

## Література

1. Момот В. Основи математичного моделювання ринкової турбулентності / В. Момот // Економіст. – 2002. – №2. – С. 56 – 59.
2. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2009 рік. – Хмельницький : Хмельницьке обласне управління статистики, 2010. – 504 с.

Надійшла 15.04.2011

УДК 331.108: 338.124.4

С. І. ПУЧКОВА

Одеський державний економічний університет

## КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Аналізується вплив кризових явищ на необхідність розробки нових механізмів управління персоналом. Запропоновано низку заходів щодо розв'язання проблеми управління персоналом в кризових умовах.*

*Influence of the crisis phenomena is analyzed on the necessity of development of new mechanisms of management a personnel. The row of measures is offered on the decision of problem of management personnel in crisis terms.*

*Ключові слова: криза, антикризове управління персоналом, кадровий аутсорсинг, антикризова програма мотивації, лояльність персоналу, кадровий маркетинг.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стрімкий розвиток світової фінансово-економічної кризи, зокрема в Україні, негативно позначився на роботі окремих підприємств. З найбільш гострих проблем підприємства в період кризи слід визначити такі, як вибуття кваліфікованих фахівців, низька виконавська й трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників при розв'язанні виробничих проблем, конфронтація адміністрації та персоналу.

Практично всі компанії зараз переглядають штатну чисельність персоналу, намагаються чіткіше розподілити функціонал за співробітниками і максимально використовувати наявні кадрові ресурси. Також організації виявляють персонал, в якому немає особливої необхідності (він набрався в період активного зростання, а у зв'язку з кризою потреба в ньому зникла). Деякі компанії, правда, вважають за краще замість скорочення чисельності штату проводити зниження рівня заробітних плат всьому персоналу – це дозволяє їм зберегти кадри, які є у них зараз, і після завершення кризи і стабілізації ситуації не займатися пошуком персоналу. Багато компаній переглядають соціальний пакет співробітників у бік його скорочення. У більшості компаній також тимчасово припинені всі проекти з навчання персоналу, що, зокрема, призводить і до скорочення чисельності фахівців, що займаються навчанням.

Зазначені проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування компаній. Саме тому в умовах кризи актуальним є переосмислення ролі персоналу в системі управління підприємством, потреба в розробці форм та методів антикризового управління персоналом, їх адаптованості до теперішніх умов господарювання.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питання дослідження особливостей управління персоналом в процесі антикризової діяльності підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга, В. Барінова, В. Василенка, В. Воронкової, В. Гриньової, Ю. Дьоміна, А. Зуба, Є. Короткова, О. Мітіна, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Н. Самоукіної, Л. Ситник, Ю. Токаревої, Е. Уткіна, Р. Хіта, А. Чернявського та ін.

Проте, усе ще існує достатньо питань, пов'язаних з дослідженням аспектів управління персоналом в кризових умовах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Деякі аспекти проблеми антикризового управління персоналом підприємства потребують подальшого теоретичного і практичного обґрунтування. Крім того, особливості функціонування підприємства в кризових умовах обумовлюють необхідність переосмислення методів управління персоналом підприємства, що застосовувалися раніше, та використання нових принципів.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є дослідження напрямів оптимізації управління персоналом і визначення їх значимості в системі антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для всіх організацій управління людьми має першорядне значення. Без професійно підготовлених і раціонально розставлених фахівців жодна організація не зможе вижити і досягти своїх цілей. Це положення є основним у концепції стійкого розвитку підприємства й антикризового управління [1, с. 208].

Антикризове управління ж – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому

періоді або сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованим стратегічним інтересам підприємства в цілому;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання [2].

Кризовий стан підприємства і особливо розробка та реалізація антикризової програми, спрямованої на його переборення, істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих завдань в окрему підсистему – антикризове управління персоналом.

Для успішної розробки антикризової програми управління персоналом необхідно на початковому етапі провести діагностику кризових явищ.

Так, за даними експрес-обзору, проведеного компанією „Ернст енд Янг” в Україні, можна спостерігати наступні тенденції:

– Незначне підвищення активності компаній на ринку праці у 2010 році, що виявляється в активізації найму управлінського персоналу середньої ланки (у 2009 році набір персоналу в багатьох компаніях був припинений).

– Все більшою мірою використовується диференційований підхід до визначення рівнів заробітних плат співробітників. Планується перегляд рівнів зарплат у бік їх підвищення.

– Компанії як і раніше ретельно відстежують витрати на навчання співробітників. Перевага віддається тренінгам, які пов'язані з виробничою необхідністю.

