

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Наслідки економічної кризи стають дедалі відчутнішими. Практично всі компанії сьогодні змушені оптимізувати витрати, скорочуючи персонал або обсяги виробництва. Однак, режим жорсткої економії не завжди має позитивний вплив на забезпечення стабільної роботи компаній. Радикальне зменшення видатків може не найкращим чином вплинути на конкурентоспроможність компанії або взагалі поставити під загрозу її подальше існування, скорочення персоналу або обсягів виробництва можуть спричинити негативний вплив на рівень економічної безпеки компанії та її фінансово-господарський стан. Тому, головною умовою виживання бізнесу в нинішніх умовах є ефективне управління. Прогресивні компанії зосереджують увагу на антикризовому менеджменті, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми, кожна з яких, якщо зволікати з її вирішенням, може стати причиною банкрутства та навіть припинення існування компанії.

Під час кризи особливу увагу слід звернути на питання організації ресурсів. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління – ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів. Однак, за будь-якої макроекономічної ситуації, причиною неефективної роботи компаній можна вважати некваліфікованість менеджменту. При цьому нагального значення набуває питання відповідності спеціалістів посадам, які вони обіймають: в кризових умовах господарювання некомпетентність не лише стримуватиме розвиток бізнесу, а й здатна знищити його.

Загальновідомий вислів «кадри вирішують усе» є актуальним за будь-яких умов. У якій би ситуації не опинилася сьогодні компанія, виплутатися з неї без участі персоналу виявляється неможливим. Прогресивні компанії приділяють сьогодні максимум уваги антикризовому управлінню персоналом. Саме тому

пошук оптимальних напрямків здійснення ефективного менеджменту персоналу в умовах кризи вважаємо актуальним та перспективним завданням, яке має практичну спрямованість.

Діяльність, пов'язану з антикризовим управлінням персоналом, можна поділити на ряд етапів: планування антикризових кадрових заходів; оптимізація витрат на робочу силу; формування антикризової управлінської команди, оперативних антикризових груп; створення системи інформаційного забезпечення антикризового управління персоналом; виховання готовності персоналу до діяльності у кризових умовах, посилення мотивації персоналу; запровадження антикризових методів роботи з кадрами. Розглянемо кожен з наведених етапів більш детально.

Однією з найважливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Експерти відзначають, що розробка і реалізація таких документів сприяє мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на діяльність компанії, підвищує її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та сприяє швидкому подоланню негативних наслідків кризи.

Непопулярним, однак досить поширеним під час кризи заходом є скорочення персоналу з метою оптимізації витрат компанії. Антикризові менеджери наголошують, що скорочення піде на користь за умови, що компанія дотримуватиметься низки важливих правил. Так, скорочувати потрібно не окремих людей, а підрозділи, без яких організація може обійтися в кризовій ситуації. При цьому не слід захоплюватися масовим скороченням. Дуже важливо визначити кадрову структуру, що найбільшою мірою відповідає ситуації, яка склалася в компанії. Крім того, під час кризи необхідно зберегти ядро кадрового потенціалу організації.

Фінансово-економічна криза змушує роботодавців зменшувати посадові оклади і премії. Незважаючи на теоретичну простоту такого способу економії, втілюючи його в життя, також слід зважати на ряд факторів. Скажімо, перші, кого має торкнутися урізання зарплат, є керівники. Зменшення посадових

окладів і премій має відбуватися пропорційно і поширюватися на увесь персонал. Не варто засекречувати цей процес. Якщо з об'єктивних причин уникнути такого рішення неможливо, варто організувати збори трудового колективу і повідомити людям про ситуацію.

Ще одним антикризовим заходом є зменшення тривалості робочого часу. Такий крок має усі шанси стати ефективним, якщо зменшення буде поступовим. Спочатку можна скоротити тривалість робочого дня, а потім – тижня.

У кризовій ситуації доцільно проводити переконтрактацію персоналу – переукладання контрактів (трудових договорів) з урахуванням специфіки кризової ситуації. На період кризи краще відмовитися від довгострокових контрактів. За нинішніх умов строк дії контракту не повинен перевищувати 3-6 місяців.

Важливим етапом у процесі антикризового управління персоналом є створення в компанії внутрішніх джерел і каналів інформації, за допомогою яких можна оперативно відслідковувати процеси, що відбуваються в колективі. Для керівництва під час кризи дуже важливо знати, як сприймає кризу персонал, чи підтримуються працівниками рішення топ-менеджменту, чи залишаться люди в компанії, незважаючи на труднощі, тощо.

