согласованию с Президиумом Генерального совета Партии и Региональным политическим советом либо его Президиумом – вправе назначить временно исполняющего обязанности Руководителя Регионального исполнительного комитета [2].

Все работники аппарата Регионального исполнительного комитета регионального отделения Партии назначаются на должность (увольняются) в соответствии с законодательством Российской Федерации только по заключению с ними (прекращению действия) трудового договора, который может быть заключён на срок, не превышающий срока полномочий Регионального политического совета Партии.

На Руководителя Регионального исполнительного комитета и работников аппарата Регионального исполнительного комитета регионального отделения Партии распространяется законодательство Российской Федерации о труде и социальном страховании.

Задачи Регионального исполнительного комитета:

- Организация деятельности регионального отделения Партии в пределах своей компетенции;
- Осуществлять на территории регионального отделения текущую деятельность Партии, определяемую Съездом Партии, Генеральным советом, Президиумом Генерального совета Партии, Конференцией регионального отделения Партии, Региональным политическим советом;
- По поручению Регионального политического совета разрабатывает проект сметы регионального отделения Партии, а также проекты смет местных отделений Партии, которые не имеют прав юридического лица, и представляет их на утверждение Регионального политического совета;
- Обеспечивает реализацию планов, программ и отдельных мероприятий Партии, регионального отделения Партии;

- Организует и ведёт региональный учёт членов Партии на основе Единого реестра Партии;
- Организует на территории региона работу по подбору кандидатур для выдвижения на выборные должности в органы государственной власти и органы местного самоуправления;
- Обеспечивает проведение избирательных кампаний на территории соответствующего субъекта Российской Федерации, в которых участвует Партия;
- Обеспечивает подготовку Конференций региональных отделений Партии, заседаний Регионального политического совета, Президиума Регионального политического совета;
- По согласованию с ЦИК Партии, Региональным политическим советом либо его Президиумом, а также с Местным политическим советом Партии назначает (принимает на работу с заключением срочного трудового договора) и освобождает (увольняет) от должности Руководителей Местных исполнительных комитетов местных отделений Партии, которые не имеют прав юридического лица;
- Организует делопроизводство в региональном отделении Партии и содействует его постановке в первичных и местных отделениях;
- Осуществляет иные функции, кроме отнесённых к исключительной компетенции других органов регионального отделения Партии.

Региональный исполнительный комитет комплектуется работниками из числа специалистов, способных решать стоящие перед региональным отделением Партии задачи. Подбор и согласования кандидатур на отдельные должности РИК определяется центральными органами Партии.

С работниками РИК заключаются трудовые договоры. С сотрудниками РИК, обеспечивающими деятельность местных отделений Партии, а также с Исполнительными секретарями местных отделений Партии заключаются трудовые договоры от имени регионального отделения Партии на срок, не превышающий срока полномочий, соответствующего Местного политического совета местного отделения Партии.

Работники РИК при приёме на работу в РО Партии должны быть ознакомлены с Положением о Региональном исполнительном комитете регионального отделения

Партии, Правилами внутреннего трудового распорядка, соответствующей должностной инструкцией работника, иными актами РИК, регламентирующими деятельность работника.

Трудовые (должностные) обязанности работников РИК, а также права работников определяются трудовыми договорами, должностными инструкциями, Правилами внутреннего трудового распорядка [4].

Подбор кандидатур на должности Первого заместителя Руководителя РИК, главного бухгалтера и пресс-секретаря осуществляет Руководитель РИК. Кандидат на замещение соответствующей должности в РИК (далее – кандидат) должен отвечать квалификационным требованиям.

1. Образование: высшее профессиональное.

2. Опыт работы, соответствующий одному из направлений работы не менее 3х лет.

3. Участие в избирательных кампаниях на уровне руководителя проектов или направлений различного уровня (муниципальных, региональных и федеральных).

4. Профессиональные знания и практические кейсы профессионального направления.

4. Знания: правил делового этикета.

5. Навыки: свободного ориентирования в общественно-политической жизни страны, эффективного планирования рабочего времени, ведения деловых переговоров, анализа политической и социально-экономической ситуации в регионе, анализа медиа-пространства региона, организации коммуникаций в рамках политических элит региона с целью достижения результата, владения компьютерной и другой орг-техникой, а также необходимым программным обеспечением.

