

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В статті аналізуються проблеми антикризового кадрового менеджменту та їх вплив на рівень безробіття. Досліджуються джерела та наслідки виникнення кризової ситуації в сфері управління персоналом на підприємстві, особливості функціонування підприємства в умовах кризи. Визначаються види криз управління персоналом та здійснюється розробка антикризової кадрової стратегії з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Ключові слова: безробіття, криза управління персоналом, кадрова політика, антикризові кадрові заходи, антикризова кадрова стратегія.

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки особливої актуальності набувають проблеми ефективної зайнятості населення України, створення ринку робочої сили і запобігання масового безробіття. Стан ринку праці дзеркально відображає політичні, економічні і соціальні процеси, що відбуваються в державі. Одним із суттєвих деструктивних чинників впливу на ринок праці є кризові явища економіки країни – на макрорівні, кризовий стан підприємств та кризи управління персоналом – на мікрорівні. Саме з цим пов'язані найбільш гострі проблеми ринку робочої сили: високий рівень безробіття, посилення структурних диспропорцій зайнятості, відтік робочої сили за кордон, зниження якості та професійного рівня персоналу, мотивації праці, падіння рівня доходів населення [1].

Фінансово-економічна криза, що охопила економіку України наприкінці 2009 року, призвела до значного падіння обсягів виробництва на більшості підприємств України. Це сприяло загостренню низки проблем, зокрема вплинуло на зростання рівня безробіття. Так, у січні-березні 2013 р. показник безробіття в Україні (за методологією МОП) становив 9,1% працездатного населення [3]. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні на кінець листопада 2013 становила 423,8 тис. осіб і складає 1,5% населення працездатного віку, тоді як рік тому цей показник складав 1,6% [3]. Наслідком цього стало і значне зростання частоти виникнення кризових явищ в управлінні персоналом підприємств, пов'язаних із масовими скороченнями чисельності працюючих, переходом на неповний робочий час, зниженням рівня оплати праці. В таких умовах особливої актуальності набувають питання антикризового управління персоналом, які фокусуються на проблемах менеджменту персоналу в умовах попередження кризи або з моменту її виникнення: оптимізація чисельності персоналу, скорочення тривалості робочого дня, зниження соціальної напруженості та недопущення конфліктів, зниження мотивації персоналу та падіння рівня оплати праці.

Питанням антикризового управління персоналом підприємства приділено досить багато уваги вітчизняними

та зарубіжними науковцями, такими як: Герасимчук В.Г., Василенко В.О., Дорошук В.А. та ін. Поряд із цим, багато питань ефективного антикризового управління персоналом залишаються невирішеними.

Основними завданнями даного дослідження є формування основних завдань та стратегій антикризового управління персоналом, на основі розмежування типів криз управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність підприємств в умовах кризи суттєво відрізняється від його стабільного функціонування. У зв'язку з цим антикризове управління персоналом значно відрізняється від традиційного управління персоналом і має носити системний характер. Зокрема, кризові ситуації суттєво змінюють організаційну поведінку персоналу, загострюють соціальне та психологічне напруження в колективі, потребують мобілізації власного потенціалу та нестандартних підходів до вирішення завдань. Антикризове управління персоналом потребує розробки і реалізації комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру [5].

Криза управління персоналом може виникнути в двох випадках, криза управління персоналом як наслідок системної кризи та криза управління персоналом як першоджерело системної кризи. Відповідно, можна говорити про два типи криз управління персоналом, які різняться механізмом та причиною виникнення, а також обумовлюють суттєві відмінності у формуванні системи антикризових заходів, суттєво різняться завданнями, функціями, стратегією та тактикою антикризового менеджменту. Розглянемо кожен із цих типів криз.

Перший тип кризи – криза управління персоналом, що є наслідком економічної, фінансової або іншого виду кризи, яка охопивши підприємство набула системного характеру. Результатом значного погіршення фінансово-економічного стану підприємства стає необхідність зниження витрат та переходу в режим економії, з відповідним відображенням на персоналі підприємства: скороченні його чисельності, скороченні тривалості робочого дня, простоях, зниженні рівня оплати праці за рахунок доплат, надбавок премій. Така ситуація потребує адаптації персоналу підприємства до кризових явищ, які виникли. Відповідно, для такого типу кризи доцільним є застосування стратегії адаптації, тобто пристосування персоналу до ситуації, що склалася.

