

Стец І. І., Стец І. В.

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Досліджено проблеми управління персоналом в умовах кризи, виокремлено стратегічні напрями управління, сформульовано підходи до оптимізації і скорочення чисельності персоналу.

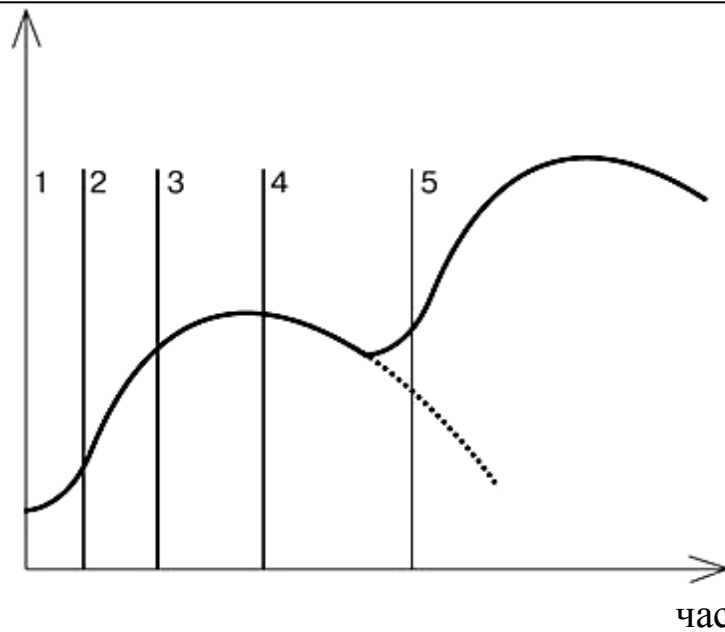
Ключові слова: антикризове управління, персонал, стратегія, оптимізація чисельності.

У сучасних умовах кризи в економіці ситуація на ринку праці змінилася на користь працедавців, які, однак, обмежені вимогами жорсткої економії бюджету, зокрема витрат на оплату праці. Багато підприємств припинили набір персоналу, до мінімуму зменшили бюджети на навчання, знизили і продовжують знижувати бонусні виплати, скорочують штати. Загальних правил як управляти персоналом в умовах кризи нерозроблено, нема універсального підходу, адже кожна організація – неповторна. Проте є загальні рекомендації, що допоможуть ефективно розв'язувати проблеми навіть в умовах різких змін у економіці.

У наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених: Б. Генкіна, І. Маслової, Ю. Одегова, Л. Лігоненко, В. Гагарського розглянуто проблеми управління персоналом, але недостатню увагу приділено особливостям управління в умовах кризи. Потребують подальшого поглибленого дослідження питання, що стосуються оптимізації чисельності персоналу, специфіки її скорочення з метою зменшення витрат бізнесу.

Криза, як відомо, є нормальним етапом у розвитку будь-якої системи, в т. ч. бізнесу. Традиційно в теорії управління виділяють п'ять основних етапів розвитку організації [5, 1]: формування – інтенсивне зростання – стабілізація – спад / криза – загибель / новий розвиток в умовах, що змінилися (рис. 1).

У вітчизняних умовах типовою помилкою управлінських підприємців є недооцінка необхідності: 1) формування системи управління персоналом; 2) визначення корпоративних принципів роботи з людьми; 3) формалізації бізнес-процесів; 4) досконалої роботи з кадровою документацією. Помилки і недоліки, що накопичувались у порівняно благополучні періоди, в кризовій ситуації можуть призвести до катастрофи.



- 1 – Формування
- 2 – Інтенсивне зростання
- 3 – Стабілізація
- 4 – Спад / криза
- 5 – Загибель / розвиток у нових умовах

Рис. 1. Основні етапи розвитку організації.

Поняття «антикризове управління» є порівняно новим в управлінні, й упродовж останніх місяців багатьом керівникам довелося терміново освоювати його на власному досвіді. Менеджери розуміють: для виживання організації потрібні новий тип управління і нові фахівці, спроможні поєднати в собі навички розробників, продавців і технологів, а колектив у цей час потребує іншого стилю стосунків – орієнтованих на лідера.

