

УДК 330

Аніщенко Л.О.

*старший викладач кафедри менеджменту  
Дніпропетровської національної металургійної академії України*

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ КРИЗИ

### SYSTEM MANAGEMENT PERSONNEL INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER LONG CRISIS

#### АНОТАЦІЯ

Стабільний стан і криза виступають постійними антагоністами у розвитку будь-якої системи. На підприємствах приймають важливі рішення, організують кадрові перестановки, скорочують вільні вакансії, знижують витрати на персонал, звільняють людей. У статті коротко описані деякі рекомендації управління персоналом промислового підприємства в умовах кризи.

**Ключові слова:** криза, персонал, принцип, потенціал, підприємство, антикризове управління, антикризовий менеджмент персоналу.

#### АННОТАЦИЯ

Стабильное состояние и кризис выступают постоянными антагонистами в развитии любой системы. Предприятия принимают важные решения, организуют кадровые перестановки, сокращают свободные вакансии, снижают затраты на персонал, увольняют людей. В статье кратко описаны некоторые рекомендации управления персоналом промышленного предприятия в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** кризис, персонал, принцип, потенциал, предприятие, антикризисное управление, антикризисный менеджмент персонала.

#### ANNOTATION

Stable state and the crisis is a permanent antagonists in the development of any system. Companies make important decisions, organize personnel shifts, reduce vacancies, reduce labor costs, laying off people. This article will outline some of the human resources management recommendations of an industrial enterprise in the conditions of crisis.

**Keywords:** crisis staff, principle of the potential venture, crisis management, crisis management personnel.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство як інтегральна складна система складається із сукупності менших систем-субсистем або підсистем, і будь-які збої у функціонуванні цих систем призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього.

Нині економічна та фінансова криза стали головними факторами, що впливають на розвиток підприємств, і тому управління персоналом має величезне значення. Кризова ситуація загрожує підприємствам не тільки фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо.

Підприємства приймають важливі рішення, організують кадрові перестановки, скорочують вільні вакансії, знижують витрати на персонал, звільняють людей. При прийнятті таких рішень необхідно враховувати той факт, що економічний спад не триватиме вічно, і якщо підприємство скоротить занадто багато співробітників,

то чи зможе успішно пережити кризу – не втративши своєї частки ринку, лідерства в технології, не знизивши рівня вмотивованості персоналу, а при подальшому економічному підйомі не втративши переваги.

Актуальність проблеми, недостатня наукова розробка окремих її аспектів і практична значимість визначили вибір мети даного дослідження.

Актуальність вивчення питань, пов'язаних із антикризовим менеджментом персоналу на підприємстві, зумовлена значними проблемами, що виникають у результаті неефективної діяльності працівників підприємства в кризових умовах та їх нездатністю правильно та своєчасно реагувати на загрози такого роду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Криза – це переломний момент функціонування соціально-економічної системи, який, у свою чергу, провокує зміни [1].

Доктор економічних наук, професор О.О. Непочатенко поняття криза розглядає так: «...негативна, глибока і часто несподівана зміна, яка несе в собі нові можливості для розвитку. Кризи є основою навчання економічних систем і відкриває те, що в нормальній ситуації не помітно, призводить до розвитку системи» [1].

Враховуючи те, що більшість кризових ситуацій безпосередньо пов'язані з діяльністю співробітників підприємств, фахівці радять використовувати антикризовий менеджмент персоналу як найбільш ефективний інструмент боротьби з кризовими явищами.

Проблема антикризового управління та антикризового менеджменту персоналу є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних науковців, а саме, В. Кириченка, О. Крушельницька, О. Непочатенка, О. Пушкара, Л. Ситніка та ін., так і зарубіжних учених Е. Короткова, М. Мескон, М. Реджестер та ін. [2].

Для промислових підприємств у кризовому стані можна виділити позитивний момент – готовність переходу на новий рівень. За таких часів матеріальні ресурси є обмеженими і для підвищення ефективності роботи увагу приділяють мотивації персоналу. Багато вчених досліджували це поняття, а саме Дж. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоурер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Оучі, Л. Портер та ін. [4].

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система управління персоналом, що склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці (мотивація персоналу); облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство.

