

Особливості управління персоналом у кризовий період: рекомендації і модель антикризового управління

Визначено поняття антикризове управління персоналом. Дослідженні помилки менеджерів в кризовий період і причини спротиву персоналу щодо змін в роботі компанії підчас кризи. Встановлені основні вимоги щодо системи управління персоналом в умовах економічної нестабільності. Розроблено алгоритм дій щодо мінімізації спротиву персоналу змінам та механізм його реалізації.

криза, антикризове управління персоналом

Постановка проблеми у загальному вигляді. Криза приховує в собі не тільки проблеми і біди, але й можливості для компаній, які зуміють вчасно зробити відповідні кроки і вийти на новий якісний рівень, при цьому суттєво підвищити свою ефективність. Сьогодні власники підприємств або наймані менеджери намагаються

© Н.М.Глевацька, В.О.Липчанський, 2012

переламати ситуацію, розробляють необхідні заходи, доводять їх до співробітників, але працівники не усвідомлюють необхідності змін і, тому, нічого не змінюють у своїй трудовій поведінці. До тих пір поки над ними стоять керівники, працівники працюють по новому, але варто відвернутись – і все повертається на свої місця. Саме тому ми вважаємо, що потрібно в першу чергу змінювати мислення керівників всіх рівнів. Це допоможе усвідомити необхідність змін, підходити до робочих ситуацій з нових позицій і відповісти не тільки на питання «Що потрібно зробити?», а й «Чому, і Як це зробити?». Звичайно поряд із зміною образу мислення керівники повинні отримати і необхідні знання, моделі управління персоналом у кризових ситуаціях, вирішувати практичні ситуації, застосовувати отримані знання для рішення виробничих завдань. Тому, на нашу думку, будуть актуальними розробки рекомендацій і моделей антикризового управління для вітчизняних суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним, методологічним і практичним питанням антикризового управління присвятили свої праці багато вчених, а саме: І.Т. Балабанов, С.Г. Беляєв, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, П. Друкер, В.А. Забродський, М.П. Іванов, Т.С. Клебанова, Д.Є. Козенков, В.Г. Кашкін, Д. Моріс, О.С. Соколіцин, Є.А. Уткін, М. Хамер, Л.А. Чалдаєва, П. В. Ушанов, А.Ф. Тріфонов та інші.

Аналіз викладених в літературі концепцій дозволяє зробити висновок про недостатнє опрацювання місця і ролі персоналу у кризових умовах і, як наслідок, необхідність глибоких досліджень помилок менеджерів в антикризовому управлінні виробничим колективом, та розробки рекомендацій і моделі антикризового управління персоналом.

Невирішені частини загальної проблеми. Криза – це переломний момент в економіці, коли споживач і ринок не можуть існувати по старому, а керівники і підприємці не знають як працювати по – новому. В умовах кризи важливо зрозуміти, що та система управління персоналом, яка добре і впевнено працювала в ситуації стабільного і динамічного ринку, не в змозі так само ефективно працювати в умовах

кризи. Існує неоднозначність в трактуванні самого поняття «антикризове управління».

Так, в роботі [1,с.26] антикризове управління визначено як систему організаційно-управлінських заходів щодо діагностування, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин на окремому підприємстві.

У роботі Е.А. Уткіна антикризове управління визначається як управління, що спрямоване на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного, успішного господарювання[2,с.34].

Відповідно до розробок А.П. Градова антикризове управління представляється як сукупність послідовності узагальнених заходів: аналіз стану макро- і мікро середовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про кризу, що наближається; стратегічний контролінг діяльності підприємства; оперативна оцінка й аналіз стану підприємства, розробка програми дій з метою виходу з кризи[3,с.55].

На думку [3, 4, 5] головне завдання антикризового управління є забезпечення такого положення підприємства на ринку, коли наголос падає на подолання тимчасових труднощів, розробку і практичну реалізацію на кожному підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер. Зазначені науковці вважають, що саме ефективно організоване антикризове управління допомагає підприємствам долати труднощі перехідної економіки.

