УДК 331.108:338.124.4

Шильнікова З.М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка

Гонцова І.М.
асистент кафедри менеджменту
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

SPECIAL ASPECTS OF PERSONNEL POLICY IN THE PROCESS OF ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена дослідженню особливостей кадрової політики на підприємстві в умовах кризи. Визначено, що важливою рисою кадрової політики в процесу антикризового управління є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом. Відзначено доцільність використання кадрового аутсорсингу як одного з найбільш недорогих і ефективних способів забезпечення бізнесу професійною підтримкою. Запропоновано рекомендації щодо створення антикризової управлінської команди.

Ключові слова: антикризове управління, аутсорсинг, криза, кадрова політика, персонал, управління персоналом.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию особенностей кадровой политики на предприятии в условиях кризиса. Отмечено, что важной чертой кадровой политики в процесса антикризисного управления является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом. Отмечено целесообразность использования кадрового аутсорсинга как одного из самых недорогих и эффективных способов обеспечения бизнеса профессиональной поддержкой. Предложены рекомендации относительно создания антикризисной управленческой команды.

Ключевые слова: антикризисное управление, аутсорсинг, кризис, кадровая политика, персонал, управление персоналом.

ANNOTATION

The article discusses key aspects of enterprise personnel policy under crisis conditions. Noted that an important feature of personnel policy in the process of crisis management is its comprehensive nature based on the unity of objectives, principles and methods of work with personnel. The authors state that personnel outsoursing can be utilized as one of the cheapest and most effective ways of providing professional support to businesses. Recommendations are given regarding anti-crisis management team building.

Keywords: crisis management, outsourcing, crisis, personnel policy, personnel, personnel management.

Постановка проблеми. Будь-яка організація складається з людей, які виконують певні функції. І незалежно від сфери діяльності організації управління персоналом має першочергове значення. Без грамотно підібраних, розставлених і професійно підготовлених кадрових ресурсів жодне підприємство не зможе досягти результату. Але тим не менше в разі переживання кризи на підприємстві зазвичай основна увага приділяється фінансовому антикризовому управлінню і правовим механізмам, які використовуються в межах антикризового менеджменту. Щодо персоналу, то частіше за все, відбувається скорочення персоналу з метою зменшення витрат. Однак всі визнають значимість внеску в успіх діяльності організації саме людей які працюють на підприємстві. Саме тому актуалізується питання ефективного антикризового управління персоналом у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження особливостей антикризового управління персоналу підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга, В. Барінова, В. Василенка, В. Гриньової, Ю. Дьоміна, Г. Курошевої, Т. Лепейко, О. Манойленка, Е. Мінаєва, О. Мітіна, О. Овчиннікова, В. Панагушина, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Н. Самоукіної, Е. Уткіна, Р. Хіта, А. Чернявського та ін. У роботах цих учених увага приділяється вивченню сутності і змісту системи антикризового управління персоналом, дослідженню особливостей управління персоналом в умовах подолання кризи.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових праць з антикризового управління персоналом підприємств, ці питання в контексті значних економічних труднощів обумовлених специфікою розвитку вітчизняної економічної системи, є мало дослідженими.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення специфіки кадрової політики у процесі антикризового управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною опорою антикризового управління є людина. Але слід пам'ятати, що люди можуть стати й джерелом будь-якої кризової ситуації.

У сучасній науковій літературі існує ціла система визначень кризи в підсистемі управління персоналом на підприємстві, що свідчить про багатогранність цього явища. Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розви-

тку 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, звичайно, належать: зниження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрату ним ліквідності [1, с. 148].

Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами її негативними наслідками [2, с. 65].

Антикризове управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства. Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умовах – обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію [3, с. 149].

Система антикризового управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Концепція антикризового управління персоналом повинна містити розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як масова перекваліфікація співробітників організації в зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їхньому масовому вивільненні; залучення широких кіл працівників до участі в управлінні організацією тощо [4, с. 76].

Одним з елементів антикризового управління персоналом є антикризова кадрова політика.

