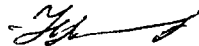


0-795296

На правах рукописи



ТИШКИНА НАДЕЖДА ПАВЛОВНА

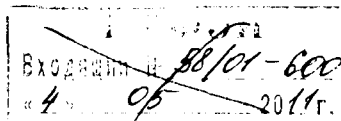
**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ  
АНТИКРИЗИСНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2011



Диссертационная работа выполнена на кафедре управления человеческими ресурсами ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

Научный руководитель – заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор  
Одегов Юрий Геннадьевич

Официальные оппоненты – доктор экономических наук, профессор  
Гретченко Анатолий Иванович  
кандидат экономических наук, доцент  
Амоева Саломат Ризоевна

Ведущая организация – Академия труда и социальных отношений

Защита диссертации состоится «25» мая 2011 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.08 при ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» по адресу: 117997, Москва, Стремянный пер., 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», с авторефератом – на сайте университета: <http://www.rea.ru>

Автореферат разослан 22 апреля 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат географических наук, доцент

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000808157

Е. В. Бельчук

0-795296

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

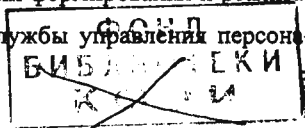
Актуальность темы исследования. Переход России к рыночным условиям хозяйственной деятельности предполагает новые экономические закономерности и практические формы реализации воспроизводственного цикла любой системы. Ключевой вопрос повышения конкурентоспособности организации на любом этапе ее жизненного цикла и особенно в период кризиса – эффективное управление человеческими ресурсами, включающий в себя поиск новых форм и методов организации и управления персоналом предприятий любой формы собственности. В кризисной ситуации основное внимание, как правило, уделяется финансовым и правовым механизмам, используемым в рамках антикризисного управления. Относительно персонала проводятся мероприятия, направленные на снижение затрат на его содержание. В этих условиях важен анализ современных форм ведения хозяйственной деятельности, чтобы выработать оптимальную стратегию выхода организации из кризиса, важной составляющей которой выступают собственно человеческие ресурсы.

Практика убедительно доказывает, когда организация находится в условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом становятся приоритетными при выборе эффективных антикризисных мер. В рыночной экономике организации могут сохранить конкурентоспособность, в том числе за счет знаний, умений и навыков своего персонала, путем оптимизации численности персонала и развития персонала с использованием инновационных технологий.

Таким образом, одним из ключевых факторов выхода организации из кризиса в современных условиях является формирование адаптивной, гибкой, мобильной кадровой политики.

Все сказанное и предопределяет актуальность исследования вопросов ее формирования.

Научная разработанность темы. Вопросами формирования и реализации антикризисной кадровой политики, роли службы управления персона-



лом в этом процессе посвящены работы российских ученых – Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, О. В. Забелиной, А. И. Гретченко, Н. А. Горелова, В. А. Дятлова, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, М. Н. Кулапова, Л. Р. Котовой, Ю. Г. Одегова, В. С. Половинко, Г. Г. Руденко, В. В. Травина, А. И. Турчинова, С. В. Шекшня и др. Этой проблемой занимались также зарубежные специалисты, как М. Армстронг, У. Дейв, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Коул, Х. Мартин, У. Монди, Стивен П. Роббинз, Л. Стаут и др.

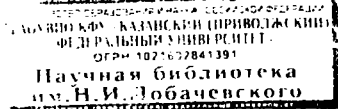
Несмотря на широкий спектр работ по управлению персоналом организации, в литературе последних лет недостаточно отражены вопросы формирования и реализации антикризисной кадровой политики, оптимизации численности персонала, развития кадрового ядра систематизации факторов и условий эффективного использования внешних и внутренних факторов (резервов) кадровой политики, разработки механизма совершенствования кадрового потенциала организации за счет взаимодействия службы персонала со всеми структурами организации, технологии внешнего и внутреннего аудита, мониторинга персонала, повышения его качественных характеристик.