Забезпечити зворотний зв'язок з персоналом можна через анкетування, спілкування топ-менеджерів з виконавцями, запровадження «скриньок довіри», «скриньок для пропозицій» та гарячої лінії.

Антикризове управління починається з формування антикризового штабу, який має забезпечити виконання таких основних завдань: оцінка ситуації, що склалася; оцінка інформації про компанію; оцінка ініціатив, пов'язаних із загальним управлінням кризовою ситуацією, прийняттям рішень та комунікаціями.

До складу антикризового штабу мають входити адаптивні менеджери, здатні легко адаптуватися в мінливих умовах кризи; кваліфіковані спеціалісти, що можуть вирішувати організаційно-технологічні, економічні і фінансові

питання інноваційного і антикризового характеру; маркетологи (керівники і спеціалісти), які володіють інформацією, мають зв'язки, професійні знання та уміння, необхідні для динамічного вивчення попиту, пошуку і освоєння нових ніш та торгових зв'язків.

Антикризовий штаб не має бути надмірно великим, до того ж слід запровадити чіткий розподіл функцій. Наприклад, стратегією управління має займатися «мозковий центр», до складу якого входить не більше трьох осіб.

Формування готовності персоналу до дій в умовах кризової ситуації базується на концепції створення психологічного комфорту – досягнення такого стану персоналу, при якому виникає відповідність між засобами і умовами праці та функціональними можливостями працівника. Роботу, пов'язану з формуванням готовності персоналу, в умовах кризових ситуацій доцільно розбити на кілька етапів: психодіагностика персоналу, навчання, підготовка, оцінка та контроль. Важливим фактором виведення організації з кризи є системний підхід до боротьби з нею.

Ефективне управління персоналом в умовах кризової ситуації залежить від того, наскільки успішно будуть подолані так звані бар'єри – інформаційний, психологічний та бар'єр влади. Їх виникнення обумовлено відсутністю в більшості українських компаній практичного досвіду антикризового управління.

Суть інформаційного бар'єру зводиться до того, що в національних компаніях системи і технології роботи з інформацією не завжди можуть допомогти адекватно спрогнозувати кризові тенденції, адже вони орієнтовані на стабільні зовнішні умови. Виникнення психологічного бар'єру пов'язане з тим фактом, що більшість управлінців звикли ефективно працювати, коли прогнозна інформація узгоджується з їх попереднім досвідом. Коли ж прогнозні дані суперечать досвіду, управлінці зазвичай ігнорують їх і вважають необґрунтованими. Послідовний ряд раніше досягнутих успіхів призводить до формування в управлінців стереотипних моделей прийняття рішень. В умовах кризи інтуїція цінується набагато більше формальної логіки та практичного

досвіду. Ефективними стають нестандартні і навіть парадоксальні дії. Що стосується бар'єру влади, то тут слід наголосити – криза інколи не найкращим чином позначається на статусі окремих служб і керівників. При цьому останні не завжди готові визнавати вплив кризових факторів на діяльність організації. Такі працівники не розуміють особливостей антикризового управління і чинять йому опір, свято вірячи при цьому, що діють на користь організації. Зрозуміло, що докорінно і дуже швидко змінити спосіб мислення неможливо. Для цього потрібен час. Втім, у кризових умовах діяти слід максимально швидко, тож власникам бізнесу варто приділяти максимум уваги процесам формування антикризового мислення ще до початку негативних змін у зовнішньому середовищі та всередині компанії.

Таким чином, для створення підґрунтя для роботи в умовах кризи важливо мати дієвий арсенал заходів антикризового менеджменту персоналу та вміти правильно й оперативно застосовувати його на практиці. Серед пріоритетних напрямків здійснення ефективного менеджменту персоналу в умовах кризи можна виділити наступні: планування антикризових кадрових заходів; оптимізацію витрат на робочу силу; формування антикризової управлінської команди, оперативних антикризових груп; створення системи інформаційного забезпечення антикризового управління персоналом; виховання готовності персоналу до діяльності у кризових умовах; запровадження антикризових методів роботи з кадрами. При цьому важливо чітко розуміти усі позитивні й негативні сторони та наслідки реалізації кожного з перерахованих напрямків антикризового менеджменту персоналу для недопущення виходу ситуації з-під контролю, виваженого й швидкого прийняття конструктивних управлінських рішень та ефективного управління діяльністю компанії за будь-яких умов господарювання.