

УДК 331.108.26

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой Управления человеческими ресурсами Московской финансово-промышленной академии, aalaverdov@mpra.ru

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА

В статье аргументируется необходимость актуализации кадровой стратегии предприятия как одно из условий сохранения его конкурентоспособности в условиях системного кризиса. Аргументируется недопустимость одновекторной направленности антикризисной стратегии на сокращение издержек предприятия по кадровому направлению деятельности. Формулируются общие требования к новой кадровой стратегии и основные направления ее актуализации.

Ключевые слова: антикризисная кадровая стратегия, качество человеческого капитала, кадровый аудит, кадровая элита организации.

Мировой экономический кризис негативно отразился на конкурентоспособности отечественных предприятий любых форм собственности и отраслевой принадлежности. Большинство российских предпринимателей и топ-менеджеров мало интересуют его макроэкономические причины. Они просто вынуждены принять кризис как «объективную реальность», внося необходимые изменения в стратегию дальнейшего развития своих предприятий. Очевидно, что в таких изменениях нуждаются прежде всего стратегии в области коммерческой и финансовой деятельности, поскольку от оперативности и правильности их актуализации зависит само выживание хозяйствующих субъектов. Не избежала корректировки и кадровая стратегия отечественных предприятий, что также является вполне естественной реакцией на соответствующие изменения внешней бизнес-среды.

Вместе с тем мониторинг динамики ситуации на рынке труда, осуществляемый Федеральной службой по труду и занятости за последние семь месяцев, позволяет констатировать, что в области актуализации кадровой стратегии значительная часть работодателей на практике реализуют лишь одну цель — минимизацию соответствующих издержек любыми законными и не вполне законными методами. Массовые сокращения, в том числе путем проведения досрочных аттестаций и принуждения своих сотрудников к увольнениям якобы по собственному желанию, перевод их на сокращенную рабочую неделю и сокращенный рабочий день, замораживание социальных программ — все эти мероприятия в конечном итоге подчинены данной цели. Можно ли считать, что в условиях глобального кризиса подобная моноориентация кадровой стратегии является единственно возможной, а следовательно, верной?

В настоящей статье сделана попытка аргументировать практическую целесообразность иного подхода к временной (антикризисной) трансформации кадровой стратегии. Прежде всего попытаемся сформулировать возможные цели подобной актуализации помимо очевидного стремления к минимизации затрат по соответствующему направлению.

По мнению автора, *главной целью* сегодня должно стать использование кризиса для радикального и быстрого улучшения качества собственного человеческого капитала как одного из факторов сохранения конкурентоспособности в условиях неблагоприятной внешней среды. Вероятно, не все российские менеджеры знают о том, что в китайском языке, воплотившем в себе мудрость одной из древнейших на планете цивилизаций, существует иероглиф, которым сегодня обозначают термин «кризис». Но еще до появления такого термина этот иероглиф одновременно обозначал два иных — на первый взгляд противоположных — понятия: «опасность» и «возможность». Этот экскурс в лингвистику позволяет утверждать, что критерием наивысшей эффективности антикризисного управления, в том числе персоналом, выступает умение превратить рыночные опасности в новые рыночные возможности для своего предприятия. Практическую достижимость сформулированной выше цели автор попытается обосновать при рассмотрении конкретных направлений актуализации кадровой стратегии.

К *прикладным задачам*, вытекающим из главной цели, относятся следующие:

- ротация имеющегося у предприятия персонала в целях избавления его штата от «кадрового балласта»;
- сокращение удельного веса административно-управленческого персонала (АУП) в штатной численности работников, т. е. эффективная борьба с бюрократизацией управления на внутрифирменном уровне;
- использование высвобождаемого благодаря сокращению производства кален-

дарного фонда рабочего времени для ускоренного переобучения и повышения квалификации работников;

- ротация руководящих кадров в пользу молодых, инновационно ориентированных менеджеров;
- внедрение инновационных форм организации и оплаты труда, позволяющих повысить его продуктивность без ущерба для финансовых интересов работодателя;
- оценка реального отношения сотрудников к своему работодателю, непосредственным руководителям, коллегам по работе.

