

## ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НЕУСТОЙЧИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Показаны принципы сокращения стратегических временных горизонтов, выборочности в развитии отдельных элементов кадрового менеджмента, формирования новых корпоративных ценностей, создания эффективной системы информированности персонала, обеспечения профессиональной и социальной адаптации работников к изменениям. Предложены возможные направления перестройки системы управления персоналом на предприятиях в период организационных преобразований.

*Ключевые слова:* управление персоналом, кадровая политика, организационные преобразования, неустойчивые предприятия.

N.G. Solodova

## PECULIARITIES OF PERSONNEL POLICY AT UNSTABLE ORGANIZATIONS

The article observes principles of reduction of strategic time horizons, selectivity in development of some personnel management elements, formation of new corporate values, creation of efficient system of awareness, and employees' social adaptation to changes. The author suggests possible directions of reorganizing personnel management system at unstable enterprises.

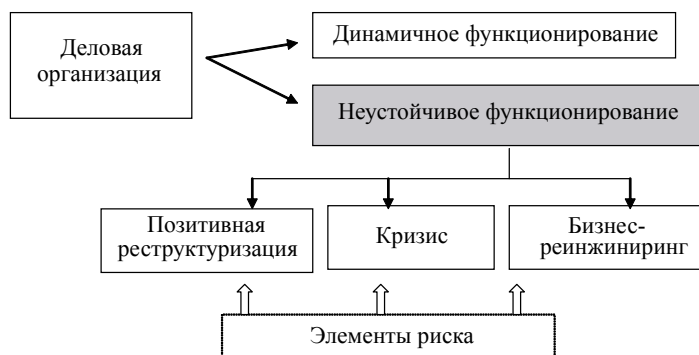
*Keywords:* personnel management, personnel policy, organizational changes, unstable enterprises.

Любые системы претерпевают определенные изменения, а, следовательно, находятся в состоянии развития. В равной степени это положение относится и к организациям. Известны такие характеристики систем, как равновесие и устойчивость. Под равновесием подразумевается способность системы в отсутствии внешних возмущений сохранять свое состояние неопределенно длительное время. Состояние равновесия, в которое система способна возвращаться, называется устойчивым состоянием равновесия. В общем плане устойчивость есть не что иное, как способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений.

Это положение очень актуально и в современных условиях кризисного периода. Но к неустойчивым могут относиться не только кризисные предприятия, но и предприятия в периоды позитивной реструктуризации (наращивание конкурентных преимуществ путем изменения, как правило, отдельных элементов системы) и фундаментального переосмысления модели бизнеса для достижения кардинальных улучшений основных показателей деятельности компаний (бизнес-реинжиниринг) (рис.).

Динамичное развитие предполагает постепенное, не рывкообразное, изменение каких-либо элементов бизнес-менеджмента предприятия, в то время как изменение самих принципов деятельности и управления, функциональных задач отдельных подразделений или всей системы произ-

водства — это всегда неустойчивое состояние действующего механизма. Причем это положение в равной степени относится и к реструктуризации предприятия как позитивному явлению, и к состоянию кризиса.



*Состояния организационных систем*

Устойчивость организационной системы тесным образом связана с понятием «безопасность». Оценка безопасности организационной системы (особенно в период преобразований) напрямую зависит от совокупности знаний и компетентности персонала, а также от готовности работников к нововведениям (по крайней мере, большей части коллектива). Как показывает практика, подавляющее большинство кризисных и трансформируемых предприятий сталкивается с проблемами недоверия персонала и непринятия им проводимых изменений.

В этой связи можно говорить о социальной безопасности, как таком состоянии отношений и взаимодействий прямых (руководители — работники) и косвенных («носители» организации — «группы-регуляторы») участников системы управления деловой организацией, которое обеспечивает «управляемость» данной системой в режиме незначительного или допустимого рисков. Даже при наличии отдельных конфликтных очагов необходимо, тем не менее, стремиться к поддержанию внутренней и ближней внешней среды деловой организации на социально-безопасном уровне. К внешней среде в данном контексте относятся не общественные институты, развитие и безопасность которых находятся в удаленной сфере влияния со стороны отдельных предприятий, а лица и группы ближнего окружения, заинтересованные в организации или ее сотрудниках («группы-регуляторы»), на развитие отношений с которыми предприятие может иметь реальные рычаги.

Индикаторами уровня социальной безопасности на реформируемом предприятии могут быть: сохранение (или сокращение) персонала за период преобразований; наличие (или отсутствие) «профессионального ядра» (с учетом ориентации на новые задачи); наличие (или отсутствие) конфликтных точек внутри коллектива (усиленное сопротивление переменах как со стороны руководителей подразделений, так и со стороны рядовых сотрудников); уровень заработной платы работников, его сопоставимость со среднеотраслевым уровнем; условия труда работников (они могут ухудшиться в течение предкризисной и кризисной ситуации); дисциплина труда и сохранение других норм трудового поведения (ведущие образцы корпоративной культуры); уровень трудовых отношений (прежде всего наличие коллективного договора и соблюдение всех требований трудового законодательства).

