

Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами

У статті запропоновано зміст антикризового управління персоналом підприємств, рекомендовано управлінські заходи на основних його етапах. Визначено систему чинників, що впливають на організаційну поведінку працівників підприємств у кризових умовах. Рекомендовано варіанти дієвих моделей антикризової поведінки підприємств.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, антикризове управління, кадрові заходи, антикризова поведінка підприємств, організаційна поведінка.

Вступ

Сучасні умови діяльності підприємств, що пов'язані з кризовими явищами, обумовлюють необхідність розроблення нових підходів до управління різними видами ресурсів, зокрема, людськими. Керівниками підприємств усвідомлюється той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням в умовах кризи є збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди [1].

Питання, що пов'язані з висвітленням особливостей антикризового управління та його зв'язку із системою управління персоналом, розглядалися у працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених: Річард Л. Дафт («Менеджмент»): розкрито організаційні зміни і розвиток; Майкл Армстронг («Практика управління людськими ресурсами», «Стратегічне управління людськими ресурсами»): висвітлено особливості розвитку, зміни та трансформації організації, а також стратегії організаційного розвитку; Пітер Дойль («Маркетинг-менеджмент і стратегії»): охарактеризовано процес подолання підприємством кризи; Кібанов А.Я. («Управління персоналом організації»): розкрито особливості проектування і функціонування системи управління персоналом; Большаков А.С., Михайлов В.І. («Сучасний менеджмент: теорія і практика»): розглянуто антикризові стратегії фірм; Одегов Ю.Г. («Управління персоналом в структурно-логічних схемах»): визначено специфіку розвитку системи управління персоналом та її протиріччя; Горелов Н.А. («Економіка праці»): охарактеризовано особливості управління працею в умовах кризи, наведено порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління; Федцов В.Г., Федцова А.В. (Менеджмент: комплексний підхід): висвітлено особливості антикризового менеджменту; Турчинов А.І. («Управління персоналом»): розглянуто сутність і зміст системи управління персоналом.

Актуальність

Разом з тим певні питання, що стосуються розроблення антикризових кадрових заходів, залишаються недостатньо розглянутими. Зокрема, більшість праць вчених присвячені розгляду загального процесу антикризового менеджменту. При цьому

Сардак Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингового менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

недостатньо уваги приділяється визначенню змісту антикризового управління персоналом та розробленню кадрових заходів на кожному з його етапів.

Постановка завдання

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою дослідження є визначення специфіки кадрових заходів у процесі антикризового управління персоналом підприємств.

Основна частина

Дослідження закономірностей поведінки 36 торговельних підприємств м. Донецька і Донецької області в умовах кризи дозволили зробити такі висновки. По-перше, керівництво підприємств вимушене розробляти і впроваджувати антикризові заходи (зокрема, у сфері управління персоналом). По-друге, антикризова поведінка підприємств є протилежною тим діям, які є ефективними в умовах стабільного розвитку або економічного зростання. По-третє, антикризова модель поведінки підприємств зараз формується стихійно і у більшості випадків не є дієвою. До того ж на усіх досліджуваних підприємствах спостерігається зниження ефективності управління персоналом. При цьому загальне зниження ефективності супроводжується появою нових складних проблем у функціонуванні системи управління персоналом загалом та окремих її складових, зокрема.

Антикризова поведінка підприємств Донецького регіону має як позитивні, так і негативні риси.

Позитивними її характеристиками можна вважати такі:

- встановлення цілей є більш конкретним;
- перегляд управлінських методів (підприємства удосконалюють методи управління, форми роботи з персоналом, застосовуючи позитивний закордонний досвід);
- постійний моніторинг змін чинників зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, техніко-технологічних);
- пошук антикризовими менеджерами нових джерел зростання в несприятливих умовах;
- згортання програм екстенсивного розвитку;
- перегляд критеріїв діяльності та процедур, які недостатньо адекватні для ситуації з високою невизначеністю.

Разом з тим нами виявлено і негативні риси антикризової поведінки досліджуваних підприємств, зокрема:

- розроблення стратегії, що не базується на переоцінюванні положення справ після кожної чергової значущої зміни;
- орієнтація на тотальне скорочення витрат (у першу чергу на розвиток, ділову активність, персонал) за відсутності перебудови механізму управління з підвищенням його ефективності;
- попереджувальні антикризові заходи не мають системного і довгострокового характеру (що не забезпечує збереження життєздатності підприємств і не дозволяє досягти встановлених цілей);
- скорочення витрат на освоєння нових ринків;
- встановлення цілей не є варіативним;

- відміна інноваційних проектів;
- масове скорочення персоналу.

