

Гадецкий В. Г., Свиридова И.И.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

В данной статье рассматриваются стратегии антикризисного управления кадрами. В статье приведены способы формирования кадровой стратегии, взаимосвязь стратегий бизнеса с методами управления кадрами, алгоритм антикризисного управления персоналом.

Постановка проблемы. В современных условиях экономики, организации сталкиваются с большим количеством препятствий для их нормального функционирования, поэтому очень важно уделять внимание не только сфере производства, но и разрабатывать оптимальную кадровую стратегию. Это связано с тем, что непосредственно персонал является основным фактором, определяющим успех деятельности любого предприятия.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Существует большое количество публикаций, посвященных исследованию антикризисного управления. Можно выделить следующих авторов, изучающих данный вопрос, таких как: В. В. Авдеев "Управление персоналом. Технология формирования команды", А. Я. Кибанов и Л. В. Ивановская "Кадровая политика и стратегия управления персоналом", Е. А. Митрофанова и Л. В. Ивановская "Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом".

Целью исследования является разработка антикризисной стратегии в управлении кадрами.

Основные результаты исследования. Стратегия управления персоналом, призванная предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации, должна отвечать основным требованиям [1]:

- носить долгосрочный характер, так как изменение поведенческих и других установок требует длительного периода времени;
- учитывать влияние многих факторов и быть связанной со стратегией развития предприятия в целом.

Известно, что экономике свойственна цикличность. Экономический цикл на протяжении определенного периода, а иногда нескольких лет, характеризуется подъёмом и спадом уровней деловой активности. Отдельные циклы зачастую отличаются друг от друга по продолжительности и интенсивности, однако все они проходят одни и те же фазы: пик, спад, депрессию и подъем [2]. Именно в период спада от организации требуются особые усилия для сохранения своих позиций на рынке и поддержания надежности своей деятельности. Поэтому, очень важно проводить

антикризисные стратегии и одной из самых главных можно выделить – кадровую.

Кадровая политика зачастую ориентирована на развитие предприятия и ставит перед собой выполнение таких задач, как опережение конкурентов, лидерство в отрасли, инновационная культура организации. Однако в условиях кризиса, кадровая политика меняет свои основные задачи и цели. Особенности её реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связанных со свёртыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала.

Следовательно, основной задачей кадровой политики в условиях кризиса является выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.

Основными направлениями антикризисной кадровой стратегии на предприятии можно выделить следующие [3]:

- 1) Организация отношений и связей с рынком труда и внутрифирменными трудовыми ресурсами;
- 2) Выбор и реализация стиля управления кадрами, организация горизонтальной кооперации;
- 3) Организация рабочего места и условий труда;
- 4) Разработка политики признаний личных успехов в труде;
- 5) Выбор оптимальной системы оплаты труда;
- 6) Разработка политики подготовки и повышения квалификации персонала;
- 7) Разработка коммуникационной политики.

Определяя подходы антикризисной стратегии целесообразно учитывать то, что антикризисное управление – это особый вид управления, который отличается специфическими условиями и технологиями. Ниже в таблице 1 приведены различия между управлением в стабильных системах и в системах с антикризисным управлением.

Таблица 1

Различия между управлением в стабильных системах и с антикризисным управлением

Основные параметры	Управление в стабильных системах	Антикризисное управление
Цели	Повешение эффективности деятельности	Минимизация отрицательных последствий кризиса
Основные ограничения	Ресурсные мягкие	Временные, ресурсные, жесткие
Характеристика внешней среды	Благоприятная	Неблагоприятная
Внутренняя среда	Стабильная	Множество острых конфликтов

Результат	Рост эффективности и жизнедеятельности	Переход в стабильное состояние
-----------	--	--------------------------------

Зная отличительные особенности антикризисного управления от управления в стабильных системах, можно выделить ряд характеристик, которыми должна обладать антикризисная стратегия. Она должна:

- учитывать ограниченность в ресурсах и времени;
- включать в себя меры как краткосрочного, так и долгосрочного характера;
- в первую очередь решать острые проблемы, существующие в коммерческом банке;
- иметь ясно сформулированную цель;
- быть комплексной, учитывать все сферы деятельности, все внешние и внутренние ресурсы и факторы деятельности;
- адекватно реагировать на существующие проблемы и идентифицировать причины кризисного состояния.

Необходимо отметить, что разработка и реализация антикризисной стратегии – сложный и трудоемкий процесс, который может состоять из следующих этапов [4]:

1. Анализ причин возникновения кризиса.
2. Формулирование основных целей антикризисной стратегии.
3. Формулирование общих ограничений для реализации стратегии.
4. Выработка альтернативных вариантов антикризисной стратегии.
5. Оценка вариантов, выбор варианта антикризисной стратегии.
6. Разработка антикризисных программ.
7. Ресурсное обеспечение антикризисных программ.
8. Организация выполнения антикризисной стратегии.
9. Контроль и оценка результатов выполнения антикризисной стратегии и антикризисных программ.
10. Корректировка антикризисных программ и стратегий.

От уровня стабильности организации зависит формирование кадровой стратегии. Можно выделить два вида стратегий, на которые в дальнейшем целесообразно опираться при составлении плана антикризисной кадровой политики (рис. 1).