Після аналізу наукових підходів до визначення категорії «антикризове управління», ми вважаємо, що під «управлінням персоналом» в компанії слід розуміти не тільки службу персоналу, але і всю систему роботи із співробітниками, яка забезпечує виконання ними своїх функцій в бізнес - процесах. В першу чергу це робота лінійних менеджерів. Чому? Тому що діюча система управління персоналом створювалась в умовах стабільності і розвитку, коли доходи компанії були відносно стабільними і постійними, коли кредити видаються і виробник виготовляє продукцію, а споживач її купує.

В кризі ситуація дечому змінюється. Споживач починає економити, і менше купує, банки більш жорстко кредитують, зростає дебіторська заборгованість та інше. Ситуація змінюється і далеко не в позитивний бік. Все це більш або менш негативно впливає на ефективність діяльності більшості компаній. Істотно знижуються економічні показники – рентабельність, обіг та інші. В цих умовах будь яка компанія буде намагатись перш за все вижити, використовуючи всі можливі засоби і ресурси. В першу чергу, знижує власні витрати. В більшості випадків це витрати на персонал, які складають значну (іноді головну) статтю витрат [6]. Це допустимо в умовах стабільності і розвитку компанії, але в умовах кризи все змінюється. Витратна система не тільки не виправдовує себе, але і стає фактором, який загрожує благополуччю компанії і самих співробітників. Слід знижувати не саму витратну частину на персонал, а витратність системи управління персоналом компанії. Сама система має стати більш економічною. З іншого боку, слід задуматись, що визначає ефективність роботи персоналу і продуктивність його праці? Сукупність багатьох факторів, основні з них: бажання співробітників працювати, лояльність по відношенню до компанії, професійні навички. Бажання співробітників працювати в значній мірі визначається: привабливістю компанії, її стабільністю, інтересом співробітників до своїх обов'язків; можливостями, які надає компанія; рівнем заробітної плати; соціальним пакетом; відношенням керівництва до працівника; визнання заслуг співробітника та інше. Нескладно зрозуміти, що саме вони в першу чергу страждають в умовах кризи – положення працівника в компанії стає менш стабільним (можливі скорочення),

знижуються заробітні плати, на співробітника покладаються додаткові обов'язки, які можуть йому не подобатись, зменшуються обсяги або ліквідуються соціальні пакети та інше. Все це не може не впливати на його ефективність та продуктивність праці.

Цілі статті. Криза істотно вплинула на управління фірмами: керівники різних рівнів змушені діяти в нових умовах, які визначають перед ними складні завдання. Управління часто переходить із розряду антикризового в розряд екстремального. Менеджери вимушені вибудовувати нестандартні схеми управління виробництвом, фінансами, маркетингом, продажем, персоналом. Виходячи з окреслених вище проблем нами були поставлені такі задачі:

- провести аналіз помилок менеджерів в період кризи на вітчизняних підприємствах;
- сформулювати причини спротиву персоналу щодо змін в роботі компаній у кризовий період;
- визначити основні вимоги до ефективної системи управління персоналом в умовах кризи;
- розробити алгоритм дій щодо мінімізації супротиву персоналу змінам та механізм його реалізації;
- сформулювати рекомендації і моделі антикризового управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. З початку кризи пройшло вже достатньо часу для того, щоб зробити відповідні висновки і мати можливість аналізувати проблеми управління.