Кандидат принимается на работу в РИК (назначается на должность) с заключением трудового договора, предусматривающего в качестве одного из обязательных условий установление срока испытания не менее трёх месяцев. В период установленного кандидату срока испытания Руководитель РИК оценивает его деятельность и проводит согласование его кандидатуры с ЦИК Партии. Решение о согласовании или отклонении кандидатуры принимает ЦИК Партии по итогам оценки деятельности

кандидата в ходе срока испытания. Оценку деятельности кандидата в период срока испытания непосредственно осуществляет соответствующее самостоятельное структурное подразделение ЦИК Партии:

- уполномоченное в сфере избирательных технологий – для назначения на должность Первого заместителя Руководителя Регионального исполнительного комитета;
- уполномоченное в сфере финансово-хозяйственного обеспечения – для назначения на должность главного бухгалтера;
- уполномоченное в сфере информации и массовых коммуникаций – для назначения на должность пресс-секретаря.

В целях обеспечения процедуры согласования кандидата Руководитель РИК направляет в ЦИК Партии не позднее трёх рабочих дней с момента заключения трудового договора с кандидатом копию приказа о приёме его на работу и краткую биографическую справку на кандидата.

В целях обеспечения процедуры согласования кандидата на должность главного бухгалтера с кандидатом проводится собеседование в режиме видеоконференции и осуществляется проверка знаний бухгалтерского учёта в форме тестовых заданий. Собеседование проводит Первый заместитель Руководителя ЦИК Партии, к чьей компетенции отнесены вопросы финансово-хозяйственного обеспечения. Сроки проведения собеседования Руководитель РИК согласовывает непосредственно с Первым заместителем Руководителя ЦИК Партии, к чьей компетенции отнесены вопросы финансово-хозяйственного обеспечения.

Структурное подразделение ЦИК Партии, уполномоченное в сфере делопроизводства, при поступлении в ЦИК Партии документов на кандидата направляет их копии в структурное подразделение ЦИК Партии, оценивающее деятельность кандидата. Самостоятельное структурное подразделение ЦИК Партии, оценивающее деятельность кандидата в период прохождения кандидатом испытания, осуществляет мониторинг его деятельности методами и способами, позволяющими определить уровень профессиональных знаний и иных знаний и навыков кандидата, в том числе путём использования электронных видов связи для проведения собеседований.

Проведение мониторинга деятельности кандидата обеспечивается специально уполномоченными работниками самостоятельного структурного подразделения ЦИК Партии, оценивающего деятельность кандидата. По истечении 70 дней срока испытания Руководитель РИК направляет в ЦИК Партии письмо о результатах испытания кандидата (по оценке РИК):

- об удовлетворительном результате испытания;
- о неудовлетворительном результате испытания.

Структурное подразделение ЦИК Партии, уполномоченное в сфере делопроизводства, при поступлении в ЦИК Партии письма Руководителя РИК о результатах испытания кандидата, направляет его копии в самостоятельное структурное подразделение ЦИК Партии, оценивающее деятельность кандидата.

При поступлении в ЦИК Партии письма Руководителя РИК о неудовлетворительном результате испытания кандидата работа по мониторингу деятельности кандидата и контролю за проведением процедуры его согласования заканчивается.

Трудовой договор с кандидатом подлежит прекращению по основаниям и в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации.

При поступлении в ЦИК Партии письма Руководителя РИК об удовлетворительном результате испытания самостоятельное структурное подразделение ЦИК Партии, оценивающее деятельность кандидата, в трехдневный срок принимает одно из следующих решений:

- рекомендовать ЦИК Партии согласовать кандидатуру, предложенную РИК;
- рекомендовать ЦИК Партии отклонить кандидатуру, предложенную РИК, как не отвечающую квалификационным требованиям для замещения указанной должности, с указанием обоснования.

Если кандидат является работником РИК и предлагается его перевод на вакантную должность в РИК, то на период не менее трёх месяцев на него возлагаются должностные обязанности по этой должности (без освобождения кандидата от должности в РИК, занимаемой на момент начала процедуры согласования).

2.2 Анализ состава и структуры персонала в Региональном исполнительном комитете Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ» в ЕАО

Региональный исполнительный комитет комплектуется работниками из числа специалистов, способных решать стоящие перед региональным отделением Партии задачи. Подбор и согласования кандидатур на отдельные должности РИК определяется центральными органами Партии.

С работниками РИК заключаются трудовые договоры. С сотрудниками РИК, обеспечивающими деятельность местных отделений Партии, а также с Исполнительными секретарями местных отделений Партии заключаются трудовые договоры от имени регионального отделения Партии на срок, не превышающий срока полномочий, соответствующего Местного политического совета местного отделения Партии.

