

1. Типы антикризисной кадровой политики.
2. Совершенствование состава и структуры персонала. Концепция сокращения персонала в период кризиса.
3. Наем персонала в условиях кризиса.
4. Разработка программ обучения в период кризиса.
5. Проблемы мотивации и стимулирования работников в условиях кризиса.

**Тема 5. Особенности кадровой политики  
в неустойчивых деловых организациях.**

# 1. Типы антикризисной кадровой политики.

- **Антикризисная кадровая политика** включает деятельность по **долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию**, точнее сказать, **научному предвидению будущего, реальностей его достижения**. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: **выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации** и др.



# Основные черты антикризисной кадровой политики:

- реалистичность
- комплексность
- единство для всей организации, но в то же время многоуровневость
- рациональность
- духовность и нравственность, человеколюбие и честность
- законопослушность и правомочность



# Типы антикризисной кадровой политики

«Управление персоналом» под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л.

**Пассивная кадровая политика.** У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения.

**Реактивная кадровая политика.** Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы изданный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения.

«Кадровый аудит в управлении персоналом кризисного предприятия» Клеймёнова Л.В.

**Трансформационная кадровая политика** - учитывает формирование совершенно новой, подающей надежды политики управления персоналом, которая в состоянии справиться с ключевыми проблемами кризисной организации. Характерна организациям, где прежде использовались устаревшие безрезультатные технологии, которые вызывали потребность в изменении системного подхода, сосредоточенного на обновление менеджмента.

**Координационная кадровая политика** — подразумевает существенные перемены при осуществлении отдельных главных направлений работы с кадрами, учитывая состояние и возможности развития кризисного предприятия. Также в данных организациях есть необходимость, чтобы основную долю сотрудников представляли работники высокого уровня.

# Типы антикризисной кадровой политики

«Управление персоналом» под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л.

**Превентивная кадровая политика.** Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

**Активная (рациональная) кадровая политика.** Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации является составной частью плана реорганизации.

«Кадровый аудит в управлении персоналом кризисного предприятия» Клеймёнова Л.В.

**Преобразующая кадровая политика** - в ней реализуются изменения по наиболее важным функциям управления персоналом. Данная кадровая политика свойственна организациям, где в полной мере сформирована система управления персоналом, однако есть необходимость в изменениях, ориентированных на формирование условий стабилизации критической ситуации.

**Прогрессивная кадровая политика** — в ней разрабатываются и внедряются инновационные кадровые технологии, проекты развития управления персоналом предприятия на долгосрочный и краткосрочный периоды. Данная политика характерна организациям, на которых часто внедряются новые современные процессы, реализуется успешная система менеджмента благодаря высокопрофессиональным экспертам по управлению персоналом.

**Особенности реализации приоритетных функций по управлению персоналом при разных типах кадровой политики**

Тип кадровой политики	Функция по управлению персоналом			
	Использование персонала	Переподготовка и повышение квалификации	Мотивация персонала	Правовое и информационное обеспечение
Прогрессивная	Активно используются средства диагностики персонала. Применяются средства прогнозирования кадровой ситуации на долгосрочный и краткосрочный периоды.	Эффективно действует система повышения квалификации персонала и планирования карьеры сотрудников.	Применяются социальные и нравственно-психологические стимулы работы персонала. Периодически совершенствуется система оплаты труда.	Используется современная информационная политика (применение инновационных компьютерных технологий и пр.). Имеется штат опытных юристов.
Преобразующая	Используется система научно обоснованного изучения способностей персонала и его профессионального роста. Возможна угроза сокращения штатов.	Присутствует система должностного продвижения и формирования кадрового резерва. Повышение квалификации сотрудников осуществляется по необходимым профессиям.	Социальное обеспечение соответствует современным требованиям персонала. Вознаграждение за труд осуществляется согласно программе развития предприятия.	Соблюдаются законодательные нормы в сфере труда. Руководство постоянно информирует персонал о текущих делах предприятия.
Координационная	Используются методы оценки персонала с целью определения причин, которые привели к возникновению кадровых проблем на предприятии. Могут рассматриваться варианты частичного увольнения.	Проводится переподготовка и повышение квалификации с учетом состояния и перспектив развития кризисного предприятия.	Система оплаты труда разработана, но присутствует ограничение дополнительных денежных выплат и социальных мероприятий.	Применяется трудовое законодательство. Регулярно проводятся собрания с работниками, но может быть «ограничение» информации о текущих событиях и перспективах.
Трансформационная	Уделяется внимание показателям контроля работы персонала. Результаты оценки используются для выявления и сохранения профессионального ядра. Возможны массовые увольнения.	Присутствует возможность карьерного продвижения у ряда сотрудников из-за сокращения персонала. Формы обучения имеют ограничения.	Жесткое структурирование и планирование расходов на персонал. Действует принцип «отодвинутого» вознаграждения.	Уделяется наибольшее внимание оформлению трудовых документов (договоры и пр.). Механизм информационной поддержки озвучивается только по особенно необходимым и актуальным темам.