Як показали проведені дослідження, підприємства застосовують такі варіанти антикризової поведінки (стратегій):

1. Відсутність антикризових планів і дій (16% досліджуваних підприємств). Як правило, така модель антикризової поведінки не є правильною.

2. Скорочення обсягів діяльності, звільнення персоналу, згорання усіх програм розвитку персоналу (навчання, соціальний пакет, мотиваційні програми); тотальна мінімізація усіх видів операційних та інших витрат; продаж непрофільних (а в певних випадках і профільних активів); введення системи жорсткого контролю (42% підприємств). Дану модель поведінки підприємств не можна вважати оптимальною. У більшості випадків саме такі підприємства з часом банкрутують.

3. Підвищення цін (32% підприємств). Така модель антикризової поведінки також не може вважатися оптимальною.

4. Формування антикризової команди, яка вирішує ситуаційні проблеми (складається з топ-менеджерів підприємства; директор є керівником антикризової команди і бере на себе відповідальність щодо виходу підприємства із кризи) (10% підприємств). Така модель антикризової поведінки дає обмежений позитивний ефект.

Таким чином, у сучасних умовах виникає потреба у чіткому визначенні змісту антикризового управління персоналом, а також особливостей кадрових заходів на основних його етапах. До того ж актуальним у сучасних умовах є визначення системи чинників, що впливають на організаційну поведінку працівників підприємств у кризових умовах (з метою забезпечення дієвого управління поведінкою персоналу).

З нашої точки зору, процес антикризового управління персоналом в умовах ринку повинен складатися з таких етапів: аналіз проблемної ситуації і стану підприємства, діагностика кадрового потенціалу, розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу, розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки, проектування антикризової кадрової політики, розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень, розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів, визначення заходів щодо управління кадровими ризиками, контроль за виконанням антикризових кадрових рішень. При цьому кожен з вищезазначених етапів повинен передбачати певний перелік заходів, що пропонується нами до застосування на підприємствах (табл. 1).

В умовах кризи виникає необхідність зміни підходів до управління поведінкою персоналу [2].

За результатами проведених досліджень нами виявлено систему чинників, що впливають на організаційну поведінку працівників у кризовій ситуації (табл. 2).

При цьому управління організаційною поведінкою персоналу в умовах кризи повинно передбачати свідомий вплив на чинники, що її обумовлюють, з метою забезпечення її стабільності для досягнення цілей підприємства і персоналу.

Керівникам підприємств необхідно також звернути увагу на те, що ефективності антикризового управління підприємством можна досягти за умови забезпечення його системності, безперервності, гнучкості, адаптивності, стабільності та багатоваріантності.

Таблиця 1 – Рекомендований зміст процесу антикризового управління персоналом

Етапи процесу антикризового управління персоналом	Рекомендовані заходи
1	2
Аналіз проблемної ситуації і стану підприємства	<p>Визначення положення підприємства на траєкторії життєвого циклу.</p> <p>Дослідження тенденцій розвитку підприємства.</p> <p>Оцінка наявних ресурсів підприємства, вкладень у них.</p> <p>Виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності та ресурсів, що дозволять подолати кризовий стан.</p> <p>Визначення можливостей і загроз.</p> <p>Аналіз інформаційного забезпечення управління підприємством.</p> <p>Побудова оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного сценарію майбутнього стану підприємства</p>
Діагностика кадрового потенціалу	<p>Оцінювання структури персоналу.</p> <p>Аналіз ступеня використання і розвитку компетенцій персоналу.</p> <p>Дослідження кваліфікації персоналу.</p> <p>Визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства</p>
Розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу	<p>Проведення зовнішніх маркетингових досліджень: ринку праці, конкурентів, посередників, товару «робоча сила», ціни робочої сили, форм і методів регулювання розподілу робочої сили, системи комунікацій.</p> <p>Організація внутрішніх маркетингових досліджень: системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації.</p> <p>Оцінка цінносних та кар'єрних орієнтацій персоналу та їх адекватності кризовим умовам.</p> <p>Аналіз ступеня задоволення потреб персоналу.</p> <p>Забезпечення задоволеності персоналу своєю роботою та умовами праці на підприємстві.</p> <p>Забезпечення відповідності очікувань працівників системі мотивації на підприємстві</p>
Розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки	<p>Аналіз корпоративної стратегії підприємства.</p> <p>Розроблення антикризової кадрової стратегії, забезпечення її узгодження з генеральною стратегією.</p> <p>Удосконалення комунікативних зв'язків.</p> <p>Розроблення і впровадження програми адаптації персоналу до кризових умов діяльності.</p> <p>Формування системи маркетингової підтримки антикризової кадрової стратегії</p>

