

УДК 65.01

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА****ENSURING THE SAFETY OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE
IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS**©**Цветкова И. И.**

канд. экон. наук

*Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского
г. Симферополь, Россия*©**Tsvetkova I.***Ph.D., Vernadsky Crimean Federal University
Simferopol, Russia*©**Сиволан А. В.***Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского
г. Симферополь, Россия, isandra@rambler.ru*©**Sivolap A.***Vernadsky Crimean Federal University
Simferopol, Russia, isandra@rambler.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены стадии развития кризиса на предприятии, определены особенности реализации антикризисного управления, причины возникновения негативного отношения к предприятию со стороны персонала, а также предложены мероприятия в рамках антикризисной кадровой стратегии, направленной на обеспечение кадровой безопасности.

При возникновении угрозы экономической безопасности предприятия руководству необходимо использовать антикризисное управление, которое обеспечивает предотвращение негативного воздействия кризиса на функционирование предприятия, обеспечивает его выживаемость и минимизирует возможные потери. Авторы предлагают поэтапное введение управления в этих условиях. В заключении отмечается, что особое внимание надо обратить на неукоснительное соблюдение требований трудового законодательства.

Abstract. The article describes the development stage of the crisis at the enterprise, defined features of the implementation of crisis management, the causes of the negative attitude to the company by the staff, as well as the proposed activities of the anti-crisis HR strategy aimed at ensuring the safety of personnel.

At the emergence of the threat of economic security of the enterprise the management needs to use crisis management which provides prevention of negative impact of the crisis on the functioning of the business, provides its survival and minimizes possible losses. Authors offer stage-by-stage introduction of management in these conditions. In the conclusion, it is noted that special attention should be paid on strict keeping of requirements of the labor legislation.

Ключевые слова: кадровая безопасность, антикризисное управление, экономический кризис, оптимизация численности персонала, команда, сокращение.

Keywords: personnel security, crisis management, the economic crisis, the optimization of the number of personnel, the team cut.

Многие страны мира в очередной раз переживают экономический кризис, затронувший различные сферы деятельности; не является исключением и Российская Федерация. Ряд отечественных предприятий находится в условиях спада производства и финансовой дестабилизации.

В свою очередь, можно говорить о том, что кризис в развитии организации — это объективное явление, которое имеет циклический характер. На процесс возникновения и дальнейшего развития кризиса на каждом отдельном предприятии оказывает влияние не только экономическая ситуация в государстве, но и такие факторы как необходимость модернизации техники и приобретения новых технологий, колебания рыночной конъюнктуры, неграмотное стратегическое управление, и, как следствие — реорганизация и т. п. Большое влияние на то, с какими результатами выйдет предприятие из кризиса, будет иметь своевременное осознание его приближения, грамотное прогнозирование направления развития, запланированные меры по предотвращению, локализации и преодолению кризиса.

Кризис на предприятии всегда представляет прямую угрозу как его экономической безопасности в целом, так и кадровой безопасности, в частности.

Проблемам обеспечения кадровой безопасности посвящены исследования таких ученых, как А. Беспалько, Н. Лапиной, Е. Олейникова, А. Джобава, Н. Кузнецовой, Е. Жарикова, А. Парамонова и др. Не обошли вниманием данные процессы и специалисты–практики — И. Чумарин, К. Локтионова. Тем не менее, в условиях экономического кризиса стратегия обеспечения кадровой безопасности будет иметь определенную специфику.

Целью данной статьи является формирование концепции кадровой безопасности предприятия в условиях экономического кризиса.

При возникновении угрозы экономической безопасности предприятия руководству необходимо использовать антикризисное управление, которое по своей природе таково, что оно само по себе будет являться дополнительным источником риска для представителей различных контактных групп предприятия, находящегося в условиях кризиса. Антикризисное управление — это процесс, обеспечивающий предотвращение негативного воздействия кризиса на функционирование предприятия, обеспечение его выживаемости, минимизацию возможных потерь.

Для того, чтобы вовремя заметить приближающийся кризис, необходимо проанализировать функционирование предприятия с точки зрения стадий развития кризиса.

Первая стадия характеризуется снижением объемов продаж и прибыли, ухудшением финансового состояния предприятия.

На второй стадии можно наблюдать убыточность производственной деятельности, уменьшение резервных фондов.

На третьей стадии происходит полное истощение резервных фондов, перенаправление доли оборотных средств на погашение убытков.

Четвертая стадия характеризуется неплатежеспособностью предприятия, возникновением угрозы полной остановки производства и банкротства.