Работники РИК при приёме на работу в РО Партии должны быть ознакомлены с Положением о Региональном исполнительном комитете регионального отделения Партии, Правилами внутреннего трудового распорядка, соответствующей должностной инструкцией работника, иными актами РИК, регламентирующими деятельность работника.

Трудовые (должностные) обязанности работников РИК, а также права работников определяются трудовыми договорами, должностными инструкциями, Правилами внутреннего трудового распорядка.

Организационная структура РИК ВПП «Единая Россия» в ЕАО представляет собой отдельные специализированные функциональные отделы, не зависящие друг от друга, направленные на достижение общей цели организации. Элементами организационной структуры являются отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), выполняющие определённые функциональные обязанности в рамках своих полномочий.

Отделы представляют собой официально созданные группы работников, ответственных за выполнение определённого набора финансовых, управленческих и иных функций. Они различаются статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов.

В соответствии с данной структурой в организации существует 3 уровня управления. РИК ВПП «Единая Россия» в ЕАО сформировано по линейно-функциональному принципу. Каждое из подразделений контролирует заместитель начальника, который в свою очередь подчиняется начальнику комитета (Приложение 1).

В состав структуры комитета включаются следующие отделы:

- 1) Руководство (руководитель, первый заместитель руководителя),
- 2) Отдел агитации,
- 3) Отдел партийного строительства,
- 4) Организационный отдел,
- 5) Финансовый отдел.

Общая численность сотрудников Регионального исполнительного комитета ВПП «ЕДИНАЯ РОССИЯ» в ЕАО составляет 17 человек.

Таблица 5 – Штатное расписание РИК

Структурное подразделение		Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.	Надбавка, руб.			Всего в месяц, руб.
наименование	код				1,2	30%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Руководство	1	Руководитель Регионального исполнительного комитета	1	34700,00	6940,00	10410		52050,00
		Первый заместитель Руководителя Регионального исполнительного комитета – начальник отдела организационной работы	1	25700,00	5140,00	7710		38550,00
		Итого:	2	60400,00				90600,00
<i>(Группа прямого подчинения Руководителю РИК)</i>		Координатор по работе с обращениями граждан	1	12600,00	2520,00	3780,00		18900,00
		Главный специалист по обеспечению деятельности РКК (юрист)	1	14300,00	2860,00	4290,00		21450,00
		Пресс-секретарь	1	13500,00	2700,00	4050,00		20250,00
		Итого:	3	40400,00				60600,00

Продолжение таблицы 5

Структурное подразделение		Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.	Надбавка, руб.			Всего в месяц, руб.
наименование	код				1,2	30%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансово-хозяйственная служба	2	Главный бухгалтер	1	18700,00	3740,00	5610,00		28050,00
		Бухгалтер-кассир	1	11000,00	2200,00	3300,00		16500,00
		Водитель	1	11550,00	2310,00	3465,00		17325,00
		Итого:	3	41250,00				61875,00
Отдел партийного строительства	3	Заместитель Руководителя РИК -начальник отдела	1	18700,00	3740,00	5610,00		28050,00
		Главный специалист по учету членов партии	1	10540,00	2108,00	3162,00		15810,00
		Итого:	2	29240,00				43860,00
Отдел агитационно-пропагандистской работы	5	Заместитель руководителя РИК-начальник отдела	1	19600,00	3920,00	5880,00		29400,00
		Итого:	1	19600,00				29400,00
		Итого по основным подразделениям аппарата:	11	190890,00				286335,00
Отдел по обеспечению деятельности местных отделений Партии	7							
	7.1.	Руководитель Местного исполнительного комитета Местного отделения Партии Октябрьского муниципального района	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого:	1	6340,00				9510,00
	7.2.	Руководитель Местного исполнительного комитета Местного отделения Партии Ленинского муниципального района	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого	1	6340,00				9510,00

Окончание таблицы 5

Структурное подразделение		Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.	Надбавка, руб.			Всего в месяц, руб.
наименование	код				1,2	30%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	7.3.	Руководитель Местного исполнительного комитета Местного отделения Партии Смидовичского муниципального района	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого:	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
	7.4	Руководитель Местного исполнительного комитета Местного отделения Партии Облученского муниципального района	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
	7.5	Руководитель Местного исполнительного комитета Местного отделения Партии Биробиджанского муниципального района	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
	7.6	Руководитель Местного исполнительного комитета Местного отделения Партии г.Биробиджана	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого	1	6340,00	1268,00	1902,00		9510,00
		Итого по Отделу:	6	38040,00	7608,00	11412,00		57060,00
		Итого по документу:	17	234660,00				343395,00

В РИКе по трудовому эффективному трудовому договору работает 11 человек и 6-ю сотрудниками заключен гражданско-правовой договор.

