

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

*Коваленко М.В., к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія
м. Полтава*

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. До симптомів кризи, як правило, належать: зниження прибутковості, скорочення чи втрата частки ринку підприємством, втрату ним ліквідності [3].

Антикризове управління персоналом в таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Сюди ж слід віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей [2].

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації з забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства.

Кризу управління персоналом можна розглядати як [1]:

- результат неефективної кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

- невідповідність наявних нормативно-цінних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації. Основними симптомами можуть бути почастішання конфліктів, скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; зростання плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки і т. д.

На практиці виділяють такі напрями роботи з персоналом в умовах кризи [2]:

- скорочення штату;
- відмова від набору нових співробітників;
- скорочення витрат на компенсаційний пакет (зменшення або відмова від оплати офісного мобільного телефону, скорочення витрат на відрядження, відмова від оплати офісних обідів, корпоративного транспорту, представницьких машин і т. д.);

- скорочення робочого часу і, відповідно, заробітної плати співробітників (зменшення робочого дня, робочого тижня, відпустки).

Актуальним для українських підприємств є розгляд можливих типів кадрової політики в умовах кризи розвитку. З різних причин підприємство може виявитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності та банкрутства. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

На практиці виділяють п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства [2]:

- 1) Пасивна – у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.

- 2) Реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

- 3) Превентивна – керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

4) Активна – керівництво має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5) Авантюристична – керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Типовими змінами кадрової політики в умовах кризи є наступні:

- скорочення малоефективного або «проблемного» персоналу;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);
- відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку;
- збереження найбільш важливого й кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого по скороченню з компаній-конкурентів;
- збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Виділяють такі методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики [2]:

- ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

- пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи забезпечується [2]:

- а) скороченням рівнів управління, а не робочих місць;
- б) оптимізація кадрової структури відповідно до ситуації;
- в) виявлення та навчання працівників з лідерським потенціалом;
- г) гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;
- д) продовження набору персоналу, підтримка його професійного зростання.

З метою здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM-системи, роль яких сьогодні помітно зростає. Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закриватися окремі бізнес-напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM-систем – надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM-систем, яка набуває особливої цінності під час кризи. Криза – це час змін. Будь-які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації [2].

Сьогодні у зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу, зокрема: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізувати потоки інформації на підприємстві; формувати корпоративну культуру і підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і здійснювати колективний пошук рішень.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

Література:

1. Бродский Б.Е. Антикризисное управление / Б.Е. Бродский, Е.П. Жарковская, И.Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2009. – 432 с.
2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : [монографія] / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 582 с.
3. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 147–154.