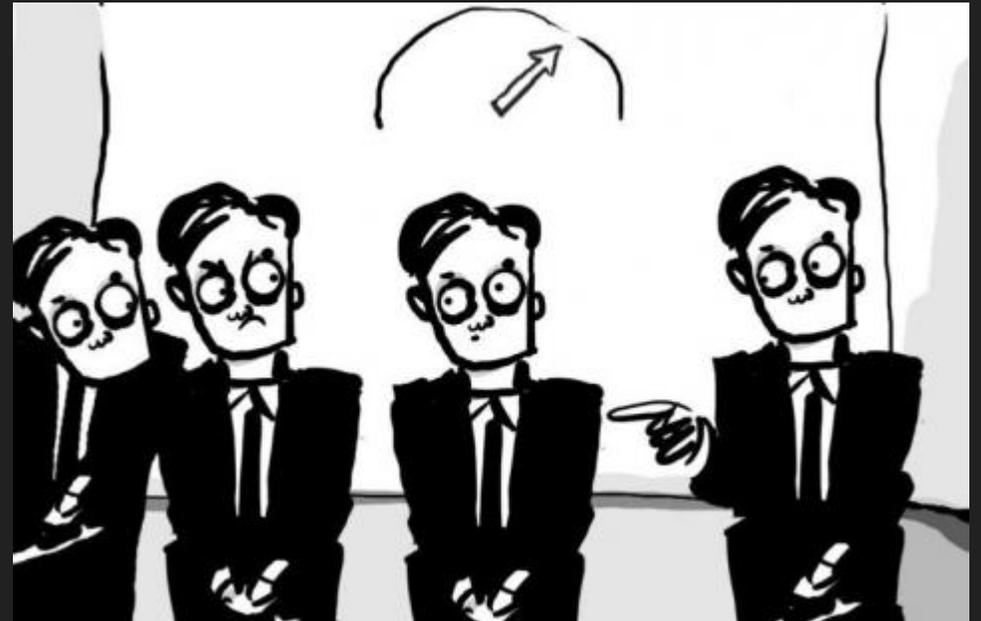
# Типы антикризисной кадровой политики на разных стадиях кризиса



## 2. Совершенствование состава и структуры персонала

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонала (планирование):

1. анализ имеющегося кадрового потенциала.



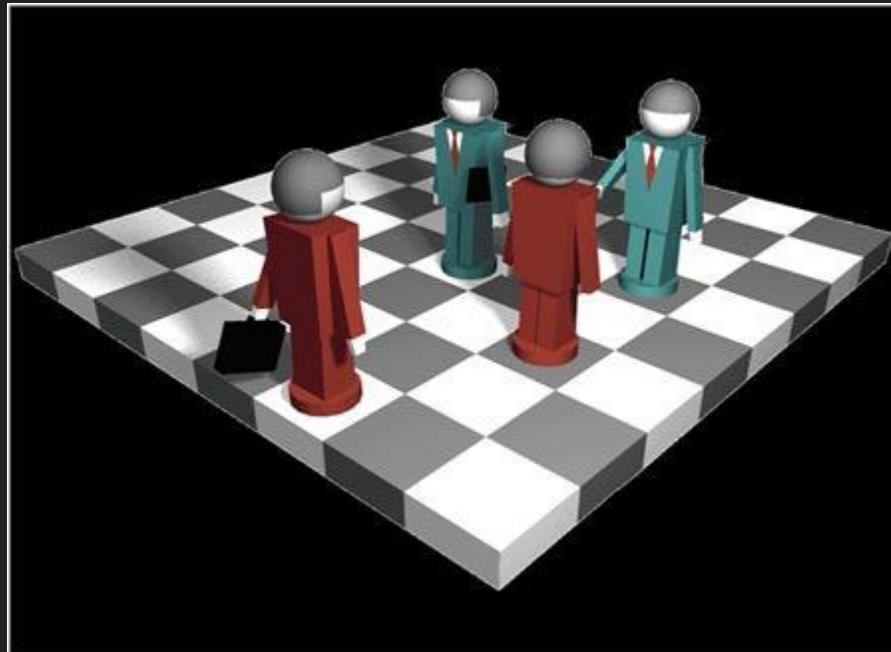
# 2. Совершенствование состава и структуры персонала

## 2. анализ и конструирование рабочих мест. Проведение такого анализа позволит:

- рационально перераспределить функции как в масштабах всего предприятия, как и внутри подразделений;
- определить потребную численность работников, достаточную для того, чтобы после реорганизации выполнить намеченные планы;
- выявить и упразднить нерациональные подразделения, определить пути оптимизации организационной структуры; ликвидировать дублирование работ;
- определить режим работы, целесообразный для данного подразделения, для данного рабочего места;
- конкретизировать профессионально-квалификационные требования к работникам на конкретных рабочих местах;
- реконструировать рабочие места на предприятии с точки зрения совершенствования организационной структуры, а также оптимизации набора функций, присущих данному рабочему месту, его организационно– технической оснащенности, а, следовательно, повысит эффективность деятельности работника при одновременном снижении степени утомляемости.