Перечисленные выше и нерешенные сегодня вопросы кадрового менеджмента, недостаточная проработанность механизма формирования и реализации антикризисной кадровой политики предопределили выбор темы настоящего исследования.

**Цель диссертационной работы** – исследование формирования и реализации антикризисной кадровой политики на основе оптимизации численности персонала путем развития его кадрового ядра.

Для достижения поставленной цели автор поставил задачи:

- проанализировать эволюцию управления персоналом во взаимосвязи с этапами развития экономики;
- установить сходство и различия концепции управления персоналом и концепции управления человеческими ресурсами;
- сформулировать ~~концепцию и принципы~~ антикризисной кадровой политики;



– разработать методы оптимизации численности персонала организации в кризисных ситуациях, а также принципы и методы формирования и развития кадрового ядра организации.

**Объект исследования** – антикризисная кадровая политика, особенности ее формирования и реализации в условиях экономического кризиса.

**Предмет исследования** – социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе управления персоналом организации при формировании и реализации антикризисной кадровой политики.

**Теоретическая и методологическая основа исследования** – труды российских и зарубежных ученых в области теории и практики управления персоналом, экономики, психологии и социологии труда, психологии управления, а также материалы всероссийских и международных конференций и семинаров.

Эмпирическая база диссертации – статистические и нормативные материалы, полученные диссертантом результаты аналитического исследования, а также использованные методы анализа и синтеза, дедукции, экспертных оценок, аналитических исследований и др.

**Научная новизна исследования** состоит в теоретическом и практическом обосновании антикризисной кадровой политики организации, путем сохранения и развития персонала и его кадрового ядра. Конкретные результаты диссертационного исследования, полученные автором, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, состоят в следующем:

- установлено, что необходимым условием успешного развития организации является переход от управления персоналом к новому типу работы с управлением человеческими ресурсами, ориентированном на стратегическое развитие и совершенствование организации;
- уточнены теоретические положения по формированию и реализации кадровой политики организации, в части касающейся установления количественных и качественных параметров кадрового ядра;

- определены задачи кадровой политики в кризисной ситуации, состоящие в развитии трудового потенциала организации и персонала, способного решать стратегические задачи;

- разработаны принципы и методы оптимизации численности персонала кризисной организации, а также формирования и развития ее кадрового ядра, способного обеспечить конкурентоспособность организации и ее выход из кризиса;

- реализован интегрированный подход к планированию работы с персоналом, основанный на взаимодействии бизнес - стратегии организации и ее кадровой политики;

- сформулированы принципы функционирования службы управления персоналом кризисной организации;

- особое внимание уделено инвестированию в персонал – основному интегрирующему фактору создания и использования инноваций.

**Практическая значимость** проведенного исследования заключается в том, что полученные результаты позволяют эффективно формировать антикризисную кадровую политику, включающую в себя оптимизацию численности персонала, формирование и развитие кадрового ядра, способного обеспечить выход организации из кризисной ситуации и дальнейшее ее инновационное развитие, а также разработан механизм формирования и реализации антикризисной кадровой политики, могущий быть использован в организации любой формы собственности в период кризиса.

**Реализация и апробация результатов исследования.** Основное содержание методических положений и полученные результаты диссертации обсуждены на Двадцать первых (Москва, 2008 г.), Двадцать вторых (Москва, 2009 г.), Двадцать третьих (Москва, 2010 г.), Двадцать четвертых (Москва, 2011 г.) Международных Плехановских чтениях, научно-практической конференции «Современная экономика: концепции и модели» в рамках круглого стола « Персонал XXI век » (Москва, 2010 г.), круглого стола «Федераль-

ный закон «О занятости населения в Российской Федерации» 20 лет с момента принятия» (Москва, 2011 г.) и III-ей международной научно-практической конференции «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития» (Москва, 2011 г.).

Теоретические и практические положения диссертации используются ООО «Высокие технологии» и ООО «Императив консалтинг» при формировании и реализации их антикризисной кадровой политики.

**Публикации.** Научные положения диссертационной работы отражены в 5 публикациях автора общим объемом 1,57 п. л., в том числе 2 публикации в журналах из списка ВАК РФ.

