

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

***Анотація.** Досліджуються джерела та наслідки виникнення кризової ситуації в сфері управління персоналом на підприємстві, а також особливості функціонування підприємства в умовах кризи. Визначено послідовність етапів процесу антикризового управління персоналом*

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

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE

Vinnitsia National Technical University

***Abstract.** The sources and consequences of the emergence of a crisis situation in the field of personnel management at the enterprise, as well as the peculiarities of the functioning of the enterprise in crisis conditions, are investigated. The sequence of stages of the anti-crisis personnel management process is determined.*

Key words: unemployment, personnel management crisis, personnel policy, anti-crisis personnel measures.

Вступ

Війна вплинула на всі сфери економіки та життя українців. Військові дії на території України спричинили повне чи часткове припинення діяльності підприємств, значні проблеми в організації роботи бізнесу та логістиці, зниження споживчого попиту. 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 набирають питання антикризового управління персоналом, які фокусуються на проблемах менеджменту персоналу в умовах попередження кризи або з моменту її виникнення у напрямках оптимізації чисельності персоналу та тривалості робочого дня, зниження соціальної напруженості та недопущення конфліктів, посилення мотивації персоналу та підвищення рівня оплати праці.

Питанням антикризового управління персоналом підприємства приділено досить багато уваги вітчизняними та зарубіжними науковцями, такими як: Тендюк А.О., Гераськіна О.А., Шершньова З.Є., Оборська С.В., Герасимчук В.Г., Василенко В.О., Дорошук В.А. та ін. Поряд із цим, багато питань ефективного антикризового управління персоналом залишаються невирішеними.

Результати дослідження

Повномасштабне вторгнення призвело до того, що ринок праці майже завмер. Проведені дослідження показували: половина українців, які до повномасштабного вторгнення були працевлаштовані, втратили роботу, зокрема через руйнування підприємств чи зниження обсягу їхньої діяльності [1]

На сьогодні фахівці ринку праці виділяють такі головні задачі бізнесу:

- всупереч усім зовнішнім факторам необхідно проводити реорганізацію і міняти бізнес-модель. Ринок звужується через скорочення кількості людей, які проживають на території України, та обсягу їх

споживання відповідно. За таких умов збереження попередніх обсягів продажу стає все складнішим, що вимагає збільшення ефективності підприємств, автоматизації більшості процесів, (щоб потреба у людському капіталі стала меншою), а це потребує значних інвестицій.

- разом із потребою у нових інвестиціях виникає потреба піднімати зарплату тим людям, які залишилися в компанії. Для залучення нових людей теж потрібно платити більше. Це складно для бізнесу, адже щоразу потрібно обирати, інвестувати у підвищення ефективності чи піднімати зарплату співробітникам.

- особливості роботи з бронюванням працівників. Через складну ситуацію, що склалась у сфері зайнятості України, та значний вплив працездатного населення з ринку праці, зокрема, до лав Збройних сил України, волонтерських організацій, виїзд за кордон, зростає потреба в максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці, а це потребує виважених державних рішень.

Таким чином адаптивність – це те, що повинен мати бізнес в Україні. Щодня має бути готовність вести бізнес-процес інакше, ніж тиждень тому. Водночас потрібно будувати плани розвитку компанії на багато років наперед [1].

Поза всяким сумнівом, криза є загрозою та небезпекою функціонування та розвитку підприємства, але в той же час стимулом та відкриттям безлічі перспектив. 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 [2].

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 [3].

Другий тип кризи - криза управління персоналом, яка виникає внаслідок невдалої кадрової політики, та може мати наслідком виникнення системної кризи на підприємстві. 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.

Для реалізації стратегії попередження розвитку системної кризи можуть бути застосовані такі тактичні заходи:

- створення гнучкої організаційної структури організації та 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;
- 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;
- скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, за рахунок заходів інтенсифікації праці та підвищення її результативності [4].

Криза примушує компанії мотивувати в основному тих, хто здатний в сьогоденних 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 [2].

Для здійснення ефективного антикризового управління персоналом необхідно дотримуватись такої послідовності етапів процесу антикризового управління персоналом:

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].

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ринок праці під час війни: які зміни потрібні (ukrinform.ua). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827148-rinok-praci-pid-cas-vijni-aki-zmini-potribni.html>
2. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений. Економічні науки.* 2020. № 2 URL: 76.pdf (molodyvchenu.in.ua)
3. Тендюк А. О. , Гераськіна О.А. Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка.* 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2014_1_15.
4. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>

Сметанюк Олена Анатоліївна - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; elena_smetaniuk@ukr.net.

Халупняк Вікторія Русланівна - студент групи МЗД-206, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

Попов Валерій Олександрович - студент групи МЗД-206, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

Smetaniuk Olena - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Khalupniak Viktoriia - student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Popov Valeriy - student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.