Что касается экономической безопасности, то под этим термином чаще всего понимается такое состояние системы, при котором вероятность нежелательного изменения отдельных элементов этой системы невелика. Стратегии экономической безопасности могут быть направлены, во-первых, на устранение существующих или предотвращение возникновения возможных угроз, и, во-вторых, на восстановление наносимого ущерба. В случае внешнего управления реализуется всегда второй тип стратегии: предприятие является должником, нарушен производственный цикл (как правило), потеряны связи с поставщиками, но в то же время период наблюдения показал, что финансовое оздоровление еще возможно.

При выработке стратегической линии управления персоналом в нестабильных условиях можно, на наш взгляд, выделить следующие принципы.

### *1. Сокращение стратегических временных горизонтов.*

Одной из главных особенностей управления персоналом предприятия в период неустойчивого функционирования является резкое сокращение стратегических временных горизонтов (до 1–2 лет и даже менее года). Это в равной степени относится и к кризисным предприятиям, и к предприятиям в период реструктуризации бизнеса (хотя дальний стратегический горизонт может достигать здесь и 3–5 лет), и к бизнес-реинжинирингу (одной из главных целей которого является получение кардинальных и достаточно быстрых результатов по наращиванию конкурентных преимуществ). Реструктуризация всегда должна быть разовым мероприятием, а не системой затянувшихся на неопределенный срок преобразований.

Ограниченные факторные и временные рамки стратегического планирования в меняющихся условиях еще больше повышают степень ответственности организаторов преобразований и приводят к необходимости сопоставлять выбранную модель кадровой политики с доминирующим типом трудового поведения работников, чтобы не оказаться в зоне недопустимых управленческих решений.

### *2. Выборочность в развитии отдельных элементов кадрового менеджмента.*

Эффективный менеджмент — это всегда главное средство достижения успеха. Это в равной степени относится и к менеджменту персонала. Прогрессивная философия формирования кадровой политики в условиях неопределенности и риска кризисного предприятия связана с созданием эффективной команды антикризисных управляющих, прозрачностью проводимой политики реформирования предприятия, вовлечением работников в процесс преобразований и широко организованной системой помощи в трудоустройстве в случае увольнения части персонала (аутплейсментом). В то же время прогрессивность кадрового менеджмента в изменяющихся условиях связана с еще одной особенностью: выборочностью в развитии отдельных (приоритетных в данный период функционирования организации) функциональных элементов системы управления персоналом. Так, функции «планирования персонала», «найма и отбора», «развития персонала», скорее всего, будут работать в усеченном варианте. Это может означать, что прием новых сотрудников будет временно приостановлен, за исключением подбора менеджеров в управляющую команду или специалистов и рабочих по некоторым ключевым профессиям (должностям). Программы обучения и профессионального продвижения персонала могут также действовать в ограниченном режи-

ме или даже быть свернутыми (в случае с кризисными предприятиями). Хотя вполне возможен и другой вариант развития системы кадрового менеджмента неустойчивой деловой организации. Структурная перестройка системы производства и управления может потребовать привлечения дополнительного числа специалистов по вновь открывшимся направлениям деятельности организации или замены значительного числа неэффективных сотрудников из прежнего кадрового состава предприятия. В этом случае функция «планирования и отбора персонала» приобретет приоритетную роль. Всегда важное значение будет играть функция «оценки персонала» для определения профессиональной компетентности отдельных работников и совокупной компетенции организации.

*3. Формирование новых корпоративных ценностей, ориентированных на перспективную модель предприятия.*

Даже сильная корпоративная культура, когда большинство сотрудников идентифицируют себя со своим предприятием, испытывают чувство патриотизма и сопричастности к нему, не может быть в прежнем виде «перенесена» на новое реформированное предприятие. В действительности ключевые корпоративные ценности претерпевают постепенные изменения уже в процессе зарождения и существования кризисной ситуации. Арбитражный управляющий приходит, как правило, на предприятие, где почти потеряно «профессиональное ядро» (высококвалифицированные специалисты ушли, не дождавшись улучшений), где царит атмосфера неверия, безысходности, страха потери и этой работы. Несомненно, на такой почве нельзя и не имеет смысла восстанавливать прежние ценности, можно лишь сформировать новые, желаемые нормы поведения персонала. В то же время нельзя забывать о тех устоявшихся и ставших незыблемыми ценностях корпоративного поля, нарушение которых приведет к явному недовольству и разочарованию большей части сотрудников. Формирование новой корпоративной культуры должно происходить не на «развалинах» старой, а на сохранившихся фундаментальных ценностных установках и традициях предприятия. Эти позиции в полной мере применимы и к позитивным вариантам реструктуризации, когда общие организационные изменения в первую очередь отражаются на системекорпоративных ценностях и приводят к ее трансформации.