В Региональном исполнительном комитете обязательно раз в год составляется штатное расписание, которое утверждается Президиумом Регионального политического совета. Далее штатное расписание направляется на согласование в Центральный исполнительный комитет Партии. После согласования в Региональный исполнительный комитет доводит централизованное финансирование на выплату заработной платы.

Проанализировав штатное расписание можно сделать вывод, что заработная плата сотрудников РИК складывается из оклада и региональных надбавок.

По штатному расписанию в РИKe работает 17 человек.

Таблица 6 – Численность сотрудников по должностям

Должность	Количество
Руководитель	1
Первый заместитель руководителя	1
Специалист-эксперт	11
Начальник отдела	3
Хозяйственно-административная часть	1
Итого:	17

2.3 Оценка эффективности кадровой политики организации

Для оценки эффективности кадровой политики организации были проведены опросы среди персонала Регионального исполнительного комитета Партии. В рамках исследования были проанализированы мотивационные аспекты работы сотрудников и выявлены основные недостатки.

Так 70% сотрудников ответили, что не удовлетворены стимулирующим механизмов в РИKe. По итогам ответа на вопрос, хотели вы бы получать дополнительное образования, выявлено, что 65% хотели бы повышать свою квалификацию для эффективного выполнения задач.

Также, проводя SWOT-анализ существующей кадровой политики, основными проблемами управления персоналом в Региональном исполнительном комитете являются: прогнозирование потребности в кадрах, стратегическое кадровое планирование, низкий уровень эффективности межличностных коммуникаций, направленная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации, неэффективная система мотивации персонала, кадровый резерв и карьерный рост.

Следует обратить внимание на высокие квалификационные требования, предъявляемые к сотруднику, большой объём работы, ограничения, ненормированный ра-

бочий день, значительный уровень ответственности, отсутствие перспективы карьерного роста приводит к текучести кадров. Отсутствие системы мотивации отрицательно влияет на закрепление молодых кадров. Снижению престижности профессии и негативное давление средств массовой информации в отношении сотрудников политического органа.

Важнейшим направлением кадровой политики сегодня становится обновление аппарата, повышение профессиональной квалификации управленческого персонала, что будет способствовать созданию в области профессионального, стабильного и авторитетного для общественного мнения корпуса сотрудников. Кадровая политика требует концептуального подхода, необходимо создать систему, позволяющую оптимально управлять кадровым потенциалом региона.

Таблица 7 – SWOT-анализ кадровой политики

Возможности	Опасности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа создания необходимого кадрового планирования. 2. Компенсационная система, ориентированная на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всей организации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабая эффективность коммуникаций при вертикальных потоках сообщений. 2. Отсутствие организационно-штатных стандартов.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Информационное обеспечение системы кадрового управления. 2. Целевая система подбора кадров. 3. Финансовое обеспечение. 4. Административный ресурс. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозирование потребности в кадрах. 2. Стратегическое кадровое планирование 3. Низкий уровень эффективности межличностных коммуникаций. 4. Направленная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации. 5. Неэффективная система мотивации персонала. 6. Кадровый резерв. 7. Карьерный и профессиональный рост.

Таким образом, были выделены основные проблемы кадровой политики в Региональном исполнительном комитете, рассмотрим пути решения выделенных недостатков.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНАЛЬНОМ ОТДЕЛЕНИИ ВПП «ЕДИНАЯ РОССИЯ» В ЕАО

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

Для решения выделенных проблем необходимо:

1. Сотрудникам нужно предоставлять возможность обучения в заочных, очно-заочных и дистанционных школах, позволяющих им независимо от места проживания осваивать программы профессиональной подготовки и переподготовки.

2. Внедрить систему моральных и материальных стимулов поддержки. А главное – привлечение к работе молодых инициативных людей. Сотрудники проводят на работе значительную часть дня, и сохранение, укрепление их физического, психического здоровья очень важное дело. Здоровье – важный показатель его личного успеха.