1	2
Проектування антикризової кадрової політики	<p>Забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики в умовах кризи.</p> <p>Активне залучення персоналу до антикризового управління, проведення корпоративних заходів.</p> <p>Забезпечення справедливості, об'єктивності і відкритості ділового оцінювання персоналу.</p> <p>Проведення атестації персоналу з метою виявлення проблемних аспектів.</p> <p>Забезпечення професійного і гармонійного розвитку персоналу.</p> <p>Розширення функцій і прав працівників.</p> <p>Навчання персоналу навичкам з антикризового управління.</p> <p>Оптимізація системи мотивації персоналу</p>
Розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень	<p>Пошук необхідної інформації та її обробка.</p> <p>Ранжування цілей з управління персоналом.</p> <p>Виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації антикризових кадрових рішень.</p> <p>Підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації.</p> <p>Раціональний розподіл завдань між підлеглими</p>
Розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів	<p>Формування нової системи цінностей у персоналу.</p> <p>Залучення персоналу до процесу формулювання антикризових цілей підприємства.</p> <p>Забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу з керівництвом підприємства.</p> <p>Формування у працівників адекватного відношення до кризи і реалізму в очікуваннях.</p> <p>Розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом.</p> <p>Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі</p>
Визначення заходів щодо управління кадровими ризиками	<p>Аналіз джерел появи кадрових ризиків у кризових умовах.</p> <p>Виявлення та оцінка факторів ризику в управлінні персоналом в умовах кризи.</p> <p>Діагностика кадрових ризиків у кризовій ситуації.</p> <p>Прогнозування та оцінка тенденцій зміни основних показників фінансово-господарчої діяльності підприємства при реалізації кадрових ризиків в умовах кризи.</p> <p>Розроблення заходів щодо зниження і попередження кадрових ризиків у кризових умовах</p>
Контроль за виконанням антикризових кадрових рішень	<p>Здійснення контролю за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інформаційним обміном; - умовами праці; - реалізацією плану маркетингу персоналу, антикризової кадрової стратегії, політики та ін. <p>Виявлення відхилень та їх попередження</p>

Таблиця 2 – Система чинників, що визначають організаційну поведінку персоналу підприємств в умовах кризи

Групи чинників, що визначають організаційну поведінку персоналу в кризових умовах	Чинники
<i>Зовнішні</i>	Ситуація на ринку праці
	Національне трудове законодавство
	Рівень регулювання соціально-трудова відносин у галузі
	Стан економічної кон'юнктури
	Специфіка сфери діяльності підприємства Особливості кризової ситуації: - новизна; - раптовість виникнення; - ступінь невизначеності; - швидкоплинність розвитку; - ступінь складності і небезпеки
<i>Внутрішні</i>	Ступінь підготовки працівників до роботи у кризовій ситуації
	Резерв часу на аналіз проблемної ситуації та прийняття рішення
	Обсяг інформації, необхідної для прийняття рішення, та темп її надходження
	Ступінь відповідності методів управління персоналом характеру і умовам розвитку кризової ситуації
	Компетентність керівництва і персоналу (професійна, соціальна, часова, інтелектуальна, ситуативна)
	Ступінь адекватності управлінських дій щодо управління персоналом
	Якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства
	Функціональний стан працівників, їх здатність зберігати працездатність у стресових і небезпечних умовах діяльності
	Особистісна оцінка працівниками значущості ситуації
	Характер і рівень мотивації персоналу

За результатами проведених досліджень нами рекомендуються такі варіанти дієвих моделей антикризової поведінки підприємств:

1. Розроблення системи стратегічного планування і формування заздалегідь призначеної антикризової команди (при віддалених проявах передкризових явищ). Для такого підходу характерний системний алгоритмічний підхід щодо коригування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. У зв'язку з цим таку модель поведінки підприємства можна вважати оптимальним варіантом.