*4. Создание эффективной системы информированности персонала.*

После того как сформированы основные мероприятия вывода предприятия из кризиса (план внешнего управления) и определена степень готовности коллектива (в профессиональном и психологическом плане) участвовать в процессе преобразований, необходимо объединить усилия всего персонала на достижение поставленных целей. Это положение в равной степени относится ко всем разновидностям неустойчивых организаций. Достичь высокого уровня внутренней интеграции можно лишь на основе хорошо отлаженной системы информированности персонала о задачах и перспективах происходящих преобразований.

*5. Обеспечение профессиональной и социальной адаптации работников к изменениям.*

Реализация инновационных стратегических намерений чаще всего на первом этапе реформ приносит определенный «ущерб» работникам предприятия. Это связано с сокращением части персонала, перераспределением функциональных обязанностей, ломкой прежних корпоративных ценностей и формированием новой философии бизнеса, неопределенностью, страхом потерять работу, трудовыми конфликтами в

период трансформации предприятия другими социально-психологическими издержками. Поэтому задача социальной поддержки коллектива (особенно на начальном этапе организационных преобразований) не должна отбрасываться на второй план. Этой проблеме и методам преодоления сопротивления изменениям мы уделили особое внимание в последующих главах.

В соответствии с заданными принципами общая декомпозиция системы управления персоналом неустойчивых деловых организаций продемонстрирована в таблице.

**Возможные направления перестройки системы управления персоналом в период организационных преобразований**

Функции управления персоналом	Варианты неустойчивых деловых организаций		
	Кризисные предприятия	Позитивная реструктуризация	Реинжиниринг бизнес-процессов
Определение потребности в персонале	Не столь значимая функция с учетом сокращения кадров	Может быть значимой функцией в случае появления новых вакансий и открытия приема новых сотрудников	Может быть значимой функцией в случае появления новых вакансий и открытия приема новых сотрудников
Обеспечение персоналом	Прием новых работников ограничен или закрыт за исключением ведущих должностей в команду управляющих и ключевых профессиональных групп	Ориентация на прежних сотрудников с параллельным процессом «вливания» новых работников по вновь открывшимся направлениям работы	Открытая кадровая политика найма с возможной заменой значительной части персонала в соответствии с их профессиональными квалификационными характеристиками
Использование персонала	Оценка наличия «профессионального ядра» и дальнейшая ориентация на эту группу работников	Оценка компетентности и готовности персонала к изменениям. Дальнейшая ориентация на «профессиональное ядро» и лояльных сотрудников	Оценка компетентности и готовности персонала к изменениям. Дальнейшая ориентация на «профессиональное ядро» и лояльных сотрудников
Развитие персонала	Программы обучения и продвижения временно приостановлены	Важное значение программ обучения и самообразования для поддержания профессиональной готовности в новых условиях работы. Новые возможности продвижения сотрудников в связи со структурными изменениями	Ориентация на профессиональное развитие, дающие быстрые результаты. Обновленная система продвижения персонала в связи с изменением структуры управления и оценочных мероприятий
Мотивация персонала	Ограничивается неадекватными и «отодвинутыми» денежными вознаграждениями с главной ориентацией на лояльность сотрудников	Используются все элементы стимулирования персонала, в том числе увеличение оплаты работников в период реструктуризации и в перспективе	Один из главных элементов системы управления персоналом. Настоящие и перспективные увеличения доходов работников
Правовое и информационное обеспечение	В большей степени касается организации процедуры увольнения персонала и компенсационных выплат	Соблюдение всех правовых норм в сфере труда в период изменений	Соблюдение всех правовых норм в сфере труда в период изменений

Итак, говоря о неустойчивости деловой организации, мы рассматриваем данную систему в каждый конкретный момент времени, подразумевая ее неспособность сохранять равновесный баланс в ответ на действие внешних или внутренних негативных возмущений. Мы выделили периоды неустойчивого функционирования организационной системы, связанные кризисной, позитивной или кардинальной реструктуризацией, определив при этом основные черты «декомпозиции» системы кадрового менеджмента в этих условиях.

### Информация об авторе

*Солодова Наталия Германовна* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления инвестициями и недвижимостью Байкальского государственного университета экономики и права, г. Иркутск, e-mail: solodova-ng@isea.ru.

### Author

*Solodova Nataliya Germanovna* — Doctor of Economics, Professor, Chairholder, Chair of Investment and Real Estate Economy and Management, Baikal National University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: solodova-ng@isea.ru.