Перша характерна риса управління, яка виявилась в даний період – це неготовність багатьох керівників до адекватного реагування на ситуації, яка склалась. З усього видно, що більшість керівників не були професійно і психологічно готовими до зміни позитивно сприятливої економічної кон'юнктури на ситуацію «економічного шторму», який викликав необхідність приймати швидкі і точні рішення в різних аспектах діяльності, в тому числі і в аспекті управління персоналом. Тільки зіштовхнувшись з принципово новою ситуацією, менеджери самі собі задавали запитання: «як потрібно діяти, які рішення будуть самими ефективними?». Цікаво, що більшість менеджерів має спеціальну освіту в сфері менеджменту, але при цьому вони не були освіджені про те, як змінюється управління в критичній ситуації, які методи використовуються. Деякі менеджери сприйняли кризу як форс – мажор (стихийні дії непереборної сили). Але в дійсності кризові ситуації передбачувані і логічно слідує за фазами росту в умовах циклового функціонування економіки. Тобто, у висококласного керівника вже заздалегідь повинен бути складений план дій не тільки у випадку реалізації оптимістичного, а й песимістичного сценарію. Маючи заздалегідь підготовлений сценарій керівнику самому легше зберегти психологічну стійкість, і не зробити численних помилок. Вміння «тримати удар» є одним із основних показників професіоналізму менеджера. Аналізуючи процеси, які відбуваються в більшості великих українських компаній, напрошується висновок, що навіть так звані «олігархи», власники мільярдних статків не були готовими до кризи професійно і психологічно. Крім того, більшість їх аналітичних служб навіть не відпрацювали варіант управління персоналом в умовах кризи. Поведінка багатьох менеджерів різного рівня нагадує заплутані комунікації з персоналом із дев'ятнадцятого століття, деякі вирішили, що буде краще взагалі ліквідувати комунікацію. Виникають запитання до таких менеджерів: «Чи знають вони про школу людських відносин?», «антикризовий менеджмент?».

Хотілося б зупинитись на деяких помилках менеджерів в період кризи.

1. Відсутність належної уваги до бізнес–планування, управління за цілями.

Менеджери почали мотивувати це тим, що в період непередбачених сценаріїв ринкової ситуації складно ставити перед організацією конкретні цілі, планувати свої дії. На їх думку, потрібно в першу чергу реагувати на поточну ситуацію, а не тратити час на планування майбутнього. Не дивлячись на появу великої кількості факторів невизначеності актуальність руху до поставлених цілей планування роботи не стає меншим. Навіть якщо зовнішні фактори зруйнують поставлені плани, все одно, хоч що не будь із запланованого вдасться реалізувати. Крім того планування позитивно впливає на персонал: дисциплінує його і вселяє впевненість в успіху. Люди бачать, що компанія життєздатна, у неї є перспектива.

2. Більшість менеджерів прийняли рішення про скорочення заробітної плати своїм підлеглим. Для обґрунтування такого кроку використовувались різні методи, в тому числі і залякування. Працівникам говорили, що ситуація вкрай складна і вони мають бути задоволеними хоча б тим, що в принципі отримують заробітну плату. Затрати, безумовно, вдалось скоротити. Але такі дії мали негативний ефект. Частина персоналу втратила віру у своє підприємство, оскільки виникло враження, що попереду у нього ряд проблем. Таким чином, люди починали «жити сьогоднішнім днем», думаючи, що не варто напружуватись, якщо завтра підприємство може збанкрутитись. Найбільш кваліфікована частина персоналу взагалі розпочала пошук роботи на стороні.

3. Скорочення штату персоналу в більшості компаніях відбулось вкрай непрофесійно. По – перше: в більшості випадків скорочувались ті хто вкрай потрібний, наприклад маркетологи. Якщо в компанії немає маркетингу, то немає і майбутнього. Під час кризи 1998 року, ті хто не скоротив витрати на маркетинг, швидко зайняли багато конкурентних позицій. По – друге: скорочення у багатьох було «несправедливим». Тобто скорочували не за принципом реальної кваліфікації, досвіду, ініціативності, а за принципом розподілу на більш або менш близькі відносини з керівництвом. Або взагалі за незрозумілим принципом. В результаті в деяких компаніях утворився явний перебір в розрізі тих «хто сидить в кріслах» і дефіцит «бойових одиниць». Скоротивши працівників, керівництво компанії швидко усвідомлювало, що без них працювати важко і запрошувало їх повернутись назад. Але більшість таких високласних спеціалістів уже знайшли роботу в інших компаніях, були випадки що і у прямих конкурентів. Конкуренти виявлялись більш розсудливими. З усього видно, що таким горе менеджерам скорочення слід було проводити не на основі волонтаризму, а згідно методик реальної оцінки персоналу.