Далее попытаемся сформулировать *общие методические требования к актуализации кадровой стратегии*. По мнению автора, не следует возлагать большие надежды на такие — в значительной степени абстрактные для нашей страны — категории, как «социальная ответственность бизнеса перед обществом», «социально ориентированная кадровая стратегия» или «идеология социального партнерства». Почти два десятилетия рыночных преобразований в России и многовековой опыт функционирования рыночных отношений в большинстве высокоразвитых государств убеждают, что бизнесмен реально прислушивается только к одному аргументу — собственной выгоде. Данный тезис подтверждается очевидным фактом. Начиная с 1920-х годов любые инновации в области HR-менеджмента в негосударственном секторе экономики успешно внедрялись только в двух ситуациях. В первом случае работодатели вносили соответствующие изменения в практику организации внутрифирменных трудовых отношений в результате открытого «силового давления» со стороны государства. Они вынужденно подчинялись социально ориентированным изменениям в национальном трудовом законодательстве (США в период выхода из Великой депрессии, Западная Европа в 1970-х годах, предусматривающим реальные санкции к его нарушителям. Во втором случае раз-

работчикам инновационных технологий HR-менеджмента (как, например, «отцу» научной организации труда Ф. Тейлору или основоположнику «школы человеческих отношений» Э. Мейо) удавалось доказать конкретному работодателю экономическую целесообразность своих предложений. Поэтому первым методическим требованием ко всему комплексу формулируемых далее предложений автор определяет *непротиворечивость их текущим и перспективным интересам работодателя*.

Вторым требованием выступает *непротиворечивость намечаемых изменений в кадровой стратегии интересам кадровой элиты предприятия*. Естественно, в состав подобной элиты работодатель должен включать не только топ-менеджеров. Она объединяет сотрудников любой профессиональной категории — вплоть до младшего технического и обслуживающего персонала. По мнению автора, основным критерием при отнесении работника к кадровой элите является соответствие его условному стандарту «КОЛ», т. е. трем требованиям со стороны любого работодателя — это компетентность, ответственность, лояльность.

Напомним, что одним из традиционных принципов современной теории HR-менеджмента является необходимость соблюдения хотя бы относительного паритета интересов работодателя и наемных работников, т. е. всего трудового коллектива. К сожалению, в условиях системного кризиса на практике обеспечить реализацию данного принципа попросту невозможно. Поэтому следует руководствоваться уже не теорией, а исключительно здравым смыслом — «если нельзя спасти всех, надо спасать лучших». Естественно, подобный тезис вступает в противоречие с национальными традициями россиян, всегда ориентированных на помощь слабым и незащищенным, и даже с требованиями трудового законодательства (вспомним, какие категории работников имеют преимущественное право на сохранение рабочих

мест при массовых сокращениях). Однако с позиции корпоративных интересов, с учетом главной цели антикризисного управления — обеспечения выживания предприятия любой ценой сформулированное выше требование не кажется автору чем-то крамольным. Попытка же заставить всех работников предприятия в равной степени страдать от последствий кризиса приведет лишь к инициативным увольнениям именно наиболее ценных сотрудников, что еще больше ухудшит конкурентные позиции предприятия.