– Заміна набору пільг: введення страхування життя, підвищення розміру матеріальної допомоги, зниження лімітів і кількості службових мобільних телефонів, збільшення лімітів на паливо для службового транспорту, здешевлення медичної страховки. Однак плани компаній спрямовані на поступове розширення набору пільг для працівників [3].

Криза – своєрідний тест і час можливостей для HR-менеджерів. Треба розуміти, що якщо функція управління персоналом не зміниться, не трансформується в стратегічного партнера бізнесу, не витримає випробування кризою, то управління персоналом залишиться тільки адміністративною функцією, на якій лежить ведення кадрового діловодства і розрахунок зарплат.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з людьми.

Щонайперше завдання організації в кризовій ситуації – зменшити витрати, у т.ч. на персонал. Керівництву підприємств необхідно знайти недорогий і ефективний спосіб забезпечити бізнес професійною підтримкою і 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 за рахунок вузької цілеспрямованої спеціалізації компанії-провайдера.

Компанії, які вводять використання зовнішніх послуг в 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 в той же час залишається самостійним і юридично незалежним [4, с. 182].

Які б не існували прекрасні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішні умови, але без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо.

Навчання персоналу в компанії (незалежно від економічної ситуації в країні або в світі) планується і будується виходячи із завдань бізнесу. Криза внесла свої корективи, і в багатьох галузях бізнесу планування стало можливим не більше ніж на 3 місяці, якщо не на місяць. Тому, на питання «Чому навчати персонал?» можуть відповісти цілі компанії. У будь-якому випадку, повністю відмовлятися від корпоративного навчання не можна, оскільки це може призвести до наступних наслідків:

- Зниження ефективності внутрішніх процесів компанії, особливо при відмові від інтеграційного навчання.
- Різка відмова від навчання може послужити причиною відтоку найбільш кваліфікованого персоналу.

- Ризик морального застарівання знань співробітників, що позначиться на ефективності їх роботи.
- Можливо, саме криза змусить керівників бізнесу задуматися про впровадження системи управління навчанням.

Варіантів виходу для компаній з ситуації, що склалася, може бути декілька, наприклад:

1. Заміна тренінгів робочими сесіями, на яких вирішуватимуться саме поточні завдання бізнесу (не давати на тренінгах відірваних від бізнесу кейсів, а опрацьовувати конкретні поточні бізнес-завдання; таким чином, збільшиться залученість працівників в процес навчання, а результати тренінгу в онлайн-режимі використовуватимуться в роботі).

2. Розвиток коучинг-підходу при управлінні персоналом (що означає залучення лінійного менеджменту до розвитку співробітників).

3. Впровадження системи e-learning. Даний формат навчання вимагає менших витрат порівняно з традиційним форматом навчання, при його впровадженні очевидні наступні плюси:

- комунікація формалізованих знань за короткий строк по всій компанії;
- швидка адаптація нових співробітників;
- зниження втрат робочого часу і витрат на навчання (навчання прямо на робочому місці) [5].

Поточна економічна ситуація ставить 2 основні завдання, незалежно від того, на якій стадії зрілості знаходиться HR-система:

1. Утримання кращих співробітників.

За даними дослідження Talent Drain, проведеного у Великобританії в 2009 році, було виділено найбільш та найменш популярні заходи для забезпечення лояльності персоналу (табл. 1) [5].

2. Підвищення ефективності співробітників, управління результативністю співробітників.

Для багатьох компаній це питання було актуальним завжди, для частини компаній воно стало актуальним тільки в кризу. Цікаво, що в компаніях, де не існувало єдиної системи оцінки результативності персоналу (performance appraisals), актуальним є завдання розробити і впровадити цю систему.

Криза примушує компанії мотивувати в основному тих, хто здатний в сьогоdnішніх умовах дати швидкий результат. Часто основним мотиватором в антикризовому управлінні стають гроші. При цьому системи довгострокової мотивації управлінського персоналу, такі як опційні програми і довгострокові бонуси, розраховані на період від шести років, при кризі малоефективні. В умовах нестабільності переважні короткострокові системи мотивації (від трьох до шести місяців) направлені на досягнення оперативних цілей, необхідних для подолання кризи.

