

АДАПТАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ К СЛОЖИВШИМСЯ КРИЗИСНЫМ УСЛОВИЯМ

Актуальность. Повышение уровня жизни населения, стабилизация экономики и другие критерии развития современного общества во многом определяются финансовым состоянием предприятий различных отраслей, а также имеющимися потенциальными возможностями. В условиях углубляющегося кризиса предприятия стали более уязвимыми и незащищенными. Анализ деятельности отечественных предприятий показал, что факторы банкротства являются производными от глубины кризисных явлений в национальной экономике. При этом, без применения системного подхода к подбору и расстановке профессионально подготовленных трудовых ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и быть антиэнтропийным. Поэтому, управление трудовыми ресурсами представляет собой самую трудную и наиболее значимую задачу для любого руководителя. Данный принцип является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами антикризисного управления персоналом и особенностей функционирования предприятиями в нестабильных условиях занимались как зарубежные, так и отечественные ученые, в частности: Брюховецкая Н.Е. [1], Васенина Н.П. [2], Зайцева Н.А. [3], Бланк И.А. [4], Баринов В.А. [5], Р. Холт [6], Э. Хелферт [7] и др. Существующие теоретические разработки и подходы к решению рассматриваемых проблем охватывают лишь локальные аспекты антикризисного управления персоналом, из-за чего возникает необходимость в комплексном изучении данного вопроса.

Цели статьи. Целью исследования является определение сущности антикризисного управления персоналом, исследование механизма управления трудовыми ресурсами в кризисных условиях деятельности предприятия, а также анализ возможности интеграции системы управления в механизме предотвращения кризисных явлений.

Изложение основного материала. В период финансово-экономической деятельности отечественных и зарубежных предприятий не редко повторяются кризисные явления. Но если у западного бизнеса накоплен богатый опыт преодоления проблем, разработан ряд эффективных технологий вывода предприятия из стагнации и спада, то для хозяйствующих субъектов отечественной экономики аналогичный механизм еще не разработан. Руководство предприятий принимают меры по антикризисному управлению в основном в сфере финансового менеджмента.

На основании научных исследований было доказано, что социальные и психологические проблемы персонала влияют на появление в компании кризисных симптомов не меньше, чем экономические и организационные проблемы, а в некоторых случаях и больше. В современных условиях человеческий потенциал стал рассматриваться в качестве главного условия повышения производительности труда, исходя из чего менеджеры стали осознавать, что именно на них лежит ответственность за работника на производстве, за раскрытие его потенциальных возможностей на благо фирмы и для собственного блага.

Управление персоналом представляет собой сложную задачу для любого руководителя. Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера, демократический стиль управления, морально-этический, а также учет его индивидуальных особенностей.

В нестабильных условиях управление персоналом призвано учитывать ряд вопросов по адаптации каждого сотрудника к внешним и внутренним условиям

функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению формировать и направлять вектор действия в соответствии с задачами организации. Сюда следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечения безопасности персонала, разработки принципиально новых подходов к становлению приоритетов ценностей [8].

Проблемы, обусловленные кризисными факторами, особенно четко проявляются по отношению к управленческому персоналу предприятия. Традиционно эти вопросы рассматриваются в задачах, сгруппированных по двум аспектам. Первая группа задач связана с приобретением управленческими кадрами навыков работы в сложившихся условиях. Долгое время на отечественных предприятиях их деятельность осуществлялась в затратном режиме при наличии доступа к ресурсам и гарантированным государственным заказом продукции (услуг). В современной экономике необходимо думать об экономии ресурсов, снижении себестоимости, нуждах потребителей и др.

Вторая группа задач связана с децентрализацией предприятия. При этом повышается уровень самостоятельности и ответственности большинства управленческих кадров, что требует внедрения соответствующих мероприятий в сфере управления трудом.

В условиях структурного кризиса на первом месте становится задача по освоению управленческим персоналом антикризисных методов управления [9, с. 239].

