

УДК 331.1

Савина М.В., студент

4 курс, факультет экономики и менеджмента

Донецкий национальный технический университет

Украина, г. Донецк

Шумаева Е.А., к. гос. упр., доцент

доценты кафедры «Менеджмента и хозяйственного права»

Украина, г. Донецк

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПЕРИОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные аспекты разработки и реализации адаптивной кадровой политики в условиях антикризисного управления предприятием; проведен сравнительный анализ содержания кадровых процессов в зависимости от выбранного типа кадровой политики в период реорганизации.

Ключевые слова: кадровая политика, антикризисное управление, типы кадровой политики.

THE FEATURES OF PERSONNEL POLICY FORMATION IN THE COMPANY'S CRISIS MANAGEMENT

Abstract. In this paper the main aspects of the adaptive personnel policy development and implementation in the crisis management conditions are discussed. The comparative analysis of HR processes content depending on the type of personnel policy in the period of reorganization is conducted.

Keywords: human resources policy, crisis management, types of personnel policy.

На сегодняшний день кризис стал одним из основных факторов, влияющих на деятельность субъектов хозяйствования, а антикризисное управление позволяет реализовать наиболее эффективные варианты выхода предприятия из сложной ситуации. Ключевое значение для повышения конкурентоспособности в данных условиях приобретают подходы и требования к формированию адаптивной кадровой политики предприятия.

Проблемы антикризисного управления человеческими ресурсами в своих исследованиях рассматривали такие авторы, как О.В. Березин, А.Б. Коренева, Л.С. Мартюшева, А.А. Терешин, З.Е. Шершнева и др.

Антикризисное регулирование – это сложный и трудоемкий процесс, требующий тщательной разработки, быстрого реагирования и немедленного внедрения. В общем смысле антикризисное управление – это система управления предприятием, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством внедрения управленческих и финансовых механизмов, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями, сохранив рыночные позиции и опираясь, в основном, на собственные ресурсы [1].

Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации [2]. Как показывает практика, предприятие, которое находится в условиях нестабильности, не ставит приоритетными вопросы управления персоналом при принятии антикризисных мер. Антикризисная кадровая политика должна формироваться во время постоянного функционирования системы управления персоналом, а не тогда, когда уже предприятие полностью поглощено кризисом. В обычном режиме кадровая политика направлена на развитие и выживание в долгосрочном периоде, при этом

главной ее задачей становится недопущение кризиса. Антикризисное управление персоналом предполагает, что весь арсенал подходов и методов становится нацеленным на преодоление назревшего кризиса и обеспечение выживания фирмы в краткосрочном периоде.

Отличительной чертой антикризисной кадровой политики является ее рациональность и превентивность, которые носят упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов. Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом.

Разработка и реализация кадровой политики в период антикризисного управления осуществляется на основе общих и частных принципов, приведенных на рис.1.



Рисунок 1 – Принципы антикризисной кадровой политики

Ограниченность использования всех видов ресурсов в период антикризисного управления практически не оставляет права на ошибку и требует создания жестких условий для реализации соответствующих программ управления персоналом.

Программа реализации антикризисных мероприятий должна предусматривать работу с персоналом в зависимости от степени открытости предприятия по отношению к внешней среде. Авторами статьи проведен сравнительный анализ характеристик типов кадровой политики организации в периоды стабильного развития и антикризисного управления (табл. 1).

Предприятию в период формирования и осуществления антикризисной кадровой политики особое внимание необходимо уделить решению таких задач, как анализ и поддержка творческой деятельности персонала; антистрессовая подготовка персонала к прохождению кризисного периода; оценка кадровой структуры; формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать антикризисную программу предприятия; поиск и привлечение новых кадров, количественные и качественные характеристики которых отвечают заданиям разработанной антикризисной программы предприятия; усовершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в соответствии с заданиями и ограничениями периода вывода предприятия из кризиса.

В период антикризисного управления как конкурентное преимущество может выступать соответствующая условиям программа развития персонала, эффективность действия которой должна быть оценена как значимая, в сравнении с затратами на ее формирование и поддержание.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика типов кадровой политики

Элементы кадровой политики	Открытая кадровая политика		Закрытая кадровая политика	
	Стабильное развитие	Антикризисное управление	Стабильное развитие	Антикризисное управление
Набор персонала	Поиск и привлечение перспективных сотрудников на любом уровне с соответствующей квалификацией	Реструктуризация кадрового потенциала; оценка персонала с целью сокращения; совершенствование тактик поиска и оценки кандидатов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии; создание собственных институтов	Сохранение ядра кадрового потенциала (наиболее ценных сотрудников); использование ресурсов внутреннего найма
Адаптация персонала	Приспособление новых специалистов к условиям труда и трудовому коллективу; оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации	Создание нормальных социально-бытовых условий для молодых специалистов; внедрение программ антистрессовой подготовки персонала; обеспечение социальной защиты высвобождаемых работников	Эффективная адаптация работников с привлечением наставников в условиях высокого уровня сплоченности коллектива; недопущение «размывания корпоративной культуры» организации	Постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе; изменение имеющейся организационной культуры для создания наилучших условий труда в условиях кризиса
Обучение и развитие персонала	Получение новых знаний, умений по профессиональной деятельности во внешних образовательных центрах	Консультирование по вопросам программ обучения и профориентации высвобождаемых работников	Создание системы обучения и развития сотрудников; реализация программ обучения	Проведение внутрифирменных программ переподготовки ключевых сотрудников
Продвижение персонала	Активный набор новых кадров; высокая мобильность персонала; возможность роста затруднена	Мобилизация персонала на решение антикризисных задач и программ с возможностью карьерного роста	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам компании	Проведение внутрикорпоративных семинаров и тренингов более перспективных сотрудников на новые должности
Мотивация и стимулирование	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, связанных с получением прибыли организации; предпочтение отдается вопросам внешней мотивации	Пересмотр системы стимулирования и мотивации персонала; предоставление гарантий занятости	Предпочтение отдается удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности.	Пересмотр системы мотивации; разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет; разработка социальных программ для ключевых сотрудников

Таким образом, реализация антикризисной кадровой политики предполагает принятие таких мер, которые позволят не потерять ключевых сотрудников, сохранить высококвалифицированный персонал. Результаты исследования показали, что разработка кадровой политики и адаптация технологий управления персоналом к ней в период антикризисного управления на предприятии даст возможность эффективно провести предстоящую реорганизацию.

Использованные источники

1. Броило Е.В. Антикризисное управление финансово неустойчивой организацией посредством оптимизации активов // Российское предпринимательство. – 2006. – № 12(84). – С. 19-22.

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

ИСТОЧНИК: Современные технологии управления организацией №2(21), 2016 г.

Режим доступа:

http://iupr.ru/sovremennye_tehnologii_upravleniya_organizaciyay_2_21_2016/