Головною метою антикризової кадрової політики є:

– досягнення стійкого становища на ринку. Криза в організації може бути викликана багатьма чинниками, зокрема недосконалістю концепції управління людськими ресурсами. Це треба враховувати під час розробки нової кадрової політики в організації, яка орієнтована на вихід із кризи і повинна включати наступні складові:

– інтеграція та співробітництво з персоналом;

– прагнення до конкуренції, що сприяє створенню зв'язків співробітництва;

– творчий керівник та творчий колектив як невід'ємне та бажане становище;

– ініціативність та прагнення до відповідальності для досягнення загальної обґрунтованої мети;

– орієнтація на підприємницький успіх;

– створення атмосфери довіри та взаємопідтримки;

– формування гласності як основної норми поведінки;

– прагнення до культурної консолідації.

Водночас працівники є найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати та розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу має бути інтегрований підхід із погляду всього підприємства як системи [5, с. 71].

В умовах кризи кадрова політика підприємства трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових засобів, неминучістю організаційних перетворень та згортання ряду соціальних програм, скороченням чисельності персоналу та підвищенням соціально-психологічної напруги у трудовому колективі.

Тому основними завданнями кадрової політики під час кризи є:

– формування команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання й розвитку підприємства;

– збереження ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, спеціалістів, робітників, які є особливо цінними для підприємства;

– зниження соціально-психологічної напруги в колективі;

– забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнених робітників [6, с. 233].

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні та моральні та ін.).

Сутнісною рисою антикризової кадрової політики управління є її раціональність і превентивність, що носять упереджуючий та випереджаючий характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій і подолання трудових конфліктів.

Риси антикризової кадрової політики носять відносно відособлений характер. У діяльності кадрових менеджерів, лінійних керівників, фахівців і органів управління вони перетинаються, інтегруються й утворюють системну цілісність рис. 1. [7, с. 192].

Склад кадрової політики містить у собі не просто напрями і способи управління персоналом, вона складається з цілого комплексу елементів:

1) постановка основних, найбільш пріоритетних цілей і завдань щодо персоналу, визначення загальних принципів кадрової політики;

2) організаційно-штатні заходи – планування потреби в тих або інших кадрових ресурсах, розробка і формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення і розподілу;

3) інформаційна складова – створення і підтримка системи руху кадрової інформації, організація стійкої і постійної інформаційної системи;

4) фінансова складова – розробка системи та напрями розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

5) розвиток персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

6) система оцінювання і коригування – аналіз відповідності кадрової політики стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Рис. 1. Основні риси антикризової кадрової політики

На сьогодні можна виділити п'ять основних типів кадрової політики, що проводиться в умовах кризи:

– превентивна кадрова політика. Керівник має уявлення про можливий розвиток ситуації на підставі результатів прогнозів, однак не володіє необхідними коштами щоб здійснити ті чи інші дії. Якщо ж кошти є, то планування на основі наявних ресурсів здійснюється тільки на середньостроковий період. Таким чином, усі основні прогнози та плани спрямовані на короткострокові і середньострокові періоди, при цьому в них, як правило, не міститься кардинальних змін;

– пасивна кадрова політика. Досить слабка позиція, оскільки управлінський склад не має чіткої, визначеної стратегії дій по відношенню до співробітників. В умовах кризи ніяких особливих рішучих заходів не вживається, зазвичай дії керівників спрямовані лише на усунення негативних наслідків. У кадровій службі погано розвинені системи планування та прогнозування, також мала увага приділяється поточного оцінювання персоналу і його діяльності. За такої політики практично не виділяються кошти для розвитку персоналу. Цей тип взагалі відрізняється малими фінансовими витратами на персонал. Виникають проблеми фіксуються, але не проходить детального аналізу ситуації і виявлення причин виникнення труднощів і питань;

– активна кадрова політика. Керівник активний у своїх діях, має всіма необхідними складеними прогнозами і на їх основі планами. Крім того, він заздалегідь передбачає в загальному бюджеті організації кошти для кадрових служб, тому можливості фінансового характеру для здійснення тих чи інших заходів є. У зв'язку з цим кадрова служба має добре розвинену систему прогнозування, яка спрямована на середньострокові і довгострокові періоди. Кадрова програма включається у всі основні плани і стратегії організації;

– реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів по локалізації кризи. Кадрова служба має засоби діагностики характеристики персоналу. Програма фінансового оздоровлення виділяє актуальні поточні кадрові проблеми, проводиться їх аналіз і розробляються заходи по усуненню;

– авантюристична кадрова політику. Відносять до різновидів активної та при якій керівництво підприємства не має якісного діагнозу, прогнозу розвитку ситуації. При цьому здійснюються заходи щодо впливу на ситуацію. Антикризова програма містить одно варіантну модель кадрової роботи.