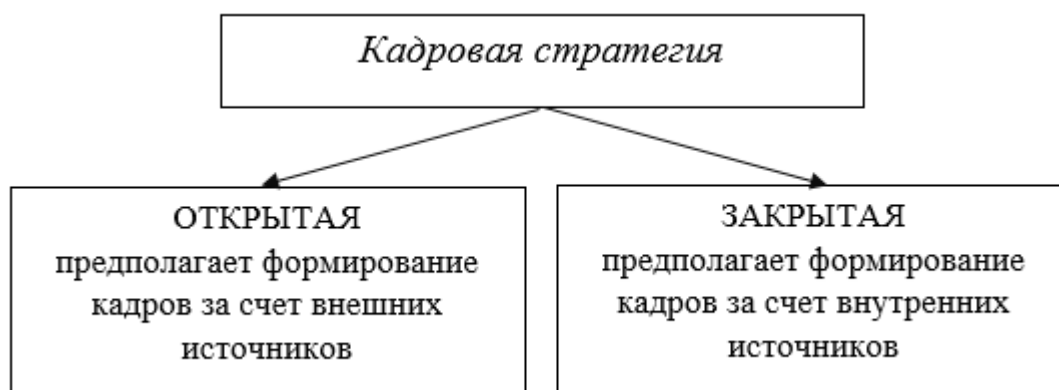


Рисунок 1 – Кадровая стратегия организации по отношению к внешней среде

Открытую кадровую стратегию целесообразно применять, если предприятие имеет неустойчивое положение, внутренние трудовые ресурсы не соответствуют профессиональным требованиям.

Что касается закрытой кадровой стратегии, то она реализуется только при наличии высококвалифицированных работников на предприятии, способных к повышению своего профессионального уровня и адаптации к новым условиям деятельности предприятия.

Антикризисная кадровая стратегия должна базироваться на таких действиях, как:

- Повышение кадрового потенциала. Зачастую на управление персоналом в кризисный период влияют внешние (законодательное регулирование трудовых отношений) и внутренние (цели фирмы, стиль управления) факторы.

Антикризисная кадровая политика неплатежеспособного предприятия должна формироваться на разработке основных приоритетов кадровой политики, мотивации труда, качественном планировании штата сотрудников, профориентации и переподготовки.

- Усиления кадрового состава организации. Обращение особого внимания к подбору персонала, в частности это касается вакантных должностей. Данный персонал должен отвечать требованиям времени и сложившейся ситуации (например, это касается отдела маркетинга и сбыта). Повышение квалификации персонала, налаживание взаимодействия между подразделениями – это основные звенья кадровой политики в кризисной ситуации.

Необходимо помнить о том, что избыток персонала на кризисных предприятиях может только усугубить положение, так как это одна из причин высоких издержек производства и непродуктивного управления кадрами. Поэтому, очень важно для таких предприятий иметь оптимальное количество персонала, который будет характеризоваться высоким профессионализмом.

- Внедрение новых методов управления. Борьба за рынки побуждает предприятия пересмотреть отношение к роли стратегического планирования и мониторинга, бюджетирование возвращается на качественно новой основе,

совершенствуется информационная база управления, внедряются программные продукты все это способствует появлению новых методов управления.

– Реорганизация управления. Разработка новых организационных структур (например, введение новых функций – финансовое планирование, контроль), адаптированных к новым экономическим условиям. Актуальным для данной ситуации является внедрение новой культуры производства, ориентированной на рынок.

Стоит помнить, что кадровая стратегия должна соответствовать стратегии бизнеса, которой придерживается организация. Если предприятие придерживается циклической стратегии, то есть пытается сократить затраты на персонал с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительный период, то для него будет характерным проведение таких мероприятий, как:

- Создание системы стимулирования кадров и проверка их заслуг по результатам;
- Наличие разносторонне развитых работников;
- Персонал должен быть «гибким» в условиях изменений и ориентироваться на дальнейшие перспективы.

Что касается предпринимательской стратегии, которая основывается на реализации высокоэффективного проекта с учетом финансового риска, то здесь можно посоветовать проведение таких мер, как:

- Тщательный отбор (персонал должен обладать следующими характеристиками: инициативность, новаторство, трессоустойчивость, ответственность, не бояться идти на риск) и расстановка кадров;
- Проведение политики вознаграждения;
- Развитие персонала, зачастую неформальное, ориентированное на наставника;
- Подбор персонала таким образом, чтобы его интересы и возможности соответствовали его должности.

Выводы. Таким образом, для жизнеспособности организации и его успешного функционирования важным аспектом выступает способность предприятия переключиться с традиционных методов управления персоналом, на новые и более эффективные кадровые технологии.

При определении антикризисной кадровой стратегии предприятие должно проанализировать свое положение и выбрать наиболее подходящую для него стратегию. Приведенные в статье разработки помогут сформировать оптимальную кадровую стратегию предприятия, для повышения степени эффективности управления человеческими ресурсами и предприятием в целом.

Список литературы

1. Митин А.Н. Кадровая политика и ее новые ценности // Основы управления в условиях критических изменений: учеб. пособие / А.Н. Митин. – Екатеринбург: УрАГС, 2000. – 324 с.

2. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: учебник / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА, 2006. – 983 с.
3. Таль Г.К. Антикризисное управление: учеб. пособие: В 2 т. Т.2.: Экономические основы / Отв. ред. Г.К. Таль. – М.: ИНФРА, 2004. – 1027 с.
4. Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие / С. Е. Кован. – М.: Финакадемия, 2008. – 176 с.