

УДК 005.334:005.95/96

СУЧАСНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мішина Світлана Володимирівна, к.е.н., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна,

Мішин Олександр Юрійович, к.е.н., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Анотація — уточнено сутність та визначення поняття «антикризове управління персоналом». Проаналізовано існуючі методи антикризового управління персоналом, доцільні для застосування вітчизняними суб'єктами господарювання.

Ключові слова — антикризове управління, антикризове управління персоналом, персонал, управління персоналом.

Кризові явища в економіці впливають на рівень платоспроможного попиту населення. Низька купівельна спроможність населення призводить до скорочення обсягів виробництва у кращому випадку, а у гіршому – ліквідації підприємницьких структур. Ці кризові явища в економіці мають негативний вплив і на персонал.

Саме тому актуальності набувають питання антикризового управління персоналом.

Теоретичні засади антикризового управління персоналом знайшли відображення у працях таких вчених, як: Заблодська І. В. [1], Коваленко Т. В. [2], Шильнікова З. М., Гонцова І. М. [3].

Дослідження цих вчених мають теоретичну значимість, проте подальшого вивчення потребують питання використання сучасних методів антикризового управління персоналом

Метою дослідження є уточнення методичного забезпечення антикризового управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Як на думку Заблодської І. М. [1, с. 149] антикризове управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу

кризового підприємства. Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умовах – обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію [1, с. 149].

Такий підхід до розуміння антикризового управління персоналом є слушним, проте, як на думку авторів, пріоритетним є не розвиток, а збереження кадрового потенціалу кризового підприємства.

Управління персоналом є наукою, що спрямована на підвищення ефективності управління персоналом. Антикризове управління персоналом, як на нашу думку, являє сукупність цілеспрямованих, послідовних і взаємопов'язаних дій, що мають за мету оптимізацію чисельного складу та застосування методів управління персоналом задля мінімізації витрат на персонал з одночасним збереженням нормального соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах кризових явищ в економіці країни чи діяльності окремого суб'єкта господарювання мінімізація витрат є першочерговим пріоритетним завданням. Проте, в колективі не повинно бути напруги, непорозумінь, незадоволеності роботою, оскільки така ситуація заважає результативному виконанню трудових функцій.

Як на думку Коваленко Т. В. [2, с. 145] робота з персоналом у режимі антикризового управління має передбачати здійснення таких ефективних заходів, як:

1) скорочення в організаційній структурі управління має відбуватися стосовно рівнів управління, а не робочих місць, по-

трібно також зміцнювати кадровий резерв для вищої ланки керівництва організації;

2) не можна захоплюватися масштабним скороченням персоналу, слід прагнути встановити кадрову структуру, яка найбільш відповідає ситуації, що склалася, і плану фінансового оздоровлення, котра враховує оптимальне утримання персоналу;

3) потрібно періодично проводити кількісну та якісну оцінку кадрової структури;

4) доцільним є виявлення, підтримка і навчання працівників організації, які мають якості лідера і схильність до управлінської діяльності;

5) необхідною є підготовка перспективних кандидатів на ключові управлінські посади, на основі створення стратегічного та тактичного кадрового резерву;

6) слід віддавати перевагу командній роботі, а не індивідуальним зусиллям, формуючи робочі групи (команди) як між відділами, так і підрозділами організації;

7) необхідно ідентифікувати і зберігати ядро кадрового потенціалу організації.

Враховуючи думку Коваленко Т. С. авторами розроблено рекомендації щодо організації антикризового управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Серед яких:

1) оптимізація використовуваних методів управління персоналом за рахунок використання малобюджетних, або взагалі таких, що не потребують витрат;

2) здійснення ретроспективного та перспективного аналізу основних трудових показників з метою оцінки поточної ситуації та планування майбутніх змін в соціально-трудої сфері підприємства у зв'язку з кризовими явищами;

3) пропозиція за умови відсутності можливостей для вертикального просування по службі горизонтального просування з метою уникнення кар'єрних криз, застоїв та незадоволеності роботою і кар'єрою на підприємстві;

4) пріоритетне використання нематеріальних методів мотивації, оскільки ці методи не потребують значних витрат, і дозволяють зменшити бюджет на персонал;

5) формування антикризової HR-команди, яка б оперативно реагувала на кризові ситуації та розробляла поточні, середньострокові та

довгострокові антикризові плани управління персоналом;

6) визначення напрямів збереження кадрового складу за умови мінімального скорочення персоналу;

7) оптимізація процедури вивільнення персоналу з дотриманням законодавства та із застосуванням аутплейсменту, аутстафінгу та аутсорсингу;

8) пошук можливостей навчання та підвищення кваліфікації на безоплатній основі або із залученням спонсорських коштів чи експериментальних програм;

9) розробка антикризових програм управління персоналом та рекомендацій щодо їх практичної реалізації.