© Тендюк Алла Олександрівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Луцького національного технічного університету

Гераськіна Ольга Андріївна, студент Луцького національного технічного університету, тел. (066)799-65-56, e-mail: olya_geraskina@ukr.net

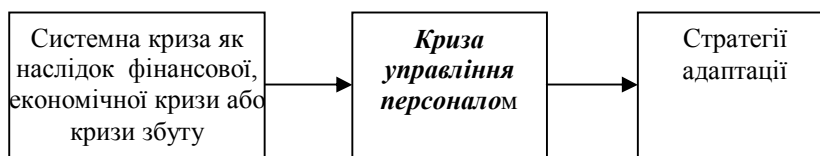


Рис. 1 Криза управління персоналом як наслідок системної кризи на підприємстві (власна розробка)

Для реалізації стратегії адаптації можуть бути застосовані наступні шляхи:

1. Адаптація персоналу при збереженні постійного складу усього персоналу та відсутності скорочень робочого часу, з застосуванням системи м'яких адаптаційних заходів: відмова від послуг сторонніх найманих працівників та організацій та передача їх власному персоналу, припинення укладання тимчасових трудових угод, скорочення кількості заходів стимулювання персоналу підприємства, економія на додаткових винагородах та преміях, ретельний вибір робіт, проектів, скорочення витрат на навчання персоналу, перенесення часу роботи та відпусток; внутрішньофірмові переміщення персоналу; скорочення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної праці). Система заходів при цьому орієнтована на скорочення витрат на персонал, при збереженні чисельності постійного персоналу за рахунок зниження інтенсивності праці та економії фонду її оплати.

2. Адаптація персоналу при збереженні постійного складу, але за умови скорочення робочого часу: скорочення часу понадурочної роботи; дозвіл неоплачуваних невиходів на роботу (наприклад, неоплачувані відгули та відпустки); введення неповного робочого дня (скорочення звичайного робочого часу на одного найманого працівника); тривале скорочення регулярного робочого часу. Зазначені заходи дозволяють скоротити витрати на персонал, при збереженні чисельності постійного персоналу, та економії фонду оплати праці за рахунок скорочення часу роботи.

3. Адаптація кадрів шляхом скорочення чисельності постійного персоналу уникаючи звільнень постійного

персоналу: припинення найму (місця, які звільнюються, не заміщаються); тимчасові трудові угоди після закінчення терміну дії не поновлюються); заохочення плинності (допомога працівникам в пошуках роботи); ініціювання припинення трудових відносин за згодою сторін (як правило, з компенсацією); достроковий вихід на пенсію.

4. Адаптація кадрів через звільнення постійного персоналу: окремі звільнення; тимчасові звільнення; масові звільнення: а) з наданням допомоги у працевлаштуванні на інших підприємствах або підвищенні кваліфікації; б) у відповідності з соціальним планом (наприклад, виплата компенсацій, тимчасова виплата зарплати після звільнення); в) без соціальних гарантій.

Другий тип кризи - криза управління персоналом, яка виникає внаслідок невдалої кадрової політики, та може мати наслідком виникнення системної кризи на підприємстві (рис. 2). Така криза є результатом невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбалансу процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів, розвитку персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці. Система заходів у випадку виникнення такої кризи може мати ліквідаційний або превентивний характер. При виникненні системної кризи внаслідок кризи управління персоналом, потрібно застосовувати заходи орієнтовані на ліквідацію кризових явищ. При вчасному застосуванні заходів превентивного характеру, можливо не допустити розвитку системної кризи.



Рис. 2 Криза управління персоналом як наслідок неефективної кадрової політики підприємства (власна розробка)

Для реалізації стратегії попередження розвитку системної кризи можуть бути застосовані такі тактичні заходи: створення гнучкої організаційної структури організації, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків; розширення «горизонтального набору» операцій, виконуваних одним працівником; упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації та стимулювання праці персоналу з посиленням трудової відповідальності, запровадження систем оплати праці орієнтованих на загальний кінцевий результат (системи управління за результатами, бригадних та змішаних форм оплати праці);

впровадження методів кадрового маркетингу, що забезпечить якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу; впровадження ефективних систем атестації, аудиту персоналу; удосконалення форм та систем навчання персоналу; діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення; - надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру; - скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, за рахунок заходів інтенсифікації праці та підвищення її результативності [5].