**Структура и логика исследования.** Структура диссертации определена целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений. Основной текст изложен на 141 странице и содержит 19 рисунков, 11 таблиц. В список использованной литературы включены 121 источник, в том числе Интернет-ресурсы и источники на иностранном языке.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

1. На каждой стадии жизненного цикла организации – создании, развитии, стабилизации и спаде – происходят существенные изменения, затрагивающие как систему управления в целом, так и ее отдельные составляющие.

Система управления персоналом в процессе своей эволюции последовательно проходит определенные жизненные циклы – последовательную и регулярно повторяющуюся смену во времени определенных своих состояний.

В рамках теории жизненного цикла системы управления персоналом автором уточнено понятие стратегического управления персоналом, ориентированное на стратегию эволюции для достижения организационных и собственных внутрисистемных задач.

Особое внимание на каждом этапе цикла должно уделяться научной обоснованности и комплексности в работе с персоналом, прогнозированию его формирования и развития, устойчивости системы управления персоналом к изменениям внешней среды, коллегиальности, единоначалию, непрерывности, оперативности при принятии кадровых решений, соблюдению нормативно-правовых требований к персоналу и систематическому его обновлению, а также экономичности, оптимальности и эффективности функционирования системы управления персоналом.

В процессе эволюции концепция управления персоналом трансформировалась в концепцию управления человеческими ресурсами как важнейшую составляющую производственных ресурсов. Принципиальное отличие управления человеческими ресурсами заключается в следующем:

- акценте на стратегические вопросы развития персоналом путем качественного привлечения, найма и развития сотрудников;
- применении коллективных методов организации труда в целях формирования благоприятного климата для делегирования полномочий и ответственности;
- сотрудничестве работников.

При управлении человеческими ресурсами появляются новые функции, тесно связанные с организационным развитием, сопротивлением изменениям и т. д.

2. Кадровая политика в этом случае заключается в организации увольнений и помощи в трудоустройстве (аутплейсменте), стимулировании выхода на пенсию, сохранении и развитии наиболее ценных работников, отвечающих будущим направлениям работы организации.

*Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реа-*



*гировать на постоянно изменяющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации*<sup>1</sup>.

Формирование кадровой политики включает в себя:

- разработку общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;
- политику планирования потребности в персонале, разработку структуры и штата, создание резерва, перемещение работников;
- информационную политику – создание и поддержку системы движения кадровой информации;
- финансовую политику – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы вознаграждения персонала, обеспечение страховки и т. д.;
- политику развития персонала – разработка и обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценку результатов деятельности (анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе), кадрового потенциала (центр оценки, методы оценки эффективности деятельности персонала), а также условия работы, охраны труда и техники безопасности, включая оснащенность рабочего места, соблюдение психо-физиологических и эргономических норм организации труда, методы организации работы, контроль экономических и социальных изменений, экономические и социальные изменения;

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2004. – С. 188.

- кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами;
- создание социально приемлемых условий для работающих, организацию отдыха и т. д.

*Кадровая политика, по мнению автора, призвана обеспечить достижение стратегических целей организации, комплектование и развитие человеческих ресурсов, их мотивации и эффективного оптимального использование.*

Антикризисная кадровая политика организации предполагает долгосрочное, среднесрочное и текущее прогнозирование, научное предвидение будущего, реальность его достижения, выявление проблемных, слабых и сильных сторон развития персонала, определение соответствующих приоритетов и ориентиров. Она должна обеспечить соблюдение баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала, его развитие в соответствии с потребностями самой организации.

Процесс формирования антикризисной политики представлен на рис. 1.