Відома модель управління кризою – ППРЗ (PPRR – prevention, preparation, response and recovery) передбачає чотири етапи (рис. 2):

- 1) передбачення / попередження;
- 2) підготовка;
- 3) реакція – відповідь;
- 4) зростання – повернення до початкового стану – відновлення – піднесення;

Найголовніше, що має придбати організація на виході з кризи, – нові знання і вміння, які допоможуть їй краще підготуватися до майбутніх змін. Основною метою антикризового управління є відновлення керованості організацією (можливості оперативно приймати й реалізовувати управлінські рішення, ефективно розв'язувати виявлені проблеми). Використовувані методи – директивно-звітні (при жорсткому контролі результативності). Інструмент – план дій (із зазначенням проміжних результатів і термінів досягнення стабільних показників діяльності).



Рис. 2. ППРЗ-модель управління кризою.

Антикризовий менеджер має знайти відповіді на запитання: що робити? і як зробити? Останнє і пов'язане зі зміною способу управління. При цьому зміну оргструктури не слід робити самоціллю: в результаті механічного скорочення числа відділів, підрозділів, виробництв ефективність сама собою не підвищиться. Потрібні зміни в способі ведення бізнесу, що, безумовно, можуть привести до структурних змін, а не навпаки.

Слід оцінити, які ресурси є у розпорядженні компанії: час, кошти, компетенції, досвід, люди, зв'язки, інформація. Слід намагатися зберегти те, що можна зберегти. Алгоритм антикризового управління має охоплювати такі кроки [2, 1]:

- ✓ Визначення суті проблеми (які проблеми потребують розв'язання – зменшення продажів, джерел фінансування, утримання клієнтів та ін.).
- ✓ Створення команди антикризових керівників (як правило, до неї вводять топ-менеджерів і керівників ключових підрозділів).
- ✓ Створення єдиного «командного центру».
- ✓ Організація зовнішньої комунікації (контроль зовнішньої інформації для запобігання можливих ризиків для репутації організації).
- ✓ Аналіз проблемної ситуації командою антикризових керівників (декомпозиція на підпроблеми, встановлення пріоритетів, залучення профільних експертів, визначення загроз, оцінка ризиків, пошук можливих рішень).

- ✓ Організація постійного каналу зв'язку з ключовими зацікавленими групами (акціонери, співробітники, споживачі) – телефонна лінія, спеціальний веб-сайт, кваліфіковані консультанти й подібне.
- ✓ Розв'язання проблеми.
- ✓ Реалізація знайдених рішень (обов'язкова умова успіху – постійні комунікації зі всіма зацікавленими групами; контроль інформації з боку «командного центру»).
- ✓ Дослідження після завершення кризи – розгляд досягнень та прорахунків (що, хто, коли, чому, наслідки і т. ін.).
- ✓ Інтеграція нових рішень і вдосконалень у регулярну діяльність. Висновки – що слід зробити для попередження повторення проблеми.

Антикризове управління в організації може бути організоване відповідно до поданого алгоритму в будь-якій ситуації – незалежно від глибини і тривалості кризи. Щоб утриматися на ринку, а тим більше продовжити розвиток у кризовій ситуації, організації потрібно мобілізувати всі ресурси, насамперед – людські. У цей період значущість роботи з персоналом вагомо зростає, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на стійкість бізнесу. При цьому основну увагу необхідно приділити системному підходу, жорсткому контролю за ефективністю та оптимізацією (мінімум витрат при максимумі результативності) всіх витрат.

Першим кроком у подоланні кризи має стати визнання проблем: у ситуації, що змінилася, розвиток бізнесу загальмувався, отже, легких успіхів і надприбутків у найближчому майбутньому не варто очікувати. Визнавши вплив пов'язаних із кризою труднощів, потрібно зробити наступний крок – переосмислити цілі і завдання. Саме в період кризи фахівець із управління персоналом може досягнути вищих показників: результативності роботи працівників; загального рівня їхньої кваліфікації; реформування корпоративної культури в бажаному для власника напрямку; поліпшення роботи з кадровим резервом; підвищення мотивації персоналу; поліпшення привабливості компанії як працедавця.

