

АНТИКРИЗОВА КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

© Л. І. Скібіцька, 2012

Антикризова кадрова політика, спрямована на оптимізацію роботи з людськими ресурсами, припускає діагностику кадрової ситуації, розробку кадрових програм, що сприяють ефективному виходу із кризи. Реалізацію такої кадрової політики забезпечує служба управління персоналом підприємства, значимість якої в умовах кризи багаторазово зростає.

До завдань кадрової політики в умовах кризи належать:

формування команди менеджерів, здатних розробити й реалізувати програму виживання й розвитку організації;

збереження кадрового ядра організації;

реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з організаційними перетвореннями, реалізацією інноваційних проектів, диверсифікацією виробництва;

зниження соціально-психологічної напруженості в колективі; ,

забезпечення соціального захисту персоналу.

Служба керування персоналом повинна визначити стратегічний напрямок діяльності в рамках своєї компетенції, забезпечувати кадрами інноваційний розвиток організації.

Ефективна робота служби управління персоналом по формуванню й розвитку кадрового потенціалу — вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності організації. Зростаюча значимість персоналу як стратегічного ресурсу організації спричиняє зміну статусу, функцій, структури служби управління персоналом.

Ефективна кадрова політика повинна бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра, здатного забезпечити інноваційний розвиток організації.

Оптимізація чисельності персоналу за рахунок вивільнення можлива застосуванням “твердого” і “м'якого” підходу.

“Тверде” вивільнення персоналу може призвести до негативних наслідків, пов'язаних з фінансовими видатками по виплаті компенсацій, ростом числа конфліктів, погіршенням морально-психологічного клімату в колективі, падінням продуктивності праці.

“М'яке” вивільнення персоналу більш привабливе для організації й може бути забезпечене за рахунок припинення наймання нових співробітників; природного вибуття персоналу, використання праці тимчасових працівників, а також співробітників пенсійного віку, вивільнення яких менш болісно для організації.

Оптимізації чисельності персоналу сприяє передача частини непрофільних функцій організації аутсорсинговим компаніям. Аутсорсинг припускає тривалі партнерські відносини для виконання багатьох циклів робіт фірмами-субпідрядниками. При визначенні функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг, слід використовувати матрицю аутсорсинга. Вона допомагає провести аналіз підрозділів з позицій ринкового рівня робіт, результатів, компетенцій і стратегічної важливості для організації.

Найважливіший принцип антикризової кадрової політики — орієнтація на професійне кадрове ядро, сукупні здатності працівників, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, що забезпечують організації переваги на ринку товарів, послуг, знань.

У кризовій ситуації кадрове ядро — це найбільш кваліфікована, стабільна, лояльна частина трудового колективу, цілі якої повністю ідентифіковані із цілями організації. Кадрове ядро повинне бути сформоване, мотивоване, навчатися й розвиватися з метою забезпечення технологічного прориву.

Методи формування кадрової політики в умовах кризи повинні бути спрямовані на подолання опору змінам з боку персоналу. Основні причини опору змінам з боку персоналу можуть бути такі:

шок від нового, економічні страхи, незручності, невизначеність, загроза міжособистісним відносинам, загроза статусу й кваліфікації (або необхідність її заміни).

Найбільш ефективний спосіб адаптації персоналу до нових умов, пов'язаних із кризою, — це створення ситуації, що вимагає від персоналу нової ролі, поведінки, відповідальності. Процес мобілізації кадрового потенціалу кризової організації містить у собі фазу агітації — створення відчуття “стратегічного дискомфорту” пов'язаного з усвідомленням факту того, що особиста доля працівника залежить від виживання організації; фазу професійного росту — створення умов для навчання й розвитку персоналу; фазу інтеграції — створення нових рольових моделей, вибір і реалізація нових інноваційних проектів.

Кадрове ядро організації повинне формуватися на принципах системності, ефективності, підготовленості, лояльності, надійності, відданості, відкритості границь. При його формуванні можуть бути використані методи експертних оцінок, атестації, оцінки виконання й потенціалу, метод оцінних центрів.

В основі розвитку кадрового ядра повинні бути закладені принципи інноваційності, перспективності, новизни, широти охоплення, безперервності, продуктивності.

Розвиток кадрового ядра повинен здійснюватися як на робочому місці, так і поза ним. Методами розвитку на робочім місці служать менторинг, коучинг, ротація, дублювання, делегування повноважень і відповідальності. Поза робочим місцем використовують лекції й семінари, тренінги, круглі столи, конференції, стажування. Для ефективно працюючої організації для подолання кризи необхідно мати:

- стратегію розвитку виробництва і персоналу;
- резерв персоналу, не тільки на біржі праці, але й у своєму бізнесі;
- систему ділової оцінки з обов'язковими атестаціями;
- вміння управляти дисципліною й опрацьовану систему ділової оцінки.

1. Система управління персоналом повинна прищеплюватися до системи планування зарплати.

2. Розвиток ринкових відносин, глобалізація економіки, вихід на міжнародні ринки посилюють конкуренцію, що обумовлює більш високі вимоги до персоналу організації. Знання, уміння, навички персоналу набувають вирішального значення при досягненні стратегічних цілей організації.

3. Діяльність служби управління персоналом у період економічної кризи повинна бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра. У цьому полягає сутність антикризової кадрової політики, яка повинна бути активною й ефективною.

4. Служба управління персоналом повинна володіти інструментами діагностики, зворотним зв'язком з персоналом, кадровими програмами, спрямованими на втримання, закріплення й розвиток кадрового ядра колективу.

5. Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить керівництву організації згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу й забезпечити вихід із кризової ситуації.

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н. А. Горелова. СПб.: Питер, 2010. 2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М. : Инфра-М, 2002. 3. Волдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций : учебник. М.: ТК Велби-Проспект, 2005.