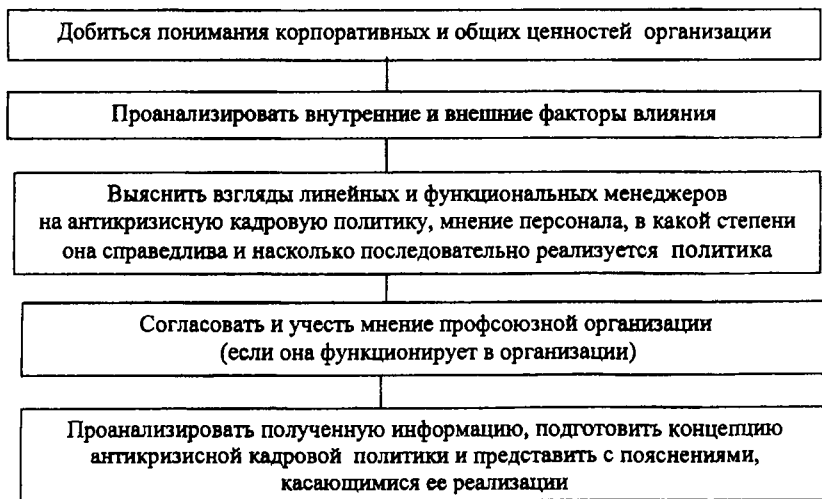


Рис. 1. Блок-схема участия службы управления персоналом в формировании антикризисной кадровой политики

Антикризисная кадровая политика (рис. 2) направляется на:

- формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации;
- сохранение кадрового ядра организации, т. е. менеджеров, специалистов, представляющих особую ценность для организации;
- реструктуризацию кадрового потенциала организации в связи с:
  - 1) организационными преобразованиями;
  - 2) реализацией инновационных инвестиционных проектов;
  - 3) диверсификацией производства;
- снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобожденных работников.



Рис. 2. Направления антикризисной кадровой политики организации

3. Повышение уровня конкурентоспособности организации в условиях кризиса базируется на ряде подходов, которые необходимо учитывать при разработке кадровой политики. Суть заключается в следующем:

Первый подход ориентируется на ликвидацию имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. В работе с персоналом он находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений и увольнением работников.

Второй подход – поиск уникальных черт организаций, создающих притягательный для потребителей образ.

4. Оптимизация численности персонала предполагает, при сохранении кадрового ядра, сведение его количества в организации к минимуму, при этом:

- должно быть обеспечено гарантированное качественное выполнение заданной производственной программы;
- затраты на персонал не должны превышать некоторую заранее установленную величину.

Различают «жесткий» и «мягкий» подходы к проведению сокращения численности персонала.

«Жесткий» подход – классическое сокращение штатов. В кризисной ситуации принимается решение о сокращении издержек путем сокращения штатов, выявления неэффективных рабочих мест. Сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают компенсации, положенные по Трудовому кодексу Российской Федерации, и увольняют. Процедура сокращения происходит долго и с большими затратами.

«Мягкий» подход сокращения численности персонала предполагает уход (отказ) от прямых увольнений по инициативе администрации, заключающийся в создании условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала и направлен для предупреждения таких ситуаций, когда требуется проводить массовые увольнения.

Методы сокращения численности персонала в рамках «мягкого» подхода можно условно разделить на три группы:

- 1) «естественное» выбытие персонала;
- 2) «мягкое» сокращение;
- 3) управление численностью без сокращений.

5. Автором уточнено понятие «естественное выбытие персонала» – персонал увольняется самостоятельно, по собственной инициативе и не нанимаются новые работники.

Важно правильно оценить численность персонала для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов, используя методику нормирования труда с учетом плановых невыходов сотрудников на работу. Для этого применяется следующая формула:

$$Ш = Н \cdot Кн,$$

где Ш – требуемая штатная численность персонала (без учета технического персонала);

Н – нормативная численность работников;

Кн – плановый коэффициент невыхода сотрудников на работу;

$$Кн = 1 + Дн,$$

где Дн – доля нерабочего времени в общем фонде рабочего времени по производственному календарю; рассчитывается как сумма часов невыхода сотрудника на работу, деленная на общее количество рабочих часов в указанный период.

Сравнивая имеющуюся численность персонала с оптимальной, определяем количество работников в каждом подразделении, подлежащих сокращению или перераспределению по структурным бизнес-единицам при необходимости их усиления.