4. Щоправда деякі менеджери самі втратили віру в майбутнє, і знаходячись, в стані депресії, не змогли керувати своїми нервами. Замість того, щоб настроювати персонал на те, що труднощі носять тимчасовий характер і навіювати своєю поведінкою оптимізм, менеджери внесли розлад і сум'яття в душі свої підлеглих. Менеджер – це лідер. Якщо лідер не може визначити позитивний шлях, то або підлегли перестануть визнавати його лідером, або організація стає неефективною. Знову ж таки слід задуматись над тим, щоб менеджери мали спеціальну підготовку до стресу.

5. Для багатьох керівників досить розповсюдженою стала помилка - «інформаційна блокада» відносно свого персоналу. Керівники скоротили обсяг наданої співробітникам інформації, виходячи з принципу «менше знають – будуть краще працювати». В дійсності відсутність інформації є однією із найбільш сильних фрустрацій для людини, фактором поганого настрою і зниження працездатності. Регулярне надання інформації є правилом поведінки при знаходженні людей в екстремальній ситуації. Тобто менеджер повинен використовувати весь спектр наявних засобів для надання інформації: наради, зустрічі, неформальні заходи, Інтернет. Безумовно, професійний менеджер повинен визначити, яку саме інформацію потрібно надати підлеглим, а яка не буде для них корисною.

6. Менеджери забули про те, що без мотивації підлеглих ефективно управління неможливе. Не дивлячись на те, що в умовах кризи можливості мотивації обмежені, мистецтво менеджера виявляється в умінні знайти для кожного підлеглого індивідуальний план мотивації. Мотивація може «витягнути фірму з болота», посилити дії персоналу на пріоритетних напрямках роботи. Можливі навіть варіанти залучення кредитних засобів для того, щоб мати реальний механізм фінансових коштів мотивації. Не слід забувати і про моральну мотивацію. Працівникам важливо розуміти, що їх цінять як професіоналів і особистостей, вони потрібні своєму підприємству. Люди повинні отримувати позитивний заряд енергії, вірити в себе і в компанію.

7. Менеджери вирішили скорочувати витрати на навчання і підвищення кваліфікації персоналу, виходячи з того, що в кризу на такі затрати немає коштів. Безумовно проблема є, але одночасно потрібно вказати на те, що криза не тільки проблема, але й можливість. З'являється багато часу для того, щоб підготувати персонал для виходу на нові рубежі. Корпоративне навчання завжди допомагало сконцентруватись на нових цілях, визначити план їх досягнення. За сучасних умов ціни на таке навчання стали нижчими, тож чому б не використати дану можливість?

Виходячи з цього можна сказати, що система управління персоналом в умовах кризи, перш за все, повинна бути направленою на збереження або підвищення ефективності діяльності персоналу, продуктивності його праці. В умовах кризи гнучкість і динамічність – головні вимоги до даної системи. Вона повинна дозволяти дуже швидко перебудовувати організаційно-штатні структури і проводити необхідні заходи, зокрема, як звільнення значної кількості персоналу, так і швидкого підбору необхідних працівників, і, що найважливіше, швидко вводити їх у виробничу діяльність. Організаційно – штатні заходи пов'язані з прийомом, звільненням, направленням у вимушені відпустки, переміщення значної кількості персоналу в короткі проміжки часу. Відповідно система управління персоналом повинна дозволяти робити це юридично бездоганно, пропонуючи найбільш ефективні схеми і рішення. Таким чином, система управління персоналом в умовах тривалої кризи повинна відповідати наступним основним вимогам:

- зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу;
- бути гнучкою;
- бути економічною;
- вміло і юридично бездоганно проводити організаційно – штатні заходи.

Криза не лише створює проблеми, але і відкриває перед будь якою компанією нові можливості: побудувати більш ефективну систему управління персоналом, підібрати більш кваліфікований і продуктивний персонал, звільнитись від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал.

Отже, з чого розпочинати антикризове управління персоналом?

