

АНТИКРИЗИСНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

М.М. Галеев, студент

И.И. Гилязов, студент

Научный руководитель: Р.М. Аминова

Казанский федеральный университет
(Россия, г. Набережные Челны)

Аннотация. Суть данной статьи посвящена разработке модели формирования корпоративной антикризисной кадровой политики, которая необходима в современном обществе, а также учитывает вероятность того, что восприятие кризисной ситуации может быть разной, как со стороны отдельных работников организации, так и со стороны различных подразделений.

Ключевые слова: кадровая политика организации, антикризисное управление, корпоративное управление, компетенции, инструменты управления организацией.

В условиях рыночной экономики и общества все больше возникают признаки кризиса, а его последствия становятся все более обширными, а также охватывают все уровни, от национального до корпоративного. Важнейшим ресурсом, который формирует конкурентные преимущества предприятия, являются человеческие ресурсы, он приобретает особое значение формирование антикризисной кадровой политики на локальном уровне [1, с. 91].

Каждая кризисная ситуация характеризуется основными моментами:

- 1) угрозы для реализации важнейших целей хозяйствующего субъекта;
- 2) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
- 3) давлением окружающих лиц, принимающих решения.

Данные процессы могут включать в себя разные уровни. На уровне организации кризис рассматривается как ситуация, угрожающая ее целям, конкурентоспособности, жизнеспособности и существованию [4, с. 37].

При этом следует отметить, что кризис организации может нести за собой как отрицательные, так и положительные последствия для любого предприятия.

Цель антикризисной кадровой политики – обеспечить поддержку персоналом проводимых преобразований. Для чего используются разнообразные ин-

струменты согласования интересов различных групп.

Инструментом является антикризисная кадровая политика, которая направляется на реализацию таких функций, как: превентивная, регулирующая, восстанавливающая, стабилизирующая.

По нашему мнению кадровая политика это большая система работы с персоналом, которая объединяет в одно целое разные формы деятельности. Следует отметить, что в условиях кризиса возрастает роль эффективных коммуникаций, поэтому в пределах антикризисной кадровой политики необходимо обеспечить оперативное информирование персонала об изменениях, происходящих в организации.

Проводя анализ теоретических, а также практических аспектов кадровой политики, с главной целью предоставления системности процессам управления персоналом на предприятии в условиях возникновения кризисной ситуации мы предлагаем схему формирования антикризисной корпоративной кадровой политики, которая включает четыре основных модуля (рис. 1). На рисунке 1 показано, что первый модуль в предложенной схеме является диагностическим и предусматривает оценку персонала предприятия, оценку кризисной ситуации или вероятность ее возникновения, а также оценку угроз, которые может испытать любое предприятие.

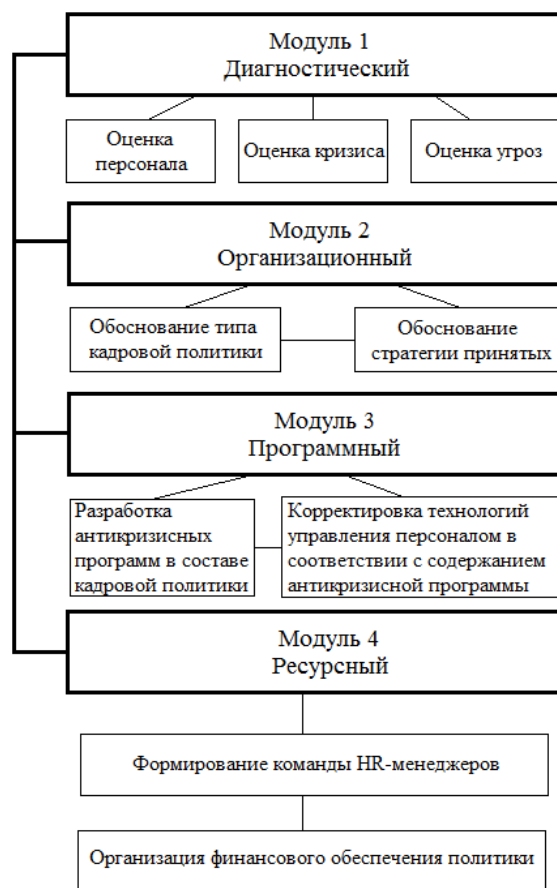


Рисунок 1. Схема формирования антикризисной корпоративной кадровой политики

В системе антикризисной кадровой политики главное место выделяется оценке компетентности всего персонала, которую специалисты предлагают осуществлять в четыре этапа.