Система управління персоналом в умовах кризи, перш за все, повинна бути спрямована на збереження або підвищення ефективності діяльності персоналу, продуктивності його праці.

Вирішенню питань управління персоналом, присвячені праці таких українських економістів, як Д.П. Богиня, В.М. Геєць, В.М. Гриньова, А.М. Колот, Л.І. Михайлова, В.М. Петюх, О.Ю. Славгородська та ін. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління вітчизняних підприємств, визначають фактори що найбільшим чином впливають на формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств, особливе використання в кризовій ситуації для підприємства.

Теоретиками і практикуючими менеджерами розроблені й ефективно застосовуються на практиці принципи, методи і прийоми управління персоналом кризового підприємства. Зокрема, М. Армстронг виявив кілька принципів, якими можна користуватися у кризовій ситуації, аналізував процес управління персоналом у кризовій ситуації.

Дослідженням сучасних тенденцій антикризового управління в кадровій сфері присвячена низка робіт таких вітчизняних і зарубіжних учених, як І.П. Жарковський, Е.М. Короткова, В.І. Орехова, Р.А. Попова [4].

Незважаючи на широке коло досліджених питань, ще більше – залишаються недослідженими.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Кожна криза – це унікальна подія, а ефективне управління вимагає врахування як внутрішніх процесів, так

і зовнішніх чинників впливу. Управління персоналом підприємства в даному випадку ускладнене важкою економічною ситуацією. До наслідків важкої економічної ситуації на підприємстві, який впливає на настрої співробітників, відносяться скорочення фонду заробітної плати, витрат на соціальні потреби працівників, скорочення штату. При такому стані речей необхідно дотримати баланс між інтересами співробітників і можливістю відродження підприємства.

Щодо персоналу, як правило, проводиться єдиний захід – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. При цьому всі визнають цінність і важливість власне людського ресурсу і значимість його внеску в успіх діяльності організації.

Практика показує, що часто, коли підприємство перебуває у важких умовах фінансової нестабільності, питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору діючих антикризових механізмів йдуть на задній план. Особливо страждають питання контролю системи управління персоналом.

Ситуація дає змогу виділити низку проблем, які найчастіше зустрічаються в системі управління людськими ресурсами:

- низька продуктивність праці;
- висока плинність кадрів;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;
- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт;
- надмірна чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури потребам підприємства;
- відсутність мотивації персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві та високим числом конфліктних ситуацій.

Зрозуміло, що всі ці проблеми є наслідком ринкової неспроможності підприємства. Проте така кількість питань, пов'язаних з людськими ресурсами, ставить необхідність включення в антикризову стратегію програми вдосконалення системи управління персоналом.

**Метою статті** є нарис сучасної системи управління персоналом підприємства та розгляд впровадження інструментів ціннісно-орієнтованого управління підприємством з метою підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження:** Знання й уміння в області роботи з персоналом, як правило, відсутні й у більшості підприємців і керівників, що знижує в цілому ефективність управління. У практичній діяльності кадрові служби слабо впроваджують наукові методи оцінки, розставляння і підготовки персоналу із використанням результатів соціологічних і

психологічних досліджень. Хоча іноді бувають й інші крайнощі у вигляді активного використання гороскопів та філософії феншюя.

Система управління персоналом підприємства – це система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Ефективність управління персоналом на підприємстві розглядається зазвичай у двох аспектах: економічному та соціальному.

Завданням ефективного управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу щодо його якості і потенціалу органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, тому використання інструментарію ціннісно-орієнтованого управління є своєчасним.

Нині у керівників бізнесу на стрижневій осі «ресурси – мета» шохвилини виникають непередбачені завдання. Ринки звужуються, розгортаються і трансформуються. Військова обстановка без сентиментів діагностує ступінь міцності підприємства, ефективність системи управління, професійний рівень співробітників і потенціал їхнього розвитку.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку тощо), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей.

Антикризове управління персоналом спрямоване на створення цілого спектра питань з метою сприятливої адаптації працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Антикризове управління на українських підприємствах здебільшого спрямоване на мінімізацію витрат, скорочення персоналу, реорганізацію або ліквідацію структурних підрозділів, визначення потреби в персоналі, відбір і вивільнення персоналу тощо. Незважаючи на це, продуктивність праці все-таки значно зменшилася і знизилася кількість молодого персоналу, який є одним із істотних елементів інноваційного потенціалу підприємства.