Одной из проблем сотрудников РИК, что недостаточно используются различные виды нематериального стимулирования. Как показывает практика, в большинстве случаев при постановке целей и задач основной акцент делается на материальной стороне вопроса, и практически не уделяют внимание нематериальной. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который ещё вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу. Считаем, что в Региональном исполнительном комитете необходимо создание единой системы нематериального стимулирования. К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, рекомендуемые Региональному исполнительному комитету:

– повышение квалификации сотрудников комитета, их обучение производится за счет организации;

- предоставление социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей;
- дополнительные отпуска сроком на 3 календарных дня в связи с рождением ребенка, похороны близких родственников, вступление в брак, провод детей в армию;
- оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины рекомендуем использовать административную мотивацию в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговора выносятся на основании приказа руководителя. Таким образом, менеджмент организации имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются:

1. Создание условий труда;
2. Создание системы оплаты труда;
3. Предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Таким образом, стиль управления сотрудники будут характеризовать как авторитарный, однако, основанный на подходах компетентности, справедливости и уважения человеческого достоинства. В современных условиях, по мере роста уровня образования и жизненного уровня сотрудников, возрастает значение внутреннего вознаграждения и использования различных программ признания, безусловно, в сочетании с соответствующим денежным вознаграждением.

В исполнительном комитете необходимо применение следующих форм личного признания заслуг работников:

- 1) выражение благодарности за хорошо выполненную работу сразу же после её завершения;
- 2) выражение отношения в письменной форме в справках или отчетах, подготовленных сотрудниками, с благодарностью за их содержание или форму изложения;
- 3) открытки, направленные на дом по случаю дня рождения или круглых дат трудовой деятельности, с выражением признательности за службу.

Признание важно не только для отдельного сотрудника организации, но и для коллектива. Признание даёт группе сотрудников возможность ощутить свою особую причастность к успешной деятельности Регионального исполнительного комитета и проникнуться значимостью своего вклада в достижение общеорганизационных целей.

Заслуживает пристального внимания тот факт, что сотрудники в ходе исследования отмечали нехватку знаний в области теории управления; гражданского законодательства и финансового менеджмента, а это ключевые знания и навыки, которыми должен обладать сотрудник РИК для реализации своих полномочий. Поэтому в Исполкоме должно больше внимания уделяться повышению квалификации сотрудников. Они должны посещать специальные семинары в области теории управления, современного законодательства, менеджмента.

Анализ действующей системы подбора и отбора персонала показал, что подбор и отбор персонала в Исполкоме осуществляется при помощи одноэтапного собеседования. При формировании кадрового состава сотрудников его основу должны составлять специалисты, способные в современных условиях использовать в работе эффективные технологии государственного управления. В процессе формирования кадрового состава сотрудников РИК решающее значение имеет использование современных организационно-управленческих технологий и методов кадровой работы. Формирование профессиональной работы требует совершенствования системы подготовки кадров и дополнительного профессионального образования сотрудников. Особое внимание должно быть уделено вопросам дополнительного профессионального образования лиц, замещающих должности категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей.

Чтобы повысить производительность труда сотрудников, снизить уровень текучести и увеличить общий эффект от деятельности комитета, необходимо сформировать эффективную систему мотивации в Региональном исполнительном комитете.

Система КРІ – это система показателей, которые позволяют измерить результативность и эффективность выполнения поставленных задач, с помощью определенных отчетов. Специфичность этой системы в том, что индивидуальные

показатели эффективности отдельных сотрудников компании строятся так, чтобы обеспечить наилучшие показатели КРІ организации в целом.

Цель внедрения новой системы работы сотрудников Регионального исполнительного комитета Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ» в Еврейской автономной области – повысить производительность на 30%. Данный результат мы получим из-за внедрение обязательных и дополнительных задач для сотрудников РИК. Каждый специалист будет заинтересован в качественном выполнении поставленных задач и успешном выполнении дополнительных.

Для выполнения цели необходима реализация ряда задач:

1. Оптимизация ФОТ персонала (установления справедливого вознаграждения) на 10%;

2. Снижение уровня текучести на 10%.

Технология выполнения поставленных задач заключается в повременной оплате труда, проведения тренингов для сотрудников, оценка КРІ, выстраивание рейтингов и ротация персонала в организации.

Оценку по КРІ предлагается производить ежемесячно исходя из поставленных задач центрального исполнительного комитета Партии, Президиума регионального исполнительного комитета и текущих задач руководителя РИК.