## 2. Совершенствование состава и структуры персонала

3. классификация рабочих мест и их типизация по совокупности выполняемых операций. При планировании мероприятий по высвобождению персонала необходимо просчитать их экономические и социальные последствия, степень их ответственности долговременной стратегии развития организации.



# Концепция сокращения персонала

- заблаговременная разработка (в случае неизбежных увольнений) критериев отбора для принятия решений об увольнениях;
- «смягчение» неизбежных увольнений при помощи метода «аутплейсмента»;

## **Аутплейсмент:**

- 1) консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя.
  - 2) услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала.
  - 3) услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам.
- попытка перейти к балансу интересов в самой системе социальной эффективности (в частности, вместо варианта «увольнение нескольких работников» принимается вариант «сокращенное рабочее время для всех»).

# 3. Наем персонала в условиях кризиса

**ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА КАДРОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ НЕСКОЛЬКО ВИДОИЗМЕНЯЮТСЯ:**

- 1. Часть руководителей должна быть заменена кандидатами «извне»**
- 2. Как правило, на вакантные руководящие должности набирают молодых квалифицированных, достаточно честолюбивых работников, для которых наиболее привлекательным моментом работы становится возможность сделать карьеру.**
- 3. При отборе кандидатов на такие должности учитываются, прежде всего, их профессионально-квалификационные характеристики, волевые и адаптивные качества, организаторский потенциал и состояние здоровья.**
- 4. Чтобы снизить риск при приеме на работу новых сотрудников, целесообразно заключать с ним договор с максимально допустимым законом испытательным сроком.**

# 4. Обучение сотрудников в период кризиса



# 5. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса

## ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ К ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОМУ ТРУДУ:

- Опора на продуманные объективные критерии изменения и оценки трудового вклада работников.
- Рациональное сочетание экономического и неэкономического стимулирования, позитивных и негативных стимулов, при преобладании позитивных.
- Оперативность стимулирования. Работник должен получить те или иные блага в зависимости от своего трудового вклада без каких-либо серьезных временных задержек.
- Простота и ясность системы для всех без исключения работников.
- Признание работниками справедливости этой системы.
- Открытость системы для контроля со стороны работников за нормативами и возможность их пересмотра.

Модели поведения предприятий по отношению к персоналу  
в период неустойчивого функционирования

Параметры сравнения	Социально ориентированная модель поведения («мягкое сглаживание»)	Модель активного приспособления (принятие жестких незамедлительных мер)
Затраты на персонал	Попытки сохранить состав работников, несмотря на падение объемов производства. Оказание помощи в трудоустройстве сокращенным работникам (аутплейсмент)	Готовность к увольнению лишних работников
Система вознаграждений	Формирование политики заработной платы с учетом интересов большей части коллектива	Формирование политики заработной платы в зависимости от результатов деятельности и финансовой стратегии. Допускается резкая дифференциация в оплате труда различных работников
Оценка персонала	Осуществляется для определения «профессионального ядра» и правильной расстановки персонала	Главная цель оценки – определение кандидатов для сокращения
Регламентация труда	Может быть достаточно формальной и нарушаться вследствие личных взаимоотношений	Охватывает не все стороны трудовой деятельности, но требует четкого исполнения
Наем новых сотрудников	Может быть временно прекращен, хотя допускается приглашение высококвалифицированных специалистов и рабочих, ранее работавших на данном предприятии	Практически отсутствует, за исключением высококвалифицированных специалистов в команду высших управляющих

Продолжение таблицы 3

Система обучения	Возможны затраты на обучение некоторых сотрудников. Хотя, как правило, система обучения «отложена» на более длительную перспективу	Затраты на обучение сотрудников на первом этапе недопустимы
Профессиональное продвижение	Возможно должностное продвижение для ряда сотрудников в связи с изменением организационной структуры управления	Возможно должностное продвижение для ряда сотрудников в связи с изменением организационной структуры управления
Корпоративная культура	Попытка поддержать или восстановить прежние утраченные корпоративные ценности для поднятия морально-психологического духа коллектива (например, организация празднования профессиональных дней, чествование ветеранов и др.)	Ломка прежних корпоративных ценностей, попытка формирования новых желаемых норм поведения. Наиболее ценимое качество работника на этапе преобразований – лояльность к происходящим изменениям