Названі типи кадрової політики повинні бути уточнені в залежності від стадії кризи і відповідної йому загальної спрямованості здійснюваних заходів. Так, на латентній стадії кризи всі заходи носять попереджуючий характер. Це означає, що кадрова політика будь-якого типу буде мати також попереджувальну спрямованість. На стадії обвалу і депресії кадрова політика буде оперативного типу, а на стадії пожвавлення – стабілізаційного типу.

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

А. Мітін пропонує формувати антикризову систему управління на основі наступних принципів: «Інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довір'я персоналу до нових цілей керівництва, розуміння економічних вигод перетворень, що намічаються; оптимізації кадрового потенціалу організації за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління; підтримки прагнення

до незалежності, що дає можливість персоналу почуватися вільно в прийняті та реалізації рішень; придання персоналу більшого динамізму, стану готовності до постійних змін; орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації, сукупні здібності якого забезпечують стратегічні переваги організації на ринку товарів, послуг та знань; системності в роботі щодо розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне та моральне підкріплення індивідуальної діяльності робітника на основі його власного професійного розвитку; компліментарності управлінських ролей у кризових ситуаціях в організації, що передбачає використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях» [8].

Перераховані принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють і доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Щонайперше завдання керівництва підприємства в кризовій ситуації – зменшити витрати, зокрема на персонал.

Отже, керівництву необхідно знайти недорогий і ефективний спосіб забезпечити бізнес професійною підтримкою й організувати безперебійну роботу основних підрозділів.

Одним з оптимальних способів є аутсорсинг, а саме: передача певних функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. Кадровий аутсорсинг в умовах кризи є якнайкращим способом економії коштів і скорочення статті адміністративних витрат. При цьому якість послуг, що надаються, стоїть на високому професійному рівні завдяки вузької цілеспрямованої спеціалізації компанії-провайдера.

Компанії, які вводять використання зовнішніх послуг у свою роботу, в результаті зменшують загальні витрати. Таким чином, скориставшись послугами кадрового аутсорсингу, компанія здобуває економічно вигідного професійного партнера, який на перший погляд є його внутрішнім фахівцем, але водночас залишається самостійним і юридично незалежним [9, с. 182].

Важливим елементом у кадровій політиці є добір стресово-стійких менеджерів, тобто антикризової команди.

Зміст предмету діяльності менеджменту кризових ситуацій висуває такі вимоги до добору менеджерів:

– здатність аналізувати, швидко засвоювати велику кількість інформації, творчість та оригінальність мислення, здатність систематизувати, узагальнювати, пропонувати нові ідеї;

– чесність, об'єктивне оцінювання власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу;

– почуття власної гідності, ініціативність, ділова етика, підприємницький хист;

– вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції, здатність входити в довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати;

– здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес [10, с. 112].

Антикризова управлінська команда повинна включати до свого складу керівників та спеціалістів, які об'єднанні загальними інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням та посткризовим розвитком організацій.

Під час створення команди необхідно виконати ряд умов. Перша – це наявність загальної мети та загальних інтересів членів антикризової команди. Друга умова, що визначає склад команди, – наявність людей трьох категорій, а саме: адаптивних менеджерів, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та нововведень у самій організації; кваліфікованих спеціалістів, здатних вирішувати організаційно-технологічні, економічні та фінансові завдання інноваційного та антикризового характеру; маркетологів, які володіють інформацією, зв'язками, професійними знаннями та навичками, що необхідні для вивчення попиту, пошуку нових ніш та торгівельних зв'язків; соціологів; конфліктологів.

До складу антикризової команди повинні увійти люди, які виконують особливі ролі, що не збігаються з їх професійною направленістю. Їх називають генераторами ідей, аналітиками, критиками та ін. Керівник має можливість, якщо це необхідно, запрошувати експертів – спеціалістів зі сторони – та давати відповідні доручення спеціальним службам.