При цьому дуже мало уваги приділялося вирішенню таких завдань:

- аналіз відхилень у творчій активності персоналу;
- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресової підготовки персоналу до проходження кризового періоду;
- оцінка наявного кадрового потенціалу;
- пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;

- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань і обмеженнями кризового періоду.

Реалізація усіх вищезгаданих завдань відбувається в особливих умовах – обмеженості фінансових ресурсів, згорання соціальних програм, високого ступеня соціально-психологічної напруги в колективі. Усе це обумовлює доцільність суттєвого коригування управлінського інструментарію.

Однією із теоретичних проблем сучасного менеджменту є визначення принципів антикризового управління персоналом.

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління. Принципи управління персоналом відбивають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту та організації. Вони базуються на всьому арсеналі наукового знання, що визначає можливості ефективного регулювання і координації людської діяльності.

Перші принципи, якими повинна керуватися компанія під час кризи, – відкритість і чесність щодо своїх співробітників. Поінформованість працівників про справи підприємства й усвідомлення своєї ролі в ній сприяють зростанню довіри до керівництва і, отже, більшої підтримки антикризових заходів.

Співробітникам необхідно надати інформацію про те, в якій ситуації перебуває компанія, які дії заплановані менеджментом для виходу з кризи, які цілі і завдання поставлені перед ними самими.

Навіть якщо ситуація критична і без скорочень не обійтись, при належній поінформованості працівників і прозорості стратегії виходу з кризової ситуації паніки серед персоналу можна уникнути. При цьому важливо забезпечити лояльність співробітників по відношенню до рішень керівництва. Також можна переглянути організаційну структуру підприємства, оптимізувавши її і прибравши паралельні процеси.

Прозорість і зрозумілість рішень керівництва є ідеальним мотиватором. Хотілося б звернути увагу на один із міфів про мотивацію, який циркулює в бізнес-середовищі останнім часом. Він пов'язаний із тим, що криза мотивує сама по собі, оскільки люди бояться втратити своє місце, а на ринку маса цінних співробітників. Водночас будь-яке підприємство прагне зберегти своїх найбільш цінних співробітників і «скинути баласт».

Багато керівників і кадрові працівники вважають, що ефективне мотивування – це грамотно побудована система оплати праці. Однак співробітники, мотивовані тільки цим методом, часто говорять про зарплату як про економію коштів на їхню працю (не виконали план або зробили помилку в роботі – отримаєш грошей менше, ніж зазвичай).

Від того, наскільки ефективна праця працівників, залежить успіх діяльності будь-якого підприємства. Тому добре освічені керівники або HR-фахівці акцентують свою увагу на нематеріальній мотивації та привнесенні змін саме у цю сферу.

Для підтримки трудового потенціалу персоналу, формування належного ставлення до праці в першу чергу потрібно створити умови, за яких персонал сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не лише для життєзабезпечення, але й як джерело самовдосконалення, основу професійного й службового зростання. Тобто на вітчизняних підприємствах існує об'єктивна необхідність у розвитку організаційної культури на підприємстві, формуванні здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі а також суттєвої зміни системи мотивації праці, яка повинна бути побудована на принципах: робота повинна мати резон, суспільну значущість, результати праці не повинні знеособлюватися.

Оскільки в умовах кризи матеріальне стимулювання праці обмежене, оптимальними будуть нематеріальні методи мотивації персоналу. До них відносять:

1. Моральні стимули – передача інформації про досягнення робітника у соціальній сфері. Виділяють стимули загального характеру та цільові.

2. Патерналізм – неформальні відносини, керівник стає «головою сім'ї», готовим прийняти на себе відповідальність за проблеми підлеглих.

3. Організаційні стимули – автономія в роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом чи гнучким графіком.

4. Участь в управлінні – повне і своєчасне інформування, участь в розробці та прийнятті рішень.

5. Кар'єра та розвиток – навчання, підвищення на посаді.

6. Негативні стимули – покарання, погрози втрати роботи, отримання штрафу.