Стратегія ліквідації реалізується через надання групі антикризового управління повноважень, пов'язаних із правом визначення напрямків реструктуризації для виходу з кризи управління персоналом; проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального значення [5].

Для здійснення ефективного антикризового управління персоналом необхідно дотримуватись такої послідовності етапів процесу антикризового управління персоналом [3]: 1. Аналіз проблемної ситуації і стану підприємства - визначення положення підприємства на траєкторії життєвого циклу; дослідження тенденцій розвитку підприємства; оцінка наявних ресурсів підприємства, вкладень у них; виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності та ресурсів, що дозволять подолати кризовий стан; визначення можливостей і загроз; аналіз інформаційного забезпечення управління підприємством; побудова оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного сценарію майбутнього стану підприємства. 2. Діагностика кадрового потенціалу - оцінювання структури персоналу; аналіз ступеня використання і розвитку компетенцій персоналу; дослідження кваліфікації персоналу; визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства. 3. Розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу - проведення зовнішніх маркетингових досліджень: ринку праці, конкурентів, посередників, товару «людські ресурси», рівень оплати праці, форм і методів регулювання розподілу робочої сили, системи комунікацій; організація внутрішніх маркетингових досліджень: системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації. 4. Розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки - аналіз корпоративної стратегії підприємства; розроблення антикризової кадрової стратегії, забезпечення її узгодження з генеральною стратегією; удосконалення комунікативних зв'язків; розроблення і впровадження програми адаптації персоналу до кризових умов діяльності; формування системи маркетингової підтримки. 5. Проектування антикризової кадрової політики - забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики в умовах кризи; активне залучення персоналу до антикризового управління, забезпечення справедливості, об'єктивності і відкритості ділового оцінювання персоналу; проведення атестації персоналу з метою виявлення проблемних аспектів; забезпечення

професійного і гармонійного розвитку персоналу; розширення функцій і прав працівників; оптимізація системи мотивації персоналу. 6. Розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень - пошук необхідної інформації та її обробка; ранжування цілей з управління персоналом; виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації антикризових кадрових рішень; підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації; раціональний розподіл завдань між підлеглими. 7. Розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів - формування нової системи цінностей у персоналу, залучення персоналу до процесу формування антикризових цілей підприємства; забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу з керівництвом підприємства; розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом. 8. Визначення заходів щодо управління кадровими ризиками - аналіз джерел появи кадрових ризиків у кризових умовах; діагностика кадрових ризиків у кризовій ситуації; прогнозування та оцінка тенденцій зміни основних показників фінансово-господарчої діяльності підприємства при реалізації кадрових ризиків в умовах кризи. 9. Контроль за виконанням антикризових кадрових рішень - здійснення контролю за: інформаційним обміном; умовами праці; реалізацією плану маркетингу персоналу, антикризової кадрової стратегії, політики та ін.; виявлення відхилень та їх попередження [3].

Загалом, можна сказати що усі стратегії антикризового управління персоналом орієнтовані на виживання підприємства з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу.

ВИСНОВКИ

Враховуючи вищевикладене, слід відзначити що, в умовах кризи підприємствам слід рекомендувати застосування активної кадрової політики, за якої керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, виважений підхід до розробки стратегії антикризового управління персоналом забезпечить своєчасну діагностику та реагування на виникнення кризових явищ в сфері управління персоналом, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В. Аналітичний огляд ринку праці в Україні / О.В. Акіліна // Формування ринкових відносин в Україні - 2008. - №10 - С. 152.
2. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Статистична інформація про ринок праці України [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
4. Турова Т. В. Антикризове управління підприємством – системний підхід [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vi/2010_1/103-108.pdf
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 99-101с.

Одержано 15.03.2014 р.