2. Залучення консалтингової компанії, яка бере на себе функції антикризового центру (розробляє і впроваджує антикризову стратегію). Така модель поведінки є доцільною для підприємств, що не володіють персоналом, який здатний розробити і впровадити дієве антикризове управління. При цьому консалтингова компанія може стати зовнішнім органом антикризового управління підприємством.

Висновки

Таким чином:

– дослідження практики управління підприємствами в умовах кризи дозволили виявити такі варіанти їх антикризової поведінки (стратегій): відсутність антикризових планів і дій (16% підприємств); скорочення обсягів діяльності, звільнення персоналу, згорання усіх програм розвитку персоналу; тотальна мінімізація усіх видів операційних та інших витрат; продаж активів; введення системи жорсткого контролю (42% підприємств); підвищення цін (32% підприємств); формування антикризової команди, яка вирішує ситуаційні проблеми (10% підприємств); названі моделі антикризової поведінки підприємств не можна вважати оптимальними;

– процес антикризового управління персоналом в умовах ринку повинен складатися з таких етапів: аналіз проблемної ситуації і стану підприємства, діагностика кадрового потенціалу, розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу, розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки, проектування антикризової кадрової політики, розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень, розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів, визначення заходів щодо управління кадровими ризиками, контроль за виконанням антикризових кадрових рішень; кожен з етапів повинен передбачати певний перелік заходів, що пропонується нами до застосування на підприємствах;

– система чинників, що впливають на організаційну поведінку працівників в умовах кризи, включає: зовнішні чинники (ситуація на ринку праці, національне трудове законодавство, рівень регулювання соціально-трудова відносин у галузі, стан економічної кон'юнктури, специфіка сфери діяльності підприємства, особливості кризової ситуації) та внутрішні чинники (ступінь підготовки працівників, резерв часу, обсяг інформації та темп її надходження, ступінь відповідності методів управління персоналом характеру і умовам розвитку кризової ситуації, компетентність керівництва і персоналу, ступінь адекватності управлінських дій щодо управління персоналом, якісні характеристики кадрового потенціалу, функціональний стан працівників, особистісна оцінка працівниками значущості ситуації, характер і рівень мотивації персоналу);

– управління організаційною поведінкою персоналу в умовах кризи повинно передбачати свідомий вплив на чинники, що її обумовлюють, з метою забезпечення її стабільності для досягнення цілей підприємства і персоналу;

– підприємствам рекомендуються такі варіанти дієвих моделей антикризової поведінки: розроблення системи стратегічного планування і формування заздалегідь призначеної антикризової команди (при віддалених проявах передкризових явищ); залучення консалтингової компанії, яка бере на себе функції антикризового центру (така модель поведінки є доцільною для підприємств, що не володіють персоналом, який здатний розробити і впровадити дієве антикризове управління).

У перспективі дослідження має проводитися у напрямку розроблення системи маркетингової підтримки антикризової кадрової стратегії підприємства.

Реалізація циклічного процесу антикризового управління персоналом, а також застосування запропонованих антикризових заходів у системі управління персоналом забезпечить зростання її ефективності і конкурентоспроможності підприємств на ринку.

О.В. Сардак. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами

1. Горелов Н. А. Экономика труда [Текст] / Н. А. Горелов. – СПб. : Питер, 2007. – С. 398–423.
2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст] / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – С. 412–429.

Е.В. Сардак

Кадровые аспекты антикризисного управления предприятиями

В статье предложено содержание антикризисного управления персоналом предприятий, рекомендованы управленческие мероприятия на основных его этапах. Определена система факторов, которые влияют на организационное поведение работников предприятий в кризисных условиях. Рекомендованы варианты действенных моделей антикризисного поведения предприятий.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, антикризисное управление, кадровые мероприятия, антикризисное поведение предприятий, организационное поведение.

О. V. Sardak

Personnel aspects of anti-recessionary management of the enterprises

In article the maintenance of anti-recessionary management of the enterprises personnel is offered, administrative actions at its basic stages are recommended. The system of the factors influencing organizational behavior of workers of the enterprises in crisis conditions is defined. Variants of effective models of behavior of the enterprises in the conditions of crisis are recommended.

Keywords: personnel, management of the personnel, anti-recessionary management, personnel actions, anti-recessionary behavior of the enterprises, organizational behavior.