Третьим требованием выступает *публичность (или гласность)* реализуемых изменений. Традиционное для национального трудового менталитета россиян настороженно-подозрительное отношение к работодателю заставляет их очень болезненно реагировать на любые антикризисные решения, которые администрация принимает в келейном порядке и до последнего момента скрывает от трудового коллектива. Напротив, намного большее понимание встретит откровенно изложенная и доступно аргументированная позиция работодателя, включающая даже очевидно непопулярные решения. Естественно, аргументы типа «мы хотим сократить вам зарплату, чтобы сохранить на прежнем уровне наши прибыли» (что на многих предприятиях, в принципе, полностью соответствуют действительности) использоваться не могут. Вместе с тем большая часть коллектива вынуждена будет согласиться с тем, что лучше наполовину сократить штат трех из семи структурных подразделений (бизнес-единиц), ставших убыточными в условиях кризиса, нежели урезать на 40% зарплату всему производственному персоналу, в том числе тех подразделений, «портфель заказов» которых остался без изменений.

Четвертым требованием выступает *гибкость, или адаптивность, антикризисной кадровой стратегии*. С учетом того что даже среди представителей высших эшелонов власти нет единого мнения о том, на какой

фазе кризиса находится сегодня Россия, заранее обречены на провал попытки менеджмента частного предприятия разработать какую-либо долгосрочную целостную программу по любому направлению деятельности. Как любая другая антикризисная стратегия, стратегия HR-менеджмента должна формироваться, во-первых, на вариантной и, во-вторых, на пошаговой основе.

Для реализации первой рекомендации администрации целесообразно использовать три сценария дальнейшего развития предприятия: «умеренно плохой», «плохой» и «критический». Для каждого из этих сценариев должны быть разработаны свои варианты актуализации кадровой стратегии. Для реализации второй рекомендации все антикризисные мероприятия по кадровому направлению должны быть разбиты на несколько последовательных этапов. К реализации каждого нового этапа администрация приступает только после полного достижения всех поставленных целей по предыдущему. В случае объективной невозможности реализовать хотя бы одну из запланированных целей содержание следующего в технологической цепочке этапа оперативно пересматривается.

В заключение попытаемся сформулировать конкретные *практико-ориентированные мероприятия*, направленные на актуализацию кадровой стратегии предприятия в условиях кризиса.

В области *политики регулирования численности персонала* главным приоритетом должна стать ротация персонала в целях улучшения качества корпоративного человеческого капитала. Для практического решения данной задачи рекомендуется следующая общая последовательность действий менеджмента организации в лице руководителей высшего и среднего звена, а также специалистов кадровой службы:

- управленческий аудит организационной структуры управления (ОСУ) и штатного расписания организации для выявления ключевых рабочих мест, от которых реально

зависят ее рыночные позиции в целом и конечные результаты деятельности производственных подразделений;

- кадровый аудит в целях выявления степени соответствия конкретных сотрудников, занимающих ключевые рабочие места, установленным по ним требованиям;

- использование «антикризисного зонтика»¹ в отношении сотрудников, занимающих ключевые рабочие места и полностью соответствующих установленным по ним требованиям;

- срочная ротация сотрудников, занимающих ключевые рабочие места, но не полностью соответствующих установленным по ним требованиям, путем либо активного поиска на рынке труда и привлечения более достойных кандидатов извне, либо использования внутреннего кадрового резерва (последний вариант предпочтителен);

- индивидуальные гарантии от сокращения всем остальным представителям кадровой элиты предприятия со стороны администрации (в форме конфиденциального собеседования с каждым из них);

- сокращение численности непроизводственного персонала предприятия пропорционально уменьшению его нагрузки и планируемой прибыли;

- аналогичное сокращение сотрудников производственных или бизнес-подразделений предприятия (в зависимости от технологических особенностей предприятия — либо пропорциональное для всех подразделений, либо только для тех, у которых уменьшился фактический объем выполняемых работ);

- срочное увольнение (под предлогом сокращения рабочих мест) сотрудников предприятия, продемонстрировавших в условиях

¹ Под «антикризисным зонтиком» автор понимает совокупность мероприятий, направленных на сохранение особо ценных сотрудников в штате организации (например, опережающая антиинфляционная индексация заработной платы, дополнительные социальные гарантии от работодателя и т. п.).