1. Потрібно виробити стратегію діяльності компанії в умовах кризи.
2. Оптимізувати структуру компанії під нову стратегію.
3. Провести заходи щодо доведення до всіх співробітників нової стратегії, вироблення спільних рішень.
4. Провести підготовчі заходи щодо приведення структури компанії у відповідність до нових вимог.
5. Провести організаційно – штатні заходи.
6. Посилити систему контролю над діяльністю співробітників.

Впровадження антикризового управління може викликати спротив персоналу щодо змін в роботі компанії під час кризи. Причини таких спротивів в тому, що персонал звик працювати таким чином і не хоче нічого змінювати. Працівники мислять звичними стереотипами – образами, які сформувались у них під час роботи в

нормальних умовах. Ситуація змінилась, але стереотипи залишились тими ж самими. Тому найскладніше при впровадженні антикризового управління – це змінити стереотипи мислення людей.

Дуже часто це проявляється в тому, що керівники підрозділів схвалюють і підтримують плани антикризового управління, які розроблені керівництвом, включаючи зниження витрат, звільнення частини персоналу, обмеження на прийом персоналу, оптимізацію фонду оплати праці та інше, причому підтримують щиро. Однак коли справа доходить до реалізації прийнятих рішень, ці ж самі керівники з усіх сил намагаються зберегти існуючий стан у своєму підрозділі, вважаючи, що будь які зміни приведуть до істотного погіршення ситуації в їх підрозділах. Подібний механізм поведінки в нових умовах притаманний більшості співробітників компаній.

Все це відбувається, зокрема, через такі причини як:

- Нерозуміння цілей компанії в нових умовах;
- Помилковий аналіз ситуації – недооцінка загроз і складності ситуації, в тому числі окремих їх наслідків;
- Відсутність необхідних знань, навичок і вмінь діяти у кризових ситуаціях;
- Страх невизначеності наслідків;
- Страх відповідальності за прийняті рішення;
- Небажання псувати відносини з підлеглими;
- Страх за себе і своє місце;
- Інші.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Для того, щоб мінімізувати супротив персоналу змінам слід провести наступні заходи:

1. В першу чергу потрібно розбудити у співробітників незадоволеність поточними становищем. При цьому слід пам'ятати, що у кожного працівника незадоволеність може бути своя. А отже, кожен співробітник повинен бути незадоволений поточним станом справ.

2. На основі викликаного незадоволення поточним станом справ або перспективою, яка наближається, слід актуалізувати у співробітників потреби змінити ситуацію на краще.

3. Поставити чіткі цілі. У сприйнятті персоналу – ціль повинна бути тим виходом, який приведе до істотного покращення ситуації. Роль керівників всіх рівнів полягає в тому, щоб кожен співробітник чітко розумів ціль, яка стоїть саме перед ним, а також добре розумів, як дана ціль допоможе йому досягнути власної мети.

4. Спільно з кожним співробітником намітити план (способи і методи) досягнення мети.

5. При необхідності навчити співробітника запропонованим способам і методам роботи. Особливо, якщо на нього покладаються додаткові обов'язки і функції, які він раніше не виконував.

Такий загальний алгоритм дій. Звертаємо увагу на те, що даний алгоритм не є універсальним для всіх компаній і може бути змінений та удосконалений [7, 8]. Окреслений нами алгоритм можна реалізувати наступним чином.

1. Довести до всього персоналу компанії:
 - а) поточне положення компанії і основні загрози та ризики, але так, щоб не створити паніку, в той же час показати реальні ризики для співробітників;
 - б) мета змін;
 - в) послідовність дій щодо проведення змін;
 - г) строки;
 - д) бажану модель поведінки співробітника;
 - е) форми заохочення бажаної поведінки;

є) форми контролю.

2. Залучити персонал до вироблення загальних рішень, колегіально приймати найбільш непопулярні рішення. Широко залучати персонал до прийняття рішень.

3. Категоризувати персонал, тобто виділити групи по відношенню до інтересів компанії, а також по готовності до дій в нових умовах.

4. Ізолювати «Панікерів».

5. З кожним працівником провести індивідуальну роботу для прояснення його особистих позицій і готовності до роботи в нових умовах. Кожному співробітнику показати можливості і перспективи, які особисто для нього відкриває криза.