Оскільки в умовах кризи матеріальні ресурси обмежені, мотивувати персонал необхідно нетрадиційними методами. Оптимальною моделлю мотивації з урахуванням особливостей сучасного стану економіки України, на нашу думку, є модель В. Герчикова. Модель професора В. Герчикова можна використовувати за двома напрямками:

1. Для кожного мотиваційного типу існує оптимальний набір стимулів, і ці дані корисно знати для грамотного вибудовування політики винагород.

2. Кожному типу діяльності відповідає певний тип трудової мотивації, і керівник може визначити, правильних чи людей він наймає.

Навчання персоналу в кризу – один із найважливіших напрямів управління персоналом. Якщо розглядати кризову ситуацію як шанс вийти на новий рівень розвитку підприємства,

оновити і поліпшити кадровий склад, то бізнес не тільки зможе зберегти свою цілісність, але і отримати потужний стимул для розвитку. Звичайно, в період рецесії важливо скорочувати витрати і зменшувати зайві витрати. Проте необачні зміни в системі навчання можуть спричинити за собою неприємні наслідки. Під час кризи важливо навчити співробітників бути ефективними в нових умовах, допомогти їм адаптуватися до ситуації. Якщо система навчання побудована так, що дає змогу навчати персонал навіть у період кризи, підприємство отримає вагомі переваги не тільки в сам період рецесії, але і по його закінченні.

Постійно навчати персонал необхідно, оскільки відсутність можливостей підвищення компетентності працівників на підприємстві загрожує зниженням ефективності бізнесу. В умовах кризи це серйозний ризик. Усі це розуміють, але завжди виникає питання: які форми навчання варто вибирати, щоб мінімізувати фінансові витрати. У спробах урізати бюджет на персонал підприємствам не варто відмовлятися від навчання співробітників, можна переглянути методи навчання співробітників у кризи, щоб заощадити.

Останнім часом активно говорять про малобюджетне навчання персоналу. Це такі навчальні формати:

- організація Корпоративного університету в компанії;

- створення резерву на підприємстві;

- наставництво;

- розвиваючий стиль управління (управління як виклик, розвиваюча бесіда зі співробітником);

- технологія «стати тінню» (спостереження за роботою);

- майстер-класи досвідчених співробітників підприємства;

- стратегічні бесіди в компанії – спосіб корпоративного розвитку;

- «розбір польотів» (підведення підсумків за тиждень – метод навчання і розвитку співробітників);

- планерка як форма розвитку персоналу;

- інструктаж співробітників;

- відрядження як метод навчання;

- конференції та виставки; бенчмаркінг і обмін візитами;

- навчання, вбудоване в робочий процес (обмін досвідом та внутрішні семінари успішних співробітників);

- навчання на особистому досвіді (участь в проекті як метод навчання);

- внутрішні стажування для нових співробітників і ротація співробітників;

- створення корпоративної бібліотеки, професійних дайджестів і роздавальних матеріалів минулих семінарів (тренінгів), аудіо- і відеозаписів занять;

- внутрішні семінари по новим публікаціям;

- інтернет-конференція в компанії;

- електронне навчання (онлайн-навчання по DVD-дисків);
- самоосвіта співробітників;
- навчання дією («гуртки якості»).

В умовах кризи, при нестачі матеріальних, кадрових і часових ресурсів, проблема мінімізації діагностичної процедури породила безліч підходів до вибору методу оцінки. Найчастіше обирають 4 методи діагностики на підприємстві: метод інтерв'ю; анкетні опитування та огляди; аналіз зовнішньої інформації; експерименти в області людських ресурсів.

Метод інтерв'ю для підприємства, що зазнає кризи, доцільно проводити з персоналом що звільняється. Це так зване «вихідне інтерв'ю», яке проводиться з метою вивчення уявлень працівників про організацію. Аналіз даних такого інтерв'ю дає змогу розробити і вжити відповідних заходів. Наприклад, можна запобігти плинності кадрів, так як часто звільнення можуть відбуватися не стільки через порушення умов праці працівників, скільки через страх внаслідок припущення про можливе закриття підприємства.

Один із найбільш економічних і ефективних методів оцінки – це проведення анкетних опитувань, які дозволяють отримати велику кількість фактів від великої кількості людей. В опитувальник включаються розділи про виконувані функції, підпорядкованість, рамках відповідальності, характер прийнятих рішень, рівні і формі інформаційних потоків.