В результате выявляют рабочие места, подлежащие сокращению. Основные показатели деятельности организации в кризисной ситуации в 2008–2010 гг. приведены в табл. 1<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 1

**Основные показатели деятельности организации, оказывающей услуги в области информационных технологий в кризисной ситуации в 2008–2010 гг.**

Показатели	2008				2009				2010		
	квартал				квартал				квартал		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Списочный состав, чел.	134	142	140	135	133	126	127	169	175	187	198
Выработка, руб./ч	221,9	190,8	141,5	101,6	66,6	36,3	40,7	43,6	76,6	100,4	137,9
Трудоемкость, чел.-ч	0,109	0,113	0,152	0,198	0,257	0,537	0,426	0,448	0,265	0,208	0,135

Из данных табл. 1 видно, что по сравнению 2009 г. наблюдается увеличение производительности труда за счет снижения в 2010 г. трудоемкости выполняемых операций и роста численности персонала. Однако производительность труда на сегодняшний момент остается высокой за счет использования сверхурочного рабочего времени. Увеличение производительности за счет использования в организации ненормированного рабочего времени на данном этапе (2010 г.) исчерпало себя.

Снизилась объемы оказываемых услуг по сравнению с докризисным 2008 г. почти на 20%. Доход организации в 2010 г. только приблизился к докризисному периоду 2008 г. (рис. 3).

<sup>1</sup> Здесь и далее по тексту речь идет о реально функционирующей на рынке организации. Прим. автора.

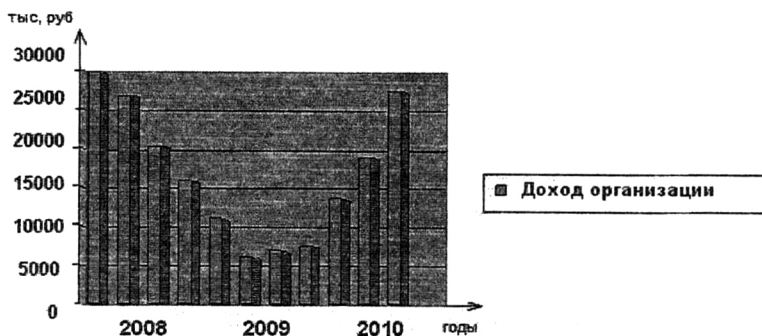


Рис. 3. Доходы организации в 2008–2010 гг. по кварталам

Акционеры общества, отвечая на вызов времени, должны принять бизнес-стратегию, направленную на преодоление кризиса (табл. 2).

Таблица 2

**Темпы роста и прироста численности персонала и дохода организации  
в 2008–2010 гг.**

Показатели	2008 квартал				2009 квартал				2010 квартал		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Темп роста численности, %	121	114	106	100	99	88	90	125	131	147	155
Темп прироста численности, %	21	14	6	0	-10	-12	-10	25	31	47	55
Темп роста доходов, %	–	–	–	100	40	23	33	50	116	316	385
Темп прироста доходов, %	–	–	–	0	-60	-77	-67	-50	16	216	285
Средняя заработная плата, тыс. руб.	31	33	30	29	28	27	26	25	26	26	28

Доля прироста дохода услуг, полученная за счет роста производительности труда, определяется по формуле

$$\Delta I_{\text{Дп.тр.}} = (1 - \Delta I_r / \Delta I_{\text{Д}}) \cdot 100,$$

где  $\Delta I_r$  – темп прироста численности работников, определяемый из выражения  $(T_1/T_0 - 1) \cdot 100$ , где  $T_0$  и  $T_1$  – численность работников соответственно в предыдущем и отчетном периодах;

Показатели текучести персонала организации в 2006–2010 гг. приведены в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

**Показатели текучести персонала в организации в 2006–2010 гг.**

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	В среднем в год
Уволилось – всего, чел.	25	26	37	35	13	26
В том числе по собственному желанию, чел.	24	25	23	32	13	17
Коэффициент интенсивности текучести	1,1	1,8	2,7	2,3	0,9	3,0

Основными причинами увольнения по собственному желанию служат неудовлетворенность оплатой труда, отсутствие перспектив роста продвижения и социальных программ.