Таблица 8 – Примерные показатели КРІ

КРІ	Плановое значение	Удельный вес КРІ
Выполнение задач	100%	0,5
Повышение рейтинга отдела РИК на ежемесячном подведении итогов регионов ДФО	на 1 пункт	0,3
Помощь коллегам	помощь в течение отчетного периода	0,2

Подведение итогов по КРІ предлагается производить по результатам отчетного периода руководителю и первому заместителю руководителя РИК, которые систематизируют имеющуюся информацию об эффективности каждого сотрудника. При этом обновленная система предполагает сокращение окладной части и увеличение премиальной. Данный подход к системе оплаты труда является

эффективным для сотрудников, от которых напрямую зависит эффект от выполнения поставленных задач. В рамках оценивания эффективности работы персонала по КРІ зачастую используют также технологию выстраивания рейтингов. Для сотрудников выстраивание рейтингов является эффективной практикой, поскольку для сотрудников свойственно и эффективно чувство соперничества и конкуренции.

Однако рейтинги следует использовать в качестве дополняющей КРІ технологии, а не основной, поскольку это может стать причиной ухудшения психологического климата в коллективе.

Таким образом, по результатам месяца сотрудник N обладает рейтингом, равным 100%. Это цифра является средней взвешенной величиной, учитывающей % выполнения плана и вес оцениваемого показателя.

Таким образом, заработная плата сотрудников зависит от выполнения различных показателей эффективности, стратегически важных для организации. Следует отметить, что уровень окладной части в предлагаемой системе оплаты труда снижен с тем, чтобы увеличить стремление сотрудников к эффективной деятельности.

Предложенная система КРІ призвана уравновесить прирост заработной платы и прирост производительности труда, а также обеспечить адекватный и справедливый заработок сотрудников.

Таблица 9 – Пример расчета рейтинга сотрудников

КРІ	Вес КРІ	План	Факт	Индекс КРІ
100% выполнение задач	0,5	100%	100%	0,5
Повышение рейтинга отдела РИК на ежемесячном подведении итогов регионов ДФО	0,3	на 1 пункт	повысилось 1 пункт	0,3
Помощь коллегам	0,2	помощь в течение отчетного периода	оказывалась помощь в течение отчетного периода	0,2
Рейтинг				100%

Таблица 10 – Расчёт заработной платы

ФИО	Оклад, руб.	Премия, руб.	Рейтинг, %	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
Н	20 000	20 000	100	20 000	40 000
К	20 000	20 000	90,20	18 040	38 040
Р	20 000	20 000	83,95	16 90	3 690

3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики

Основываясь на анализе мотивационной деятельности Регионального исполнительного комитета, рекомендуем следующие направления для его развития.

В современных условиях необходимо отметить, что обеспечение сотрудников оптимальным социальным пакетом будет служить хорошим стимулом для дальнейшей работы. Наряду с этим такой фактор будет казаться более привлекательным способом компенсации сотрудникам организации, чем просто повышение заработной платы.

Для совершенствования системы корпоративного поведения организации, правильной её работы, для понимания и реализации её норм и принципов каждым из сотрудников организации, специалистам по работе с кадрами и менеджерам необходимо внедрить Кодекс корпоративной этики в рабочий коллектив. Значимую, определяющую роль в подготовке, разработке и внедрении Корпоративного кодекса играет руководитель организации. Он – пробивная и направляющая сила всего процесса. Начиная работу над Корпоративным кодексом, нужно сформулировать основные принципы организации деятельности организаций в целом. Тут совершенно недостаточно «рассмотреть» и «утвердить». Нужно глубоко осознать принципы своей собственной деятельности, принципы, на которых строятся взаимоотношения в структуре в целом. Это не документ для критики, а созидательный документ, который призван вывести организацию на качественно более высокий уровень внутренних и внешних взаимоотношений.

Чтобы документ действительно заработал, специалисты разных уровней обязаны принимать участие в его создании, в формулировании «своих» норм и правил. При разработке структуры Корпоративного кодекса можно идти разными путями: от

общих принципов - к частным положениям, создавая сначала разделы, а затем статьи; от перечня частных вопросов – к формулировке базовых концептов. Для поддержания дисциплинарных норм, необходимо сформировать институт санкций. За нарушения правил предусматривается система наказаний. Однократное нарушение влечет за собой вынесение предупреждения. Сотрудник, получивший три предупреждения, может быть наказан материально или административно. Многократное нарушение правил и норм поведения ведет к увольнению сотрудника. Совместно с закреплением дисциплинарных норм необходимо создать кодекс организации, включающий в себя организационные ценности. При этом необходимо учесть интересы всех участников рабочего процесса.