Визначальною складовою менеджменту персоналу в умовах кризових явищ є визначення антикризового інструментарію управління персоналом.

Як на думку Шильнікової З. М. та Гонцової І. М. [3, с. 624] одним з оптимальних способів антикризового управління персоналом 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 завдяки вузької цілеспрямованої спеціалізації компанії-провайдера [3, с. 624].

Як на нашу думку, аутсорсинг персоналу доцільно застосовувати в антикризовому менеджменті персоналу за умови, що функції з управління персоналом не вимагають значних трудовитрат і, як наслідок, це дозволить отримати економію коштів. Оскільки утримання фахівця може бути більш витратним, ніж оплата аутсорсингових послуг.

Крім аутсорсингових послуг доцільним є розгляд можливості застосування аутстафінгу та аутплейсменту, а також методів нематеріальної мотивації, гейміфікації, сторітелінгу, слідування за тінню та інших невитратних методів.

Перелік, сфера та переваги застосування інноваційних методів антикризового управління персоналом наведені в табл. 1

Таблиця 1

Сфера застосування сучасних методів антикризового управління персоналом

| Метод антикризового управління персоналом | Сфера застосування |
|---|---|
| Аутсорсинг | Передача частини функцій з управління персоналом у виконання аутсорсинговій фірмі з метою економії витрат на оплату праці фахівців, що виконують функції, потреба в яких виникає час від часу |
| Аутплейсмент | Подальше працевлаштування вивільненого персоналу з метою збереження іміджу роботодавця |
| Аутстафінг | Виведення поза штат фахівців, що дозволяє знизити витрати на розвиток персоналу |
| Сторітеллінг | Мотиваційна розповідь, що дозволяє скеровувати мотиви персоналу в необхідному напрямі |
| Shadowing (“стеження”) Buddying | Методи адаптації, які не потребують витрат, в тому числі і на оплату праці наставників |
| Гейміфікація | Впровадження бізнес-ігор в трудовий процес, за результатами яких здійснюється нематеріальне стимулювання персоналу |
| “Віртуальна школа”, “Корпоративний on-line університет, відеонавчання | Небюджетні методи навчання, доцільні для використання в умовах браку фінансування |
| Методи нематеріального стимулювання персоналу | Будь-які методи стимулювання, що не потребують значних витрат, проте спонукають персонал до професійного розвитку та продуктивної роботи |
| Соціально-психологічні методи | Привітання персоналу з Днем народження, зі святами, вираз подяки за високопродуктивну працю, публікації на Корпоративному сайті про кращих працівників |
| Внутрішній кадровий резерв | Внесення до кадрового резерву потенційних працівників за відсутності реальних можливостей кар’єрного зростання |
| On-line рекрутинг | Проведення співбесіди в on-line режимі, що дозволяє здешевити процес відбору персоналу |

Зазначимо, що всі ці сучасні методи антикризового управління персоналу мають за мету економію витрат на персонал та збереження іміджу роботодавця на ринку праці.

Роботодавці мають, по можливості, уникати використання такого класичного методу антикризового управління персоналом, як: вивільнення персоналу. Кризові явища на підприємстві можуть мати тимчасовий характер, проте звільнення висококваліфікованих працівників призводить до зниження ефективності виконання трудових функцій та втрати роботодавцем власного позитивного іміджу на ринку праці. За умови правильної побудови роботодавцем взаємовідносин з найманими працівниками якийсь час невитратні методи антикризового управління будуть дієвими.

Таким чином, науковим результатом даного дослідження є обґрунтування науковометодичних засад використання інструментів антикризового управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці дієвого організаційно-економічного механізму антикризового управління персоналом.

Список використаної літератури

1. Заблодська І. В. Колаборація антикризових заходів підприємства / І. В. Заблодська // Прометей. – 2008. – № 3(27). – С. 146–150.
2. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом в державних організаціях / Т. В. Коваленко // Проблеми економіки. – 2018. – № 4 (38). – С. 142 – 148.
3. Шильнікова З. М. Особливості кадрової політики в процесі антикризового Управління підприємством / З. М. Шильнікова, І. М. Гонцова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 16. – С. 621 – 625.

Автори

Мішина Світлана Володимирівна, доцент кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (svitlana.mishyna@m.hneu.edu.ua)

Мішин Олександр Юрійович, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (majmsvmaa@ukr.net).

Тези доповіді надійшли 12 січня 2020 року.

Опубліковано в авторській редакції.