Применение антикризисных мер, возможно, на любой стадии развития кризиса, но, естественно, чем раньше руководство предприятия разработает и осуществит соответствующие мероприятия, тем больше у него шансов преодолеть кризисные явления с минимальными потерями и возобновить полноценную работу. Мероприятия в сфере антикризисного управления должны затрагивать все аспекты деятельности предприятия: финансовую, организационную, производственную, маркетинговую, кадровую. Тем не менее, практика показывает, что в период финансовой нестабильности проблемы обеспечения кадровой безопасности в системе приоритетов уходят на последнее место.

Кадровая безопасность (КБ) — это состояние защищенности предприятия от негативных воздействий на экономическую безопасность за счет снижения рисков и угроз,

связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом [1]. Кадровая политика, направленная на обеспечение КБ определяет характер взаимоотношений администрации и персонала в условиях кризиса.

Концепция обеспечения кадровой безопасности предприятия, функционирующего в условиях кризиса, направлена на максимально безболезненный выход из сложившейся ситуации и имеет определенную специфику. Особенности ее реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, что обуславливает неизбежность непопулярных организационных мер, направленных на сокращение численности персонала, снижение уровня оплаты труда, закрытие финансирования программ социального развития в условиях повышенной социально–психологической напряженности в коллективе.

Целью кадровой антикризисной политики должно стать сохранение кадрового потенциала, способного в период кризиса и после выхода из него обеспечить нормальное функционирование предприятия и его дальнейшее развитие. При этом, большинство руководителей отечественных предприятий предпочитают уделять внимание маркетингу и финансам, ошибочно считая, что в период кризиса совершенствованию системы мотивации персонала места нет. Руководителям необходимо понять, что та кадровая политика, которая успешно и эффективно работала в период стабильности предприятия, в условиях кризисной ситуации должна претерпеть существенные изменения [2].

При обеспечении кадровой безопасности в условиях кризиса, прежде всего, необходимо учесть возможность возникновения негативного отношения части персонала к предприятию, связанного с:

- недоверием к устойчивости предприятия на рынке, что может отразиться на текучести кадров;
- сопротивлением изменениям на предприятии, связанным с принятием антикризисных мер;
- ожиданиями ухудшения своего материального благосостояния и заморозки карьерного роста.

Для эффективной работы с персоналом в условиях кризиса ключевой является система мер, обеспечивающая результативное освоение организационных изменений. Основная цель при этом — сохранить лояльность персонала к предприятию

Все меры по обеспечению кадровой безопасности в условиях кризиса мы предлагаем сгруппировать по нескольким направлениям.

1. Оптимизация численности персонала.

- формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программы антикризисного управления;
- сокращение всех уровней управления;
- создание кадрового резерва;
- выявление и закрепление работников, проявляющих лидерские качества и способных оказать положительное влияние на коллег;
- ориентация на профессиональное ядро персонала, обеспечивающего стратегические преимущества предприятию на рынке;
- децентрализация управления и передача максимума полномочий надежным с точки зрения КБ топ–менеджерам.

Довольно часто, задумываясь о сокращении персонала, руководство компаний начинает этот процесс с подразделений маркетинга, информационных и инженерно–технических служб, что еще больше ставит под удар кадровую безопасность в условиях кризиса. Происходит это потому, что администрация, как правило, не видит четкой связи между деятельностью таких структур и теми ценностями, которые создаются на предприятии и приносят конкретную прибыль. Между тем, именно в сложные для предприятия периоды вероятны ситуации возникновения угроз кадровой безопасности со

стороны работников предприятия, имеющих повышенный рискогенный потенциал. К таким личностям относят гипер- и психостеников, творческих и асоциальных людей, криминально-мотивированных личностей [3].

Следует отметить, что использование такого непопулярного метода, как сокращение персонала не всегда означает полное прекращение найма работников. Часто задачей, направленной на обеспечение кадровой безопасности, является совершенствование качественных характеристик персонала, что может быть неосуществимо без притока новых высококвалифицированных работников. Кроме того, наем новых сотрудников может оказать пользу в плане привнесения новых идей, ломки имеющихся стереотипов, что поспособствует выводу предприятия на новый виток развития.

«Так, например, в Германии, при проведении санации предприятия, смена менеджеров, особенно занимающих ведущую роль в органах управления, считается обязательной. Считается, что старые управленческие структуры не в состоянии осознать ошибочность проводимого курса и радикально изменить его» [4].

2. Сокращение затрат:

– сокращение уровня оплаты труда. Это, безусловно, самое непопулярное мероприятие после увольнения, но, часто без него в период кризиса не обойтись. При этом следует помнить, что сокращение должностных окладов и премий следует начинать с первых руководителей, постепенно спускаясь к низовому звену. Правильно, если такое сокращение будет пропорциональным для всех категорий работников (например, 10% от оклада);

– уменьшение продолжительности рабочего дня или недели;

– отправление части работников в неоплачиваемые отпуска.