Корпоративные ценности сотрудников должны быть следующими:

- стремиться к наивысшим результатам;
- соблюдать законы, этические нормы и правила, выполнять свои обязательства и дорожить своей репутацией;
- не поддерживать экологически вредные и социально опасные производства, проекты и программы;
- учитывать социальную значимость и своей деятельности и рассматривать социальный фактор наряду с экономическим;
- развивать новые виды операций и направления деятельности, следуя принципам разумного консерватизма;
- дорожить своими сотрудниками, создавать условия, при которых каждый работающий в нем имел бы возможность полностью реализовать свои способности.

Главной задачей организации обучения является повышение профессионального уровня сотрудников через такие формы обучения как переподготовка, повышение квалификации и стажировка. Основными принципами обучения являются обязательность, периодичность, целевая направленность. Обязательность предполагает обучение каждого сотрудников.

Периодичность предполагает обучение каждого сотрудника не менее 1 раза в три года. Целевая направленность обеспечивается формированием программ обучения по темам, соответствующим потребностям сотрудников РИК в получении конкретных знаний, умений и навыков.

В таблице 11 приведены различные методы обучения, которые можно использовать в организации в ходе реализации систематической модели обучения. Вышеназванные методы не исключают друг друга, а могут дополнять, друг друга повышая эффективность процесса обучения.

Таблица 11 – Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия другого человека.	Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера.
Наставничество – занятия с персоналом в ходе ежедневной работы	Учебные ситуации – реальная или выдуманная ситуация с вопросами для анализа.
Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.	Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование макетов, тренажеров и т.п.)
Метод усложняющихся заданий – специальная программа действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности.	Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими.
Ротация – работник переводится на другую работу или должность для получения дополнительной квалификации и расширения опыта.	Ролевые игры – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта.
Использование учебных методик, инструкций (например, как работать на конкретной машине и т.п.).	

Прежде чем использовать какой-либо из указанных методов должно учитываться преимущества и недостатки данных способов предоставления обучения. Сотрудникам необходимо не только предоставлять возможность, но и стимулировать обучение в ВУЗах, позволяющие независимо от места проживания осваивать профессиональные программы.

Большинство устраивающихся на работу интересуется не только зарплата, но и дополнительные льготы и гарантии. В системе социальных гарантий использованы как экономические, так и неэкономические стимулы. Среди них:

1. поощрение работников, выполнившие систему KPI, ежемесячно;
2. поощрение по итогам календарного года.

Таблица 12 – Организационный план мероприятий

Проблематика	Рекомендации	Ответственный	Сроки
Некомфортная атмосфера среди сотрудников предприятия	Регулярное проведение собраний коллектива, с оглашением принципов кадровой политики и результатами проводимых мероприятий. Периодический анонимный опрос персонала	Руководитель Первый заместитель руководителя	Регулярно, 1 раз в месяц 1 раз в 6 месяцев
Низкая система мотивации	Разработка Корпоративного кодекса, системы контроля за соблюдением норм и правил корпоративного поведения сотрудников Внедрение нематериальных и материальных методов стимулирования	Проект составляет руководитель Первый заместитель	1 месяц
Низкий образовательный уровень	Курсы повышения квалификации сотрудников Внедрение системы дистанционного обучения	Первый заместитель	Периодически 1 месяц
Слабая дифференциация обязанностей	Мониторинг персонала, с целью перераспределения обязанностей	Первый заместитель	раз в год

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Дальнейшее повышение качества кадровой политики Регионального исполнительного комитета поспособствует следующим результатам:

- полное соответствие профессионального образования исполняемым функциям; прохождение аттестации каждым муниципальным служащим;
- формирование системы оплаты труда в зависимости от результатов деятельности каждого сотрудника (выполнения системы KPI).

Повышение эффективности и результативности деятельности сотрудников в результате внедрения административных и должностных регламентов. Создание системы непрерывного обучения посредством профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки сотрудников РИК.

Повышение эффективности работы на 30%. Снижение текучести кадров на 10%. Создание системы преемственности кадров в Региональном исполнительном комитете.

Таблица 13 – Рекомендации и результаты совершенствования

Рекомендации	Результаты
Разработка программы совершенствования кадрового обеспечения	Создание конкретного документа, в котором будут отражены стратегические цели развития кадрового потенциала сотрудников РИК конкретные мероприятия по их достижению.
Тщательный подбор персонала	Качественный подбор кадров, Открытость и прозрачность процедуры подбора кадров Предоставление равных условий всем кандидатам
Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Повышение профессионализма сотрудников
Качественный анализ сотрудников, в соответствии с их уровнем образования, опытом и стажем	Повышение эффективности труда сотрудников
Применение нематериальных методов стимулирования персонала, разработка Корпоративного Кодекса	Повышение эффективности труда сотрудников

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе рассмотрены и проанализированы особенности кадровой политики в рамках антикризисного управления персоналом. Кадры представляют собой как объект, так и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и разумное использование квалифицированных работников. Квалифицированные кадры – постоянно работающие работники отождествляются с человеческими ресурсами общества.