Антикризова стратегія управління персоналом допоможе вивести бізнес із безвиході в тому випадку, якщо вона співвідноситься із загальною економічною ситуацією в країні та потенціалом організації. Конкретний зміст стратегії залежить, безумовно, від розміру організації (мале, середнє або велике підприємство), виду діяльності та своєчасності реалізації запланованих заходів. У найзагальнішому плані антикризова стратегія управління персоналом охоплює такі напрямки:

- ✓ аналіз трудового потенціалу;

- ✓ детальний аналіз потреби в персоналі (на основі поточних показників роботи організації в цілому) і планування чисельності;
- ✓ контроль ефективності діяльності;
- ✓ оптимізація бізнес-процесів;
- ✓ управління рухом персоналу;
- ✓ реалізація професійних і творчих здібностей працівників;
- ✓ об'єктивне оцінювання результатів діяльності;
- ✓ перегляд системи оплати праці та системи мотивації.

На основі прийнятої керівництвом антикризової стратегії управління персоналом переглядають локальні політики компанії – системи принципів і норм стосовно певних аспектів діяльності (винагорода, комунікація, службове просування і т. ін.), що дають змогу спрямувати дії працівників на реалізацію загальної корпоративної стратегії, що, своєю чергою, передбачає доведення до всіх працівників закладених у політику базових принципів та норм, відповідним чином формалізованих – описаних і закріплених у корпоративних регламентах.

Щонайперше завдання організації в кризовій ситуації – зменшити витрати, у т. ч. на персонал. Оптимізація чисельності персоналу – один із методів скорочення витрат бізнесу

Витрати на персонал охоплюють не лише фонд заробітної плати і відрахування з нього, а й витрати на: соціальний пакет та пільги для працівників; виробниче навчання й перепідготовку працівників; додбір кандидатів і наймання на роботу; забезпечення умов праці й техніки безпеки; вартість утримання робочих місць, у т. ч. спецодягу, освітлення, опалювання, прибирання робочих місць і т. ін.; інші види витрат на персонал, специфічні для кожного підприємства. Тому, оптимізуючи чисельність персоналу, скорочують не лише фонд оплати праці та відрахування з нього, а й решту витрат, пов'язаних із персоналом. Суть оптимізації полягає в тому, що чисельність персоналу необхідно звести до мінімуму при виконанні двох обмежень[1, 2]:

- ✓ має бути забезпечене гарантоване високоякісне виконання запланованої виробничої програми;
- ✓ витрати на персонал не мають перевищувати заздалегідь визначену величину.

Ведучи мову про оптимізацію чисельності персоналу, насамперед мають на увазі її скорочення. Частково перевищення чисельності обумовлене ще командно-адміністративною політикою, коли держава прагнула забезпечити 100-відсоткову зайнятість населення, і підприємства створювали саме з таким розрахунком. Але, на наш погляд, серйознішими чинниками збільшеної чисельності персоналу є зношене устаткування і недос-

коналі технології, через що потрібно наймати значну чисельність ремонтного та обслуговуючого персоналу.

Важливо зауважити, що скорочувати чисельність персоналу необхідно як мінімум без зниження ефективності виробництва, а краще – з її збільшенням. Цього досягають здебільшого впровадженням нової техніки і технології на виробництві й оптимізацією ділових процесів у апараті управління.

До оптимізації чисельності персоналу організації слід ставитись як до окремого проекту, котрий необхідно спланувати, тобто визначити склад робіт, їхню послідовність, терміни здійснення та відповідальних за виконання кожного завдання [4, 120]. Насамперед необхідно діагностувати поточний стан справ у сфері продуктивності праці та чисельності персоналу, систематизувати й проаналізувати чисельність персоналу за підрозділами, з урахуванням виконуваних підрозділом функцій і реального завантаження (інтенсивності й тривалості роботи). Потім треба розрахувати оптимальну чисельність персоналу, потрібну для високоякісного виконання виробничої програми з урахуванням оптимізації адміністративних і виробничих процесів. Після цього слід спланувати програму скорочень, в якій відповісти на два непростих запитання: «кого?» і «як?» необхідно скоротити.