Третя умова – готовність до командної роботи. Найбільш складний момент в організації роботи антикризової команди – це організація продуктивного спілкування, що виключило б безплідні дискусії [11, с. 172].

Таким чином, завдання керівництва організації при створенні антикризової команди полягає у виявленні менеджерів та спеціалістів, професійно придатних та готових до командної роботи щодо оздоровлення ситуації, проведення прискореної цільової підготовки до роботи, узгодження власних інтересів членів команди з загальними цілями організації та мобілізація членів команди задля досягнення загальних цілей виживання й розвитку організації. При формуванні команди використовуються індивідуальні та дорадчі форми роботи, виховні, економічні й організаційні методи впливу. У випадку немотивованої протидії окремих осіб доцільно виключити їх зі складу команди [12].

Про ефективність команди говорить її здатність домагатися результатів. Створювати команду нелегко. Це вимагає часу, методичності і завзятості: потрібно побудувати особисті відносини, визначити методи роботи і створити надихаючий клімат. Команда живе власним діловим і емоційним життям. Одна з відмінних рис команди – сильне почуття спільності.

На практиці технологія створення антикризової команди займає дуже короткий період часу: 1–2 дні. В іншому випадку ефект від антикризового впливу буде знижений, оскільки

на самому початку антикризовий керівник серед усіх можливих ресурсів має лише час [13].

Таким чином, завдання керівництва організації при створенні антикризової команди полягає у виявленні менеджерів та спеціалістів, професійно придатних та готових до командної роботи щодо оздоровлення ситуації, проведення прискореної цільової підготовки до роботи, узгодження власних інтересів членів команди з загальними цілями організації та мобілізація членів команди задля досягнення загальних цілей виживання й розвитку організації [14].

Висновки. Криза змушує всіх і насамперед керівників, працювати по-новому, щоб пережити складний час. Особливу увагу керівник повинен приділяти головному ресурсу – своїм співробітникам. Тільки в цьому випадку персонал буде відчувати турботу керівництва і стане працювати з повною віддачею, що в результаті підвищить лояльність працівників до підприємства і буде сприяти нівелювання наслідків кризи та виходу з неї.

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність підприємств у цей час усе більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні кадрові технології. Наведені в статті розробки допоможуть сформувати оптимальну кадрову політику підприємства, реалізація якої призведе до підвищення ефективності управління людськими ресурсами і підприємством загалом.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці теоретичних основ та впровадженні практичних заходів із раціоналізації складу і структури персоналу підприємства в умовах подолання кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шапурова О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 147–154.
2. Коваленко О. Антикризове управління – запорука стабільності роботи підприємства [Електронний ресурс] / О. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 3 (175). – С. 65–68. – Режим доступу: http://masters.donntu.org/2014/iem/sheptun/library/article7.pdf.
3. Заблодська І. Колаборація антикризових заходів підприємства / І. Заблодська // Прометей. – 2008. – № 3(27). – С. 146–150.
4. Вороніна О. Антикризове управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Вороніна // Матеріали інтернет-конференції ХНУМГ ім. О. Бекетова. – С. 75–77. – Режим доступу: http://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/233.
5. Костюченко Т. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період [Електронний ресурс] / Т. Костюченко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2013. – Вип. 3. – С. 67–72. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua.
6. Ткачук О. Антикризовий кадровий менеджмент підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / О. Ткачук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2009. – Вип. 15. – С. 230–234 // Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/34.pdf.
7. Антикризисное управление: учеб. для вузов по экон. спец. / З. Коротков, А. Беляев, Д. Валовой и др.; под ред. Э. Короткова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 431 с.
8. Митин А. Культура управления персоналом / А. Митин. – Єкатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2001. – 526 с.
9. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи / І. Продіус // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – Вып. 1 (31). – С. 181–184.
10. Іванюта С. Антикризове управління: навч. посіб. / С. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури. – 2007. – 288 с.
11. Данилко В. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи [Електронний ресурс] / В. Данилко, О. Гриценко // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 2(64). – С. 167–173. – Режим доступу: http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2359/21.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
12. Воронкова В. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libfree.com/index.php.
13. Сидоров Л. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Л. Сидоров. – Мн.: БГЭУ, 2004 г. – Режим доступа: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_145.html.
14. Ситник Л. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.