3. Обеспечение адаптации работников к внешним и внутренним условиям функционирования предприятия в условиях кризиса:

– использование личностных и персональных характеристик персонала при разработке антикризисных мероприятий;

– создание эффективной системы внутрифирменной коммуникации по всем вопросам, связанным с будущими изменениями, с целью недопущения паники и возникновения неоправданных слухов;

– обеспечение обратной связи с работниками;

– снижение социально-психологической напряженности в коллективе путем проведения прозрачной и открытой антикризисной политики;

– обеспечение психологической готовности работников к принятию нововведений посредством осознания их производственной и экономической необходимости.

4. Разработка и внедрение антикризисной корпоративной культуры предприятия:

– увеличение частоты проведения собраний и совещаний с целью сокращения социальной дистанции с коллективом;

– создание новых корпоративных слоганов и символики, направленных на поддержание боевого духа сотрудников;

– финансирование различных внерабочих мероприятий, проведение которых стало традиционным на данном предприятии; отсутствие новогоднего корпоративного банкета может породить негативные слухи и стабилизировать коллектив больше, чем сокращение заработной платы.

Для того, чтобы перечисленные выше методы действительно эффективно заработали, часто бывает необходимо сформировать антикризисную команду, способную осуществлять взаимодействие со всеми подразделениями предприятия. Это может быть небольшая по численности группа профессиональных управляющих, выполняющая все функции антикризисного управления, а может быть несколько оперативных групп, каждая из которых будет выполнять определенные функции. Например, одна группа может взять на себя контроль за морально-психологическим климатом в коллективе и решение социальных

проблем, другая — осуществлять оперативное управление производственными процессами, третья — заниматься аналитическими исследованиями, планированием и прогнозированием, четвертая — выявлять инновации и внедрять новые технологии и т. п. Выбор в пользу того или иного варианта функционирования антикризисной команды должен осуществляться руководством с учетом как внутренних, так и внешних факторов.

Выводы

Таким образом, реализация вышерассмотренных антикризисных мероприятий поможет избежать увеличения текучести кадров, сохранить уровень кадровой безопасности на предкризисном уровне, а также закрепит ключевых сотрудников на предприятии.

Также необходимо помнить, что в процессе обеспечения кадровой безопасности в условиях экономического кризиса руководители должны наладить тесное взаимодействие с такими структурами, как профсоюзы, центры занятости, учебные центры. Особое внимание надо обратить на неукоснительное соблюдение требований трудового законодательства, как в отношении увольняемых работников, так и тех, кто продолжает работать на предприятии. Правовые нарушения со стороны руководства способны повлечь за собой дополнительные негативные психологические последствия кризиса: состояние страха, гнева, тревоги, что также способно увеличить риски угроз кадровой безопасности.

Список литературы:

1. Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья, 2014. №278 С. 81–84.
2. Шарипова Г. А. Мотивационные аспекты управления персоналом в условиях кризиса // Молодой ученый, 2016. №11. С. 1076–1080.
3. Жариков Е. С., Парамонов А. А. Риски в кадровой работе. Книга для руководителей и менеджеров по персоналу. М.: МЦФЭР, 2005. 286 с.
4. Гукова И. А. Финансовые проблемы оздоровления экономики государства и предприятий в рыночных условиях // Научные труды ИЭАУ. Режим доступа: <http://www.ieau.ru/nauka-v-ieau/nauchnye-trudy-ieau/finansovye-problemy-ozdorovleniya-ekonomiki-gosudarstva-i-predpriyatij-v-rynochnyh-usloviyah/upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa/> (Дата обращения 30.10.2016).

References:

1. Tsvetkova I. I. Formation of the concept of assessment of personnel security companies. Culture of the Black Sea, 2014, no. 278, pp. 81–84.
2. Sharipova G. A. Motivational aspects of personnel management in crisis conditions. The young scientist, 2016, no. 11, pp. 1076–1080.
3. Zharikov E. S. Risks in personnel work. The book is for managers and HR managers / E. S. Zharikov and A. A. Paramonov. Moscow, MCFER, 2005, 286 p.
4. Gukova I. A. Financial problems of improvement of the state of the economy and enterprises in market conditions. Proceedings IEAU. Available at: <http://www.ieau.ru/nauka-v-ieau/nauchnye-trudy-ieau/finansovye-problemy-ozdorovleniya-ekonomiki-gosudarstva-i-predpriyatij-v-rynochnyh-usloviyah/upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa/>, accessed 30.10.2016.

*Работа поступила
в редакцию 03.11.2016 г.*

*Принята к публикации
07.11.2016 г.*