В работе используется принцип ориентации в кризисной ситуации на ее профессиональное ядро кадрового потенциала организации. Оно включает в себя:

- совокупные способности работников, необходимые для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие выполнение (решение) стратегических задач;

- способности к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами:

- повышение уровня конкурентоспособности организации, в решающей степени зависящее от интеллектуального и информационного



потенциала персонала, ценность которого растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного опыта. Кадровое ядро – 42 человека (28% списочного состава) – специалисты с уникальными знаниями и умениями, проработавшие в организации свыше пяти лет.

При формировании кадрового ядра коллектива необходимо учитывать установки работников на труд, территориальное перемещение и типы работников. Основные принципы и методы формирования такого ядра приведены на рис. 4.

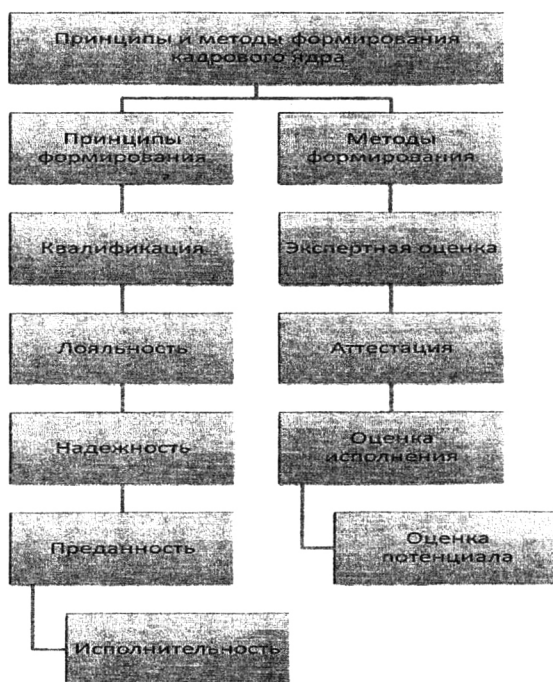


Рис. 4. Основные принципы и методы формирования кадрового ядра организации

Работники, составляющие кадровое ядро коллектива, играют важную роль при выработке норм поведения в коллективе, формировании общественного мнения, определении квалификационной подготовленности в вопросах повышения производственной квалификации.

Такие работники, как правило, инициативны, имеют большой профессиональный опыт, осознают свою ответственность перед организацией, проявляют инициативу в кризисных ситуациях и сохраняют ей верность, положительно влияют на новичков, помогая их быстрой адаптации и т. д. Принципы и методы развития кадрового ядра организации приведены на рис. 5.

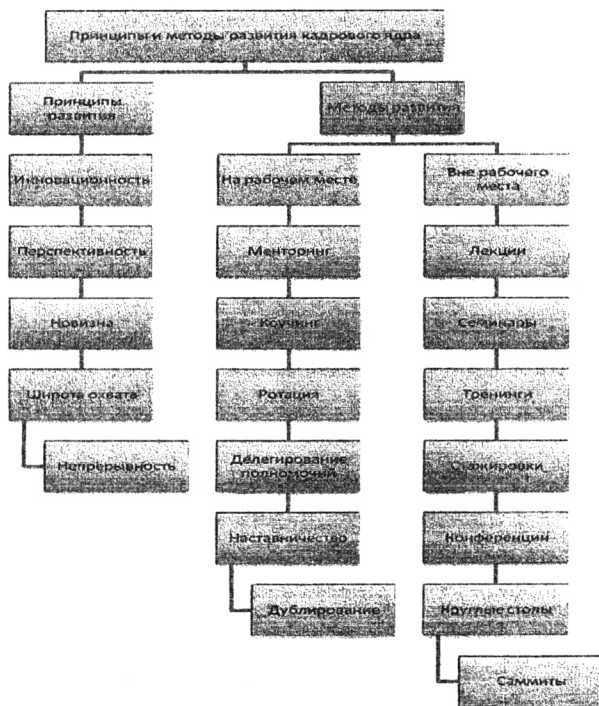


Рис. 5. Принципы и методы развития кадрового ядра организации

6. Сохраняя и развивая ключевые направления работы с персоналом, необходимо также заботиться о непрофильных функциях.