6. Встановити жорсткий контроль над поведінкою співробітників.

Криза – це завжди стрес для людей, які її переживають. В першу чергу, це страх – втратити роботу, звичний рівень життя, хвилювання за сім'ю, близьких, тривога за майбутнє. Не дивлячись на те, що страх є потужним мотивом, який змушує більшість людей докладати значні зусилля для того, щоб не втратити роботу, все таки дуже велика його деструктивна роль. Тобто ефективну і результативну діяльність на тривогах не збудуєш. Більш того, у значної частини людей страх різко знижує інтелектуальні та фізичні можливості, результативність і продуктивність діяльності, підштовхує до депресії. Отже, спиратись на мотиватор «страх втратити роботу», як на основний мотив – непродуктивно і нераціонально. Потрібні інші мотиви і, в першу чергу:

- впевненість людини в тому, що саме він тримає свою долю і благополуччя у своїх руках;

- впевненість в компанії, в тому, що колектив фірми здатний вирішити ситуацію, що підприємство турбується про свої співробітників;

- впевненість у своїх керівниках, в тому, що вони розуміють, що і як необхідно робити, і здатні реалізувати свої плани.

В умовах тривалих стресових навантажень, які викликані кризою, одне із головних завдань керівників – знизити рівень тривожності персоналу. Саме тому потрібно розпочинати роботу із згуртованості персоналу, перенацілити його на розробки нових стратегій діяльності компанії в умовах кризи, а також «бажаної моделі поведінки працівника», і доведення їх до всіх без виключення співробітників компанії.

Найкращий спосіб мотивувати співробітників на більш ефективну і відповідальну роботу в кризовій ситуації – це самому керівнику працювати більш відповідально і ефективно, прийняти на себе і усвідомити не тільки відповідальність за свою долю, але й за долі людей, якими він управляє. Нажаль, не всі керівники це розуміють. Саме усвідомлення необхідності таких підходів до управління персоналом в умовах кризи є діяльним інструментом побудови системи управління персоналом компанії в умовах кризи.

Отже важливою складовою економіки України є професійний, ефективний менеджмент, який включає в себе вміння здійснювати грамотні дії, зокрема, управління виробничим колективом, в умовах кризових ситуацій.

Список літератури

1. Антикризисный менеджмент /Под ред. проф. Грязновой А.Г.- М.: ЭКМОС, 1999.- 368с.
2. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400с.
3. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием.- СПб.:СПГТУ, 1993. – С. 45-47.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 19989. – 520с.
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.– 256с.
6. Чалдаева, Л. А. (д-р экон. наук, проф.). Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия / Л. А. Чалдаева // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - N 10. - С. 2-5.
7. Ушанов, П. В. (канд. эконом. наук, начальник упр. Банка Рос. Фин. акад. при правительстве РФ).

- Антикризисное управление интеллектуальным капиталом / П.В. Ушанов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. - 2009. – N 4. - С. 123-133.
8. Тавокин, Е. П. "Антикризисное управление. " Что это такое? / Е. П. Тавокин // Вестник Российской академии наук. - 2010. - Т. 80, N 2. - С. 141-146.

Н.Глевацкая, В.Липчанский

Особенности управления персоналом в кризисный период: рекомендации и модель антикризисного управления

Определено понятие антикризисное управление персоналом. Изучены ошибки менеджеров в период кризиса, а также определены причины сопротивления персонала к изменениям в работе компании в кризисный период. Сформулированы основные требования к системе управления персоналом в условиях экономической нестабильности. Разработан алгоритм действий для минимизации сопротивления персонала изменениям и механизм его реализации.

N. Glevatckaya, V.Lipchaskiy

Special features of personnel management in crisis period recommendations and model of anticrisis management

The article is a concept is certain anticrisis management a personnel. Research of error of managers in a crisis period and reasons of resistance of personnel in relation to changes in-process Company for a crisis. The set basic requirements are in relation to control system by a personnel in the conditions of the protracted crisis. The algorithm of actions is worked out in relation to minimization of resistance personnel to the changes and mechanism of his realization.

Одержано 12.03.12