1. Формирование перечня компетенций, подлежащих оценке. Этот этап может предусматривать, в частности, набор корпоративных, профессиональных и поведенческих компетенций, что формируется с учетом индивидуальных особенностей предприятия, и обязательно скорректирован в соответствии с целями его развития.

2. Установление весомости коэффициентов компетенций в общей ее оценке, характеризующие степень важности каждой из них для эффективного выполнения задачи и достижения целей предприятия. Весомость каждой компетенции, как правило, определяется экспертным путем.

3. Установление количественного уровня проявления по каждой компетенции и их балльная оценка. В научной литературе чаще всего предлагается для

каждой компетенции выделять четыре уровня [3]:

- нулевой или отрицательный уровень, это когда работник понимает необходимость определенных компетенций, пытается их проявить, но не всегда это получается;

- первый или базовый уровень, когда компетенция нормально развита, а работник проявляет необходимые для выполнения задач качества;

- второй или сильный уровень, обычно дополняется к базовому, компетенция может проявляться в сложных условиях, при решении особо ответственных задач;

- третий уровень или уровень мастерства, это когда работник может задавать нормы поведения для коллектива, помогает проявлять необходимые навыки, когда другие его члены также начинают проявлять данную компетенцию.

Оценка компетентности работника определяется с учетом весомости компетенции, а также уровня ее проявления

у определенного работника предприятия. Указанная оценка влияет на формирование отдельных составляющих кадровой политики.

Эксперты [2,3] считают, что смысл одной из составляющих антикризисной корпоративной политики является профессиональная готовность коллектива к антикризисным мерам. Но при этом следует акцентировать свое внимание на следующих вопросах: отбор и расстановка кадров; создание условий для повышения квалификации работников; формирование механизмов, поддерживающих процессы обучения; помощь в адаптации новых работников; оценка кандидатов на вакантную должность; планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; работа с кадровым резервом.

На основе диагностического модуля целесообразно реализовывать организационный этап. Модуль II включает обоснование типа кадровой политики и стратегию принятия управленческих решений в сфере кадровой политики. Данные два блока взаимосвязаны между собой, поскольку каждый тип кадровой политики использует определенные управленческие стратегии. И наоборот, выбранный руководством предприятия подход принятия решений формализуется в определенном типе корпоративной кадровой политики.

По мнению Е. А. Кондратьева в системе антикризисной кадровой политики среди существующих современных технологий управления преимущество должно отдаваться ситуативному управлению и управлению по отклонениям [2, с.39-40].

Ситуативное управление это дополнение к стратегическому и перспективному управлению, характеризуется принятием управленческих решений в соответствии с ситуацией, которые сложились в данном предприятии. Такой способ принятия решений является крайне уместным в ситуации, когда ущерба для времени на принятие решения или соблюдения прежних поведений может привести к росту потерь от кризиса и его углубление.

Эффект управления по отклонениям проявляется в концентрации времени на важных направлениях в области управления, фильтрации и распределении информации для принятия управленческих решений, повышении их обоснованности, а также сокращении количества, росту производительности труда и взаимодействиям функциональных подразделений [3, с. 158].

В третьем модуле, происходит разработка отдельных антикризисных программ и корректировка технологий управления всем персоналом. Программирование антикризисной кадровой политики должно происходить с учетом фазы кризиса, в котором находится предприятие или его кадровая подсистема.

Не менее важным по значимости является четвертый модуль концептуальной схемы формирования антикризисной корпоративной кадровой политики - ресурсный, целью которого является обеспечение кадрового, нормативного и финансового базиса реализации указанной политики. Очевидно, что отсутствие или недостаток одной из ресурсных составляющих сведет к минимуму эффективность реализации предыдущих модулей.