Стратегически важные участки работы организация оставляет у себя, остальные передает другим фирмам, т. е. на *аутсорсинг* – передачу части работы, отдельной функции либо каких-либо действий на подряд, как правило, фирме или людям, профессионально специализирующимся в этой области. Аутсорсинг подразумевает длительные партнерские отношения для выполнения многих циклов работ фирмами-субподрядчиками. Преимуществом передачи бизнес-процессов на аутсорсинг является снижение затрат.

При передаче части административных и обеспечивающих функций сотрудникам аутсорсинговой фирмы:

- экономятся административные ресурсы, рабочие места, время на подбор кадров, создание инфраструктуры и технологий;
- гарантируется качество;
- возможна концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения объектов управления.

Недостатками аутсорсинга служат:

- увеличение затрат на начальном этапе;
- вероятность снижения качества выполняемых услуг аутсорсинговой фирмой, которая существует по истечении времени, т. е. необходим контроль качества этих компаний.

В кризисной ситуации организация может ввести в штат посредника работников направлений (например, кадровое делопроизводство, подбор персонала и т. д.). **Кадровый аутсорсинг** считается сопряженным с меньшими рисками, нежели аутсорсинг иных критически важных функций. Персонал есть всегда, поэтому управление персоналом в организации тоже остается неизменным. Другое дело – эффективно ли оно и решает ли стратегические задачи компании.

Этапы выведения на аутсорсинг следующие:

- выделение непрофильных и/или убыточных подразделений. Все, что попадает в левый нижний угол графика модели, должно быть либо продано, либо ликвидировано. Услуги или продукты действительно нужные бизнесу, следует покупать на рынке, так как прибыльность таких подразделений в организации низкая, и они практически не вовлечены в технологическую цепочку;

- принятие решения о возможной смене технологической основы бизнеса. Подразделение может попасть в область высокой вовлеченности в технологическую цепочку и это ставит бизнес в определенную зависимость от него. Оно (подразделение) может приносить убытки, но его технологии очень важны для бизнеса. В этом случае следует рассматривать технологические аспекты, а также возможно, что-то менять;

- сохранение технологически важных и прибыльных подразделений, действительно имеющих наибольшее технологическое значение для бизнеса и реально приносящих доход.

Кроме вовлеченности в технологическую цепочку могут иметь место другие аспекты, заставляющие организацию оставлять некоторые подразделения у себя.

*Матрица аутсорсинга* предлагает варианты решений по сохранению, развитию, покупке или выделению в самостоятельный бизнес имеющихся подразделений или процессов (рис. 6).

Если стратегическая важность подразделения (бизнес-единицы) высокая, но бизнес не конкурентоспособен на рынке (качество работ, услуг хуже, чем на рынке), необходимо развивать компетенции. Если компетенция примерно такая же, что и на рынке, а его стратегическая важность сохраняется, следует развивать активы, технологическую базу, чтобы бизнес мог развиваться за счет инвестиций, сохранять высокую стратегическую важность и перейти к доминирующему положению на рынке.

Матрица аутсорсинга позволяет предпринимателям оценить последствия принятых стратегических решений в отношении конфигурации и инфра-

структуры бизнес-систем и не допускать ошибок, которые могут привести организацию к банкротству, т. е. оптимально решать вопросы о ликвидации подразделения с низкой компетенцией и невысокой стратегической важностью.