Для відповіді на перше запитання варто прийняти концепцію так званого «кадрового ядра» і «кадрової периферії». Кадрове ядро – це ті співробітники, без яких робота не може бути виконана високоякісно, це працівники, котрі беруть участь в основних бізнес-процесах, даючи організації найбільший прибуток (або мінімізуючи витрати); володіють найбільшою продуктивністю праці й кваліфікацією; фахівці, яким, ураховуючи їхні знання, вміння і досвід, складно швидко підібрати заміну на ринку праці; які демонструють високий потенціал і динаміку професійного розвитку.

Відповідно, кадрова периферія – це решта працівників, які теж виконують певні функції, але при настанні кризової ситуації від кадрової периферії можна позбутися без серйозних наслідків для бізнесу, а потім, за необхідності – набрати новий «периферійний» персонал.

Після визначення потенційних кандидатів на звільнення потрібно вибрати методи скорочення чисельності. Є два принципово різних підходи до цього, які умовно можна назвати «жорстким» і «м'яким».

«Жорсткий» підхід – це класичне скорочення штатів: при настанні кризи ухвалюють рішення про зменшення витрат шляхом скорочення штатів, виявляють неефективні робочі місця, працівників попереджають про звільнення, їм перед звільненням виплачують визначені за трудовим законодавством компенсації. Недоліків у такого підходу більше, ніж пере-

ваг. По-перше, за швидких і жорстких скорочень є ризик помилки, що може спричинити конфлікти як із персоналом, котрий звільняють, так і з профспілками. По-друге, виникнення масового безробіття може спричинити зростання соціальної напруги в регіоні, що, своєю чергою, може погіршити стосунки з регіональною адміністрацією. По-третє, погіршується моральний клімат у частині колективу, яка залишилася, – жорсткі звільнення не додають працівникам лояльності, що в кінцевому рахунку спричиняє зниження продуктивності праці.

«М'які» методи скорочення чисельності основані на створенні умов для стимулювання «природного» зниження чисельності персоналу. Такі методи спрямовані на попередження ситуацій, коли необхідні масові звільнення, і ці методи можна умовно поділити на три групи: «природне» вибуття; «м'яке» скорочення; управління чисельністю без скорочень.

«Природне» вибуття персоналу – це такі способи, за яких персонал звільняється самостійно, з власної ініціативи, і завдання адміністрації – створити для цього певні умови. Найпростіший спосіб – тимчасово забронувати приймання на роботу нових співробітників, видавши відповідний наказ. Вихід на пенсію співробітників, які досягли пенсійного віку, – теж один із варіантів природного вибуття. «Найжорсткіший» із методів «природного» вибуття – це стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок підвищення вимог при процедурі атестації персоналу і модернізація системи матеріального стимулювання. Якщо співробітник не проходить чергової атестації, він підлягає або звільненню за невідповідність посаді, або переведенню на посаду, відповідну його кваліфікації (тобто, оплачувану нижче). І те, й інше стимулює співробітника звільнитися самостійно.

До методів «м'якого» скорочення відносять: використання дострокових пільгових пенсійних програм; переведення частини персоналу в дочірні бізнес-одиниці; стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок привабливої системи компенсацій та підтримки при подальшому працевлаштуванні.

Управління чисельністю і витратами на персонал без скорочень – найперспективніший спосіб уникнення необхідності звільнення з ініціативи адміністрації. Наприклад, для тимчасових або сезонних робіт найдоцільніше використовувати термінові трудові договори. Зрозуміло, користуватися цим інструментом необхідно зважено – слід бути готовим за необхідності обґрунтувати тимчасовість робіт. Також на певні роботи можна приваблювати фахівців за договорами підряду, частину функцій передати на аутсорсинг.