Ця частина опитувальника дає змогу зробити висновки про відповідність виконуваних функцій оперативним завданням підрозділів, оцінити ефективність і доцільність інформаційних потоків в організації, побачити цілісну картину діючих бізнес-процесів підприємства та «виконуючу» їх організаційну структуру.

Другою частиною опитувальника зазвичай є теми ставлення працівника до різних факторів діяльності підприємства. Наприклад, таких як взаємини в колективі, діяльність керівництва, ставлення до системи винагород і компенсацій, ставлення до критичних проблем підприємства.

З цієї частини опитувальника можна отримати не тільки змістовні, але й суворі числові показники. Для цієї мети усі фактори організації, що підлягають вивченню, об'єднують у багатофакторний організаційний опитувальник, де для кожного фактора дається бальна шкала, на якій працівник зазначає ступінь свого задоволення даним фактором. Опитування можна проводити анонімно, що істотно підвищує достовірність інформації. Отримані дані аналізуються з урахуванням середнь-групового результату.

Для аналізу офіційних документів використовуються всі документи підприємства, що регламентують працю працівників. Тут можна оцінити наявність або відсутність необхідних наказів і положень на відповідність стратегічному плану підприємства та наявності антикризової програми.

Щодо зовнішньої інформації, то тут бажано вивчити офіційні статистичні дані щодо виробничих норм: плинність і абсентеїзм, заробітна плата і нематеріальні засоби стимулювання.

Експерименти в області людських ресурсів – цікавий і дієвий метод аналізу, який вимагає поєднання точного розрахунку і творчого підходу одночасно. При такому методі порівнюються показники звичайної і контрольної групи. Наприклад, для половини менеджерів вводиться новий метод стимулювання праці на конкретний період. Потім порівнюються показники результатів праці з тією половиною групи, для якої система стимулювання залишалася без змін.

Перераховані методи збору інформації дозволяють побачити цілісну картину функціонування підприємства і системи управління персоналом. Виходячи з цієї інформації, можна проводити оцінку ефективності, визначати основні фактори ризику і розробляти конкретні заходи, що сприяють подоланню кризи.

При проведенні діагностики та розробки антикризових заходів необхідно пам'ятати, що сфера людських ресурсів найбільш складно піддається інноваційним змінам, так як працівники сприймають їх як загрозу встановленим традиціям.

Навіть сама технологія проведення діагностики може зустріти опір і колективні протести. Тому план діагностики обов'язково обговорюється на загальних зборах з метою формування у працівників позитивного ставлення до майбутньої оцінки їх діяльності, на основі розуміння необхідності проведення оцінки в першу чергу для їх власного блага.

Антикризове управління також, як і будь-яке інше, може бути малоєфективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення пом'якшення, локалізації або позитивного використання наслідків кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Ступінь ефективності можливо визначити тільки після аналізу і загальної оцінки управління персоналом.

**Висновки.** В Україні уже є багато прикладів реалізації системного підходу до управління персоналом шляхом створення відповідних функціональних структур. Разом із тим на багатьох підприємствах керівники за інерцією тримаються застарілих поглядів.

У статті розглянули методи управління персоналом в період кризи, які з них застосовувати в роботі – обирати керівнику організації.

Система управління персоналом в умовах кризи, перш за все, повинна бути спрямована на збереження або підвищення ефективності діяльності персоналу, продуктивності його праці. Найважливіше в умовах кризи – зрозуміти, що та система управління персоналом, яка добре і стійко працювала в ситуації стабільного і динамічного розвитку, не в змозі так само ефективно працювати в умовах кризи.

Таким чином, система управління персоналом в умовах тривалої кризи повинна відповідати таким основним вимогам: зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміло і юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

---

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку / В.П. Антонюк. – Донецьк, 2007. – 348 с.
2. Тугускина Г. Оценка стоимости человеческого капитала предприятий / Г. Тугускина // Кадровик. – 2009. – № 11. – С. 4-13.
3. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц; пер. с англ. [М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова]; под общ. ред. В.И. Ярных. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учебное пособие. – К. : МАУП, 1998. – 224 с.