Таблиця 1

**Ініціативи щодо утримання працівників**

5 найбільш популярних ініціатив щодо утримання працівників	5 найменш популярних ініціатив щодо утримання працівників
Поліпшення процесу адаптації та інтеграції в компанію (63% респондентів)	Редизайн роботи (8% респондентів)
Підвищення залучення працівників, поліпшення комунікацій (61%)	Покращені комунікації про зарплату і умови праці (12%)
Можливість навчання і розвитку (52%)	Підвищення різноманітності персоналу (diversity) (15%)
Поліпшення техніки відбору персоналу (46%)	Бонуси за підбір / адаптацію персоналу (17%)
Підвищення навиків управління персоналом лінійних менеджерів (38%)	Поліпшення фізичних умов праці (17%)

Перш ніж розробляти які-небудь антикризові мотиваційні схеми, перш за все, необхідно визначитися з питанням: «Хто саме є стратегічно значущим, тобто „ключовим персоналом“, в збереженні якого компанія зацікавлена і намагатиметься його утримати, прикладаючи для цього максимум сил і можливостей?»

Як правило, до ключових співробітників компанії відносяться:

- Топ і лінійні керівники;
- лідери напрямів, що необов'язково займають керівні посади; можливо, це рядові менеджери;
- креативні працівники або так звані «генератори ідей»;
- носії безцінного корпоративного досвіду: специфічних і вузькопрофесійних знань, навиків;
- позитивні і лояльні компанії неформальні лідери, харизматичні особистості, які виступають своєрідними і абсолютно реальними агентами впливу на інших співробітників.

Після того, як визначені ключові співробітники, можна приступати до розробки антикризової мотиваційної програми, яка повинна складатися з двох основних блоків:

I. Діяльність, направлена на підтримку лояльності співробітників до компанії і менеджменту. Цього можна добитися грамотним розподілом інформаційних потоків в компанії:

- інформування персоналу про заходи, що робляться керівництвом з подолання кризи;
- залучення співробітників до реалізації антикризової програми, розробленої керівництвом;
- підкреслення значущості всіх співробітників для компанії;
- надання гарантії подальшої зайнятості і затребуваності в організації.

II. Розробка і реалізація спеціальних програм оплати праці і стимулювання. Реалізація цього блоку

цілком залежить від реальної економічної ситуації в організації і позиції вищого керівництва. Як варіанти, тут можуть бути задіяні такі заходи, як:

- збереження для ключових співробітників премій і бонусів (цілком або якійсь частині) навіть при існуючому зниженні темпів і обсягів продажів;
- додаткові разові виплати, навіть якщо продажі зовсім припинилися;
- надання нових можливостей для кар'єрного і/або професійного зростання;
- короткострокові системи мотивації.

Важливим стратегічним напрямком системи антикризового управління персоналом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується низкою способів:

- пошук перспективних студентів уже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, у підготовці і захисті дипломних робіт;
- співробітництво з державною службою зайнятості;
- використання приватних фірм у підборі і підготовці менеджерів та іншого персоналу;
- взаємодія з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу, тобто працівників, що тимчасово відряджаються, "напрокат";
- організація прогностичних досліджень із проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації [1, с. 210].

В умовах нестабільної роботи, коли виробничі потужності не завантажені та обмежені можливості перспективного планування потреб організації в трудових ресурсах, можна скористатися зарубіжним досвідом. Там давно практикують використання двох типів контрактів з найму робочої сили:

1. Постійні контракти з елітою (робітники, майстри, спеціалісти та ін.), тобто з тими, хто працює в організації 10–15 років; незалежно від завантаження виробничих потужностей їх праця оплачується високо і регулярно);

2. Контракти на обмежений період, тобто на час зростання завантаження виробничих потужностей; контракти з цими робітниками постійно переукладаються, і це приблизно 30–40 % робочих кадрів. [6, с. 204].

**Висновки.** Особливістю підходу до вирішення проблем в антикризовому управлінні є системний підхід до діагностики, попередження, подолання наслідків кризи, розробка стратегії реструктуризації підприємства і застосування нестандартних методів з управління персоналу. Це обумовлює доцільність визначення основних напрямків, які повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством.

Можна запропонувати наступні рекомендації щодо забезпечення підходів у сфері антикризового управління персоналом:

- створення гнучкої організаційної структури організації, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків;
- розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом;
- впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволяє підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу;
- щорічна атестація, аудит персоналу;
- модернізація культури управління;
- діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом;
- розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації.

## Література

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / В. О. Василенко. – [2-е вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
2. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств-членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP](http://www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP).
3. Веселкова Е. Изменения кадровых политик и практик в начале 2010 года / Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 6. – С. 54–59.
4. Продіус І. П. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи / І. П. Продіус // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – Вып. 1 (31). – С. 181–184.
5. Гришаква Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ru>
6. Управление людскими ресурсами: философські засади : [навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової]. – К. : ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с.

Надійшла 15.04.2011