За раптового настання кризи, коли потрібно різко зменшити витрати, можна перевести персонал на неповний робочий день або неповний робо-

чий тиждень. Проте досвід застосування такого способу в середині 1990-х років на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що це справді крайній захід, у перспективі не дуже ефективний. Неповний робочий день або тиждень за суттю означає приховане безробіття зі всіма супутніми вадами і проблемами.

Незаслужено забутий метод переведення окремих підрозділів і бригад на внутрішній госпрозрахунок. Цей метод активно пропагували в період перебудови. Бригаді встановлюють певний фонд оплати праці за певний обсяг робіт, і колектив самостійно розподіляє цей фонд між своїми працівниками, мотивуючись на позбавлення від неефективних працівників.

Застосовуючи «м'які» методи скорочення чисельності, організація вирішує два завдання – зменшує витрати на персонал та водночас забезпечує лояльність співробітників, і тих, які залишились, і звільнених.

Підсумовуючи, зазначимо:

- ✓ оптимізація чисельності персоналу – це непростий інструмент зменшення витрат організації. Якщо застосовувати його зважено, після всебічного аналізу поточної ситуації і прогнозу наслідків, – він ефективно працюватиме й даватиме очікувані результати;
- ✓ навіть якщо в організації склалася настільки несприятлива ситуація, й іншого виходу, крім масового скорочення персоналу, нема, важливо провести звільнення з мінімальним збитком для працівників (котрі як звільняються, так і залишаються, щоб зберегти їхню лояльність) та іміджу організації як працедавця. У цей період особливо важливо зміцнити взаєморозуміння і взаємодію між основними напрямками бізнесу, окремими структурними й функціональними підрозділами (фінанси, виробництво, управління персоналом, маркетинг, збут тощо). Для цього мають бути задіяні всі можливості – корпоративні ЗМІ, особисті зустрічі керівництва з колективом, електронні розсилання, корпоративний сайт, звернення топ-менеджерів і подібне. Типовим прорахунком є недостатнє інформування працівників. Колектив має знати, в чому суть антикризової програми, чому змінена система винагород, яких заходів планують вжити у найближчому майбутньому, і що саме потрібне від кожного працівника на робочому місці. Своєчасна інформація не лише підвищує довіру працівників до дій керівництва, а й полегшує впровадження непопулярних рішень;
- ✓ слід зважено й раціонально підходити до вибору кандидатур на звільнення, зменшення розмірів та порядку виплати доплат і надбавок, скорочення додаткових пільг;
- ✓ врятувати бізнес у важкий час можуть тільки люди. Якщо працівники зосереджуватимуться не на виконанні службових обов'язків,

а на пошуку нового місця роботи, катастрофічно знизиться мотивація. У такому разі причиною загибелі організації стануть не економічні труднощі, а невдала управлінська політика;

- ✓ у сучасній економіці основним ресурсом компанії є люди, і саме управління персоналом визначає конкурентоспроможність бізнесу. Тому збереження кращих працівників, кращих управлінських команд є запорукою подальшого розвитку підприємства.

In the article explored problems of management a personnel in the conditions of crisis, strategic directions of management are selected, approaches are formulated to optimization and reduction of quantity of personnel.

Keywords: *crisis, management, personnel, strategy, optimization of amount.*

Исследованы проблемы управления персоналом в условиях экономического кризиса. Предложен алгоритм антикризисного управления на основе оптимизации численности персонала, специфики её сокращения с целью уменьшения издержек бизнеса. Определены стратегические направления управления персоналом на основе концепции кадрового ядра и кадровой периферии.

Ключевые слова: *антикризисное управление, персонал, стратегия, оптимизация численности.*

Література

1. Гагарский В. Оптимизация численности персонала // Корпоративный менеджмент // <http://www.cfin.ru>.
2. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Московский психологический журнал. – 2004. – № 8.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособ. / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
5. Рутицкая В., Сирик Л. Антикризисное управление: HR – аспекты // Менеджмент по персоналу. – 2009. – № 3.