

***Антикризові заходи щодо управління персоналом підприємства***

***Антикризисные мероприятия по управлению персоналом предприятия***

***Anti-crisis measures for personnel management of the enterprise***

Науковий керівник – доцент кафедри підприємництва і торгівлі, канд. екон. наук.

Пучкова С. І, Пучкова С. И., Puchkova S. I.

Студентка – Жекул А. А., Жекул А. А., Zhekul A .A.

***Анотація:*** Проаналізовано вплив кризових явищ на необхідність розробки нових механізмів управління персоналом. Досліджено етапи антикризового управління персоналом підприємства. Запропоновано програму заходів щодо антикризового управління персоналом.

***Ключові слова:*** криза, кризовий стан підприємства, антикризове управління персоналом, етапи кадрової роботи, антикризові заходи.

***Annotation:*** The influence of crisis phenomena on the need to develop new mechanisms of personnel management is analyzed. The stages of anti-crisis personnel management of the enterprise are investigated. The program of measures on anti-crisis personnel management is offered.

***Key words:*** crisis, crisis state of the enterprise, anti-crisis personnel management, stages of personnel work, anti-crisis measures.

***Аннотация:*** Проведен анализ влияния кризисных явлений на необходимость разработки новых механизмов управления персоналом. Исследованы этапы антикризисного управления персоналом предприятия. Предложена программа мероприятий по антикризисному управлению персоналом.

***Ключевые слова:*** кризис, кризисное состояние предприятия, антикризисное управление персоналом, этапы кадровой работы, антикризисные мероприятия.

Стрімкий розвиток світової фінансово-економічної кризи, зокрема в Україні, негативно позначився на роботі окремих підприємств. З найбільш гострих проблем підприємства в період кризи слід зазначити 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[1, с. 232].

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.

Кризовий стан підприємства і особливо розробка та реалізація антикризової програми, спрямованої на його переборення, істотно змінюють технологію управління персоналом, що і обумовлює доцільність визначення її складових та особливостей використання.

В цілому діяльність з антикризового управління персоналом включає наступні етапи кадрової роботи: планування антикризових кадрових заходів, зниження витрат на робочу силу, формування антикризової управлінської команди, формування антикризових оперативних груп, формування готовності персоналу до діяльності в умовах кризових ситуацій [2].

Кожен з вищезазначених етапів повинен передбачати певний перелік заходів, що відображено у табл. 1. Існує також підхід до визначення процесу антикризового управління персоналом як сукупності таких етапів: [3, с. 143]

- Аналіз проблемної ситуації і стану підприємства
- Діагностика кадрового потенціалу
- Розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу
- Розроблення антикризової кадрової стратегії
- Проектування антикризової кадрової політики

Таблиця 1

Складові технології антикризового управління персоналом

Складові технології управління персоналом	Рекомендовані заходи
Планування антикризових кадрових заходів	<p>Визначаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• персонал, що підлягає безумовному звільненню в силу персональної професійної придатності;</li> <li>• напрямки реорганізації та підсистеми контролю діяльності служби адміністративно-управлінського апарату;</li> <li>• підсистеми навчання менеджерів новим засобам професійної діяльності;</li> <li>• програми перепрофілювання кадрів у відповідності зі змінами;</li> <li>• механізми оплати та соціального захисту найбільш цінного (елітного) і персоналу організації, що звільняють;</li> <li>• засоби послаблення соціально-психологічної напруженості в колективі;</li> <li>• засоби прискореної психологічної адаптації до роботи в нових</li> </ul>

	умовах для щойно прийнятих і вже працюючих співробітників.
Зниження витрат на робочу силу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зменшення окладів необхідно зробити пропорційним для всіх категорій працівників.</li> <li>• доцільно проводити переукладання контрактів з урахуванням специфіки кризової ситуації.</li> <li>• при скороченні слід враховувати взаємозалежність елементів організаційної структури</li> <li>• періодично переоцінювати кадрову структуру організації</li> <li>• проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління</li> <li>• зберігати ядро кадрового потенціалу організації</li> </ul>
Формування антикризової управлінської команди	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність загальної мети та загальних інтересів членів антикризової команди.</li> <li>• наявність таких категорій: адаптивних менеджерів, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та нововведенням 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 навиками, що необхідні для вивчення попиту, пошуку нових ніш та торговельних зв'язків; соціологів; конфліктологів.</li> <li>• готовність до командної роботи</li> </ul>
Формування оперативних антикризових груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одна оперативна група організує контроль та забезпечення здорового психологічного клімату, запобігаючи паніці;</li> <li>• друга — веде звичайну оперативну роботу в системі управління, намагаючись уникнути зриви, щоб звести їх наслідки до мінімальних втрат;</li> <li>• третя група займається питаннями антикризового управління у відповідності до стратегічних планів та з урахуванням ситуації, що склалася.</li> </ul>
Формування готовності персоналу до дій в умовах кризових ситуацій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професійна підготовка менеджерів й антикризових груп, яка передбачає удосконалення майстерності членів групи, не тільки в сферах їх безпосередньої спеціалізації.</li> <li>2. Психологічна підготовка груп повинна бути націлена на вирішення специфічних завдань: <ul style="list-style-type: none"> <li>* психологічне інформування щодо специфіки емоційної сторони сприйняття кризових ситуацій та поведінки працівників на різних етапах розвитку даних ситуацій;</li> <li>* психологічне консультування щодо окремих аспектів сприйняття та реагування менеджерів в умовах інформаційно-емоційного перенавантаження;</li> <li>* вироблення комунікативних навиків спілкування в умовах високого емоційної напруги та конфліктності сторін.</li> </ul> </li> </ol>

- Розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень
- Розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів
- Визначення задів щодо управління кадровими ризиками
- Контроль за виконанням антикризових кадрових рішень

В роботі Л. Лігоненко «Антикризове управління підприємством» систему антикризового управління персоналом пропонується розглядати через наступну послідовність дій [4, с. 742-743]:

- 1) зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду;
- 2) проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- 3) реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;
- 4) збереження ядра кадрового потенціалу, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства;
- 5) забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників, що вивільняються<sup>4</sup>
- 6) вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);
- 7) проведення кадрового маркетингу, пошук та залучення персоналу, характеристики якого відповідають завданням антикризової програми;
- 8) формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму;
- 9) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- 10) мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми, переборення опору нововведенням та змінам;
- 11) удосконалення системи мотивації персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Як видно з наведеного переліку, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання переважно традиційних завдань управління персоналом. Однак реалізація цих завдань має відбуватися в особливих умовах – обмеженість фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі. Виконання запропонованих заходів допоможе виходу підприємства з кризового стану, реалізації антикризової програми управління персоналом.

Література:

1. Пучкова С. І. Ключові напрямки антикризового управління персоналом / С. І. Пучкова // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки: наук. журн. / Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2011. – Том 1. – С. 232-235
2. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с.
3. Сардак О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами / О.В. Сардак // Механізм регулювання економіки. – 2010 – №3, Т.1 – С. 141-148.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 824 с.

Пучкова Світлана Ігорівна

Пучкова Светлана Игоревна

Puchkova Svitlana

Жекул Анастасія Андріївна

Жекул Анастасия Андреевна

Zhekul Anastasia