кризиса неприемлемые личностные качества (например, склонность к провоцированию конфликтов) или открытую нелояльность работодателю.

В области *политики развития персонала* новыми приоритетами кадровой стратегии предприятия должны выступать:

- переориентация внутрифирменной системы дополнительного обучения персонала на программы профессиональной переподготовки, обеспечивающие освоение сотрудниками смежных специальностей (как эффективный метод профилактики сокращений), а также на программы повышения квалификации без отрыва от производства силами наставников из числа высококвалифицированных рабочих и специалистов;
- отказ от престижных, но высокочрезмерных программ курсовой подготовки АУП в сторонних учебных центрах и образовательных учреждениях (за исключением краткосрочных прикладных программ в области антикризисного управления);
- внесение корректив в программы формирования и подготовки резерва на выдвижение с целью форсированной замены менеджеров, продемонстрировавших в условиях кризиса недостаточную профессиональную компетентность.

В области *политики мотивации персонала* новыми приоритетами кадровой стратегии должны выступать:

- минимизация численности сотрудников предприятия, основная оплата труда которых базируется на фиксированных должностных окладах, не связанных с фактическими результатами трудовой деятельности;
- перевод основной части производственного персонала на сдельную и пооперационную оплату труда, позволяющую напрямую связать размер текущего заработка сотрудника с фактически выполненным им объемом работ в натуральном или стоимостном исчислении;

- активизация внедрения коллективной формы оплаты труда, позволяющей организовать процесс сокращения производственного персонала по инициативе самих трудовых коллективов, в новых условиях экономически заинтересованных в избавлении от неэффективных членов;

- отказ от любых форм дополнительного вознаграждения, не связанных с фактическими результатами трудовой деятельности сотрудников;
- внедрение специальных премий в форме гарантированного процента от фактически обеспеченного работником дополнительного финансового эффекта для работодателя (например, привлечение нового клиента, внедрение ресурсосберегающей технологии и т. п.);
- активизация механизмов моральной мотивации персонала (реализация принципа «не можешь много платить — надо чаще хвалить»).

В области *политики социальной и психологической поддержки персонала* новыми приоритетами кадровой стратегии должны выступать:

- отказ от гарантированных социальных льгот коллективного характера, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;
- переориентация программ социально-экономической поддержки на приоритет индивидуальных социальных пакетов для наиболее ценных сотрудников;
- переориентация психологической поддержки на разнообразные формы разъяснительной работы в трудовых коллективах, объясняющей необходимость непопулярных антикризисных мероприятий;
- активизация мониторинга за состоянием психологического климата в трудовых коллективах, направленного прежде всего на выявление «возмутителей спокойствия» (с последующим их увольнением);
- реализация разнообразных методов индивидуальной психологической поддержки кадровой элиты предприятия.

Автор хотел бы подчеркнуть типовой, унифицированный характер сформулированных выше рекомендаций, следовательно, необходимость их индивидуальной привязки к условиям конкретного предприятия. В этой связи для представителей сферы малого и среднего бизнеса представляется актуальным привлечение сторонних консультантов, профессионально специализирующихся в области HR-менеджмента, для участия в разработке антикризисной кадровой стратегии предприятия. При этом единственным вариантом оплаты соответствующих консалтинговых услуг должен стать процент от фактически обеспеченной заказчику экономии затрат по кадровому

направлению при сохранении, как минимум, прежней продуктивности деятельности персонала.

Литература

1. *Алавердов А. Р.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Маркет ДС, 2007.
2. *Алавердов А. Р.* Конкуренция на внутрифирменном рынке труда: возможности и опасности для работодателя // Современная конкуренция. 2007. № 1.
3. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учеб. пособие. М.: Академический проект, 2002.
4. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / пер. с англ. М.: Контроллинг, 1991.
5. Официальный сайт Федеральной службы по труду и занятости (<http://www.rostrud.info/activities/nadko/otchet/>).