При разработке и реализации антикризисной корпоративной кадровой политики значение приобретает создание условий по обеспечению ее эффективности. По мнению ученых Н.А. Горелова и Т.В. Юрьевой, на эффективность антикризисных мер влияют следующие факторы [4, с. 83]:

- помощь развитию индивидуальных способностей работников с учетом изменения деятельности и интересов производства и индивидуальных целей;
- проявлением внимания индивидуально психологическим возможностям работника;
- принятие во внимание психоэмоциональных качеств работников.

Скорее всего, возможно то что в кризисных условиях в кадровой политике целесообразно включать следующие специфические направления кадровой

работы, которые ориентированы на инновационное развитие [1]:

- командная организация деятельности персонала;

- создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности;

- формирование системы эффективного генерирования инновационных идей, а также механизма творческих идей и предложений;

- развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;

- развитие инновационных коммуникаций; непрерывное организационное обучение персонала

Ни кому не секрет, что одним из признаков кризисной ситуации является дефицит средств, в том числе и на персонал, поэтому антикризисная кадровая политика должна предусматривать особые режимы в отношении бюджетирования затрат на персонал в зависимости от финансового состояния предприятия и его бюджетных ограничений (об этом говорится в четвертом модуле). Несмотря на это, важно понимать, что в условиях экономики знаний, расходы на персонал рассматриваются как инвестиции.

Возникновение проблем в условиях кризиса необходимо исследовать очень детально, с выявлением причин и последствий. Любая ситуация должна рассматриваться индивидуально, а также при необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

К основным проблемам антикризисной кадровой политики можно отнести следующие:

Библиографический список

1. *Антикризисное управление* человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова. – СПб., 2010. – 432 с.

2. *Кондратьева Е.А.* Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №7. – С. 38-44.

3. *Шепеленко Г. И.* Антикризисное управление производством и персоналом: учебное пособие для экономических специальностей вузов / Г.И. Шепеленко. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону: МарТ: Феникс, 2010. – 256 с.

4. *Юрьева Т.В.* Конкурентная политика организации в условиях кризиса / Т.В. Юрьева, А.А. Волжанин, Чжан Цин. – М., 2010. – 144 с.

1) Нехватка квалифицированных кадров. В условиях кризиса особенно возрастает потребность в специалистах и руководителях с высшим образованием, новыми знаниями и углубленной практической специализацией, а также с опытом работы.

2) Неготовность руководства к кризису. Антикризисные программы по управлению персоналом на большинстве предприятий разрабатываются в момент уже наступившего кризиса. Это является причиной спонтанных кадровых мероприятий, а последствиями становится то, что персонал настроен враждебно к действиям руководства.

3) Потеря стимулов и мотивации к труду у сотрудников.

Реализация антикризисной кадровой политики позволяет увеличить функциональные обязанности работников службы управления персоналом, а также повысить уровень их самостоятельности в решении кадровых проблем.

При формировании антикризисной кадровой политики и внедрении ее на предприятии важно осознавать, то что кризисная ситуация может иметь и положительные последствия и результаты, а качество кадровой политики существенно влияет на вероятность их получения. Поэтому, на этапе выхода из кризиса предприятие должно получить новые знания, которые помогут реализовать стратегические цели в будущем. На перспективу данное предприятие получит не только улучшенную кадровую политику и будет готово к предупреждению кризисных явлений в сфере труда, оперативного и "безболезненного" преодоления.

ANTI-CRISIS PERSONNEL POLICY

M.M. Galeev, *student*

I.I. Gilyazov, *student*

Supervisor: *R.M. Aminova*

Kazan federal university

(Russia, Naberezhnye Chelny)

Abstract. *The essence of this article is devoted to the development of a model of corporate anti-crisis personnel policy, which is necessary in modern society, and also takes into account the likelihood that the perception of the crisis situation may be different, both from individual employees of the organization and from different departments.*

Keywords: *personnel policy of the organization, anti-crisis management, corporate management, competences, tools of management of the organization.*