В современной России кадровая политика приобретает другое значение и роль, становится первостепенной задачей управления по эффективному использованию человеческого, трудового ресурса во всех сферах жизнедеятельности общества. При разработке современной кадровой политики следует извлечь определенный опыт из прошлого, чтобы не допустить подобных просчетов в будущем. Сделать кадровую политику современной, активной, целенаправленной, научно обоснованной и демократичной.

Для этого нужна научно продуманная и проработанная теория кадровой политики. Большие потери несёт общество от упущенных выгод, которые сопряжены с тем, что рычаги управления на всех уровнях зачастую попадают в руки непрофессионалов. Поэтому важной проблемой, сегодня является не только формирование реальной кадровой политики, но и разработка и внедрение эффективного механизма ее реализации. Решение этой проблемы без развития теоретико-методологических основ кадровой политики и антикризисного управления персоналом практически невозможно. Нужны новые методы к организации повышения квалификации, сотрудников.

Необходимо разработать стратегию повышения квалификации и переподготовки. Так же существует необходимость создания целостной системы воспроизводства профессиональной элиты, в которую должна войти предприимчивая, талантливая и умная часть нашего общества. Для формирования квалифицированного кадрового состава необходимо более эффективно вести отбор кандидатов на вакантные должности.

Сегодня становится совершенно очевидно, что никакие реформы, жесткие указы, распоряжения, концепции и долгосрочные проекты не будут претворены в жизнь, если радикально не изменится отношение к извечной проблеме «человеческого фактора» или управленческим кадрам.

Немаловажным механизмом также является внедрение системы КРІ, которая позволит оценивать эффективность каждого сотрудника и эффективно управлять персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации.
2. Положение о приеме на работу в РИК.
3. Положение о Региональном исполнительном комитете.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации.
5. Устав Всероссийской политической Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ».
6. Антикризисное управление: теория и практика: Учебник / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кован. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.
7. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие / под ред. В.Я. Захарова. – М.: Юнити, 2016. – 320 с.
8. Антикризисное управление / под ред. Э.М. Короткова. – М.: Риор, 2017. – 156 с.
9. Антонов, Г.Д. Антикризисное управление организацией: Учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В. Трифонов. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
10. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с.
11. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. - М.: Юнити, 2016. – 416 с.
12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2017. – 32 с.
13. Васин, С.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: Риор, 2018. – 288 с.
14. Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет.: Монография / Б.М. Генкин, А.В. Глухова, И.Б. Дуракова и др. – М.: Инфра-М, 2015. – 320 с.
15. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов. – М.: Дашков и К, 2016. – 216 с.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>. – Текст: электронный.

17. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2017. – 400 с.
18. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и К, 2015. – 208 с.
19. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: Учебник / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. - 343 с.
20. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. - 239 с.
21. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КноРус, 2018. – 208 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2018. – 224 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.
25. Колесникова, Т.А. Антикризисное управление обществом риска: Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. – М.: КД Либроком, 2018. – 176 с.
26. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 406 с.
27. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М.: КноРус, 2018. – 256 с.
28. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление (для бакалавров) / Н.Ю. Круглова. – М.: КноРус, 2018. – 256 с.
29. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями: Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М.: Риор, 2016. – 320 с.

30. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: Инфра-М, 2017. – 539 с.
31. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2019. – 32 с.
32. Распопов, В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – М.: Магистр, 2017. – 384 с.
33. Рыков, И.Ю. Кредиторы vs дебиторы. Антикризисное управление долгами / И.Ю. Рыков. – СПб.: Питер, 2017. – 208 с.
34. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>. – Текст: электронный.
35. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 190 с.
36. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2018. – 1142 с.
37. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персонал / Г.И. Шепеленко. – РнД: Феникс, 2015. – 237 с.
38. Экономика предприятия: Учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: Юнити, 2016. – 663 с.
39. Экономика предприятия: Учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: Юнити, 2018. – 56 с.
40. Экономика предприятия / под ред. В.М. Семенова. – СПб.: Питер, 2017. – 576 с.

Структура РИК