		Стратегическая важность		
Высокая		К 7 Создание и развитие	К 8 Развитие и сохранение	К 9 Сохранение и защита
	Средняя	К 4 Аутсорсинг	К 5 Развитие и защита	К 6 Развитие и выход на рынок
	Низкая	К 1 Ликвидация и перевод на аутсорсинг	К 2 Ликвидация и перевод на аутсорсинг	К 3 Выделение и перевод на аутсорсинг
		Слабый	Равный	Сильный
Рыночный уровень работ/ результатов/ компетенций				

Рис. 6. Матрица аутсорсинга<sup>1</sup>

7. Условия, в которых находится служба управления персоналом, сегодня существенно изменились. Эти изменения обусловлены переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главные резервы в такой ситуации на рынке – лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства.

Служба управления персоналом (человеческими ресурсами) при реализации антикризисной кадровой политики должна довести ее до сведения работников организации, объяснить основные составляющие, убедить линей-

<sup>1</sup> [www.econfin.ru](http://www.econfin.ru).

ных менеджеров в ее необходимости, обеспечить обучение и поддержку менеджеров, на практике осуществляющих эту политику.

Линейным менеджерам принадлежит решающая роль в ее реализации на практике. В кризисной ситуации:

- предпочтение отдается сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест;

- при сокращении персонала осуществляются меры по его психологической поддержке;

- внедряется организационная структура, отвечающая сложившейся ситуации и пользующаяся поддержкой коллектива;

- выявляют, поддерживают и обучают работников, проявляющих лидерские качества и склонных к управленческой деятельности;

- осуществляется поддержка образовательных программ, реализуемых в организации;

- организуется подготовка перспективных кандидатов на ключевые (руководящие) должности в организации, способных умело выполнять функции управления в условиях кризиса;

- осуществляется децентрализация структуры управления, делегирование полномочий ключевым сотрудникам для обеспечения максимальной гибкости при разработке управленческих решений на стратегическом и оперативном уровне;

- предпочтение отдается командной работе, а не индивидуальным усилиям, т. е. формируются рабочие группы (команды) в различных подразделениях организации;

- идентифицируется кадровое ядро.

Формирование и реализация кадровой политики предполагает:

- планомерную работу с руководящими кадрами, резервом на выдвижение, основанную на следующих организационных формах: планиро-

вание деловой карьеры; ротации руководителей и специалистов; стажировке на соответствующих должностях;

- активизацию работы службы управления персоналом по стабилизации трудового коллектива, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- переход к современным методам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности (прозрачности) в работе службы управления персоналом;

- укрепление службы управления персоналом квалифицированными специалистами, повышение их авторитета,

- определение стратегического направления деятельности в рамках своей компетенции;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, а также знание кадровых программ, направленных на удержание, закрепление и развитие кадрового потенциала коллектива;

- владение инструментами диагностики, наличие обратной связи с персоналом, планирование и развитие компетенций персонала организации. Реализация антикризисной кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников службы управления персоналом, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Таким образом, реализация антикризисной кадровой политики способствует созданию условий для эффективной деятельности организаций в период кризиса, основанной на внедрении стратегического управления человеческими ресурсами.

### Публикации по теме диссертации

В журналах, рекомендованных ВАК:

1. Тишкина Н. П. От чего зависит устойчивость организации // Кадровый менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 39–44 (0,6 п. л.).
2. Тишкина Н. П. Бюджетирование затрат на персонал в контексте устойчивого развития организации // Вестник университета. Социология и управление персоналом. – 2008. – № 4 (42). – С. 183–186 (0,33 п. л.).

В других изданиях:

3. Тишкина Н. П. Служба управления персоналом и бюджетирование в организации // Экономика и технология : сб. науч. тр. – Вып. 21. – М., 2007. – С. 197–205 (0,6 п. л.).
4. Тишкина Н. П. Роль службы персонала в концепции устойчивого развития // Двадцать первые Международные Плехановские чтения : тезисы докладов. – М. : ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2008. – С. 252–254 (0,02 п. л.).
5. Тишкина Н. П. Кадровая политика в условиях кризиса // Двадцать третьи Международные Плехановские чтения: тезисы докладов. – М. : ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2010. – С. 195 (0,02 п. л.).



Напечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 100 экз. Заказ № 72 .





162