Кризисные тенденции в экономической сфере воспринимаются людьми по-разному (по времени, по глубине восприятия), потому что существует проблема запаздывания восприятия кризиса в массовом сознании. Данный фактор может иметь негативные последствия. Вместо антикризисных мероприятий по стабилизации приоритетного производства, в условиях запоздалого восприятия, довольно популярным становится постановка нереальных задач. Поэтому формирование ложного стереотипа на практике мешает реальному выживанию экономики.

Для обеспечения эффективных антикризисных мероприятий необходимо иметь четкое представление о будущем состоянии среды функционирования предприятия. Большинство управленцев начинают работать эффективно при условии, если прогнозируемая информация согласована с их прошлым опытом. Если же складывается ситуация противоположная их опыту, они игнорируют ее, считая ошибочной.

В стабилизирующейся экономике повышение уровня специализации является одним из главных факторов эффективности производства. Соответственно меняются характеристики деятельности работников. В период экономического кризиса, когда рвутся хозяйственные связи, специализация наоборот ухудшает жизнеспособность предприятия [10].

Закономерностью антикризисного поведения предприятий в период кризиса является изменение в соотношении затрат живого и овеществленного труда. Практика показывает, что стоимость рабочей силы в нестабильных экономических условиях растет гораздо меньше, чем стоимость основных фондов и материально-технических ресурсов. К тому же, объем износа основных фондов часто превышает темп ввода новых производственных мощностей, а рост цен на новую технику опережает рост ее производительности. Данная ситуация приводит к тому, что происходит не высвобождение рабочей силы вследствие внедрения высоких технологий, а, наоборот, дешевая рабочая сила вытесняет технику.

Положение в процессе стабилизации осложняется также высокими масштабами скрытой безработицы, последствия которой являются негативными как для самих работников, так и в целом для экономики.

Концепция антикризисного управления персоналом сосредотачивает внимание руководителей на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников предприятия в связи с внедрением

новых технологий; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию работников, не «вписавшихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение сотрудников к участию в управлении предприятием [11, с. 328].

Одним из направлений внедрения системы антикризисного управления персоналом также является эффективное применение кадрового маркетинга, который обеспечивается различными способами: поиск перспективных студентов уже с младших курсов, помощь в прохождении производственной, сотрудничество с государственной службой занятости и тому подобное.

Стратегической целью является также формирование соответствующей организационной культуры предприятия. Освоение новейших управленческих технологий невозможно без изучения организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях кризиса [11, с. 331].

Сегодня крайне необходимо осуществить пересмотр ценностей организации, с выдвиганием других более значимых в создавшихся социально-экономических условиях. Это требуется учитывать непосредственно при разработке новой кадровой политики в организации. Каждое предприятие формирует свой набор ценностей, которые придают ей индивидуальность. Особо важные ценности приобретают характер основополагающих принципов, лежащих в основе формирующейся «идеологии». Они находят свое отражение в миссии и целях, влияют на переосмысление функций, связаны со стратегией, определяют перспективные и оперативные планы деятельности [12].

Новые ценности необходимо отражать в концепции кадровой политики реформируемого предприятия. Концепция – это целостный комплекс положений (идей, принципов, подходов), в соответствии с которыми строится и осуществляется управление людьми. Поэтому ценности могут иметь следующую концептуальную основу:

- 1) интеграция и сотрудничество с персоналом как действие, выражающее заботу об окружающих и предоставляющее возможность совместного получения прибыли;
- 2) стремление конкурировать, интегрируя связи сотрудничества;
- 3) синергия творческого руководителя и творческого коллектива как неразрывная и желаемая результирующая;
- 4) инициативность и стремление к ответственности для достижения общей обоснованной цели;
- 5) ориентация на предпринимательский успех с акцентом на разумный и перспективный предпринимательский курс;
- 6) разделяемое с другими чувство личной значимости;
- 7) создание атмосферы доверия и взаимной поддержки;
- 8) генерирование предприятием специфических «навязчивых идей», усиливающихся избирательным восприятием;
- 9) отбор сотрудников, мыслящих, как высшее руководство;
- 10) обоюдная лояльность и взаимное уважение как отличительные признаки преобладающего стиля руководства и управления;
- 11) формирование гласности как основной нормы поведения;
- 12) стремление к культурной консолидации.

Перечисленные ценности постепенно начинают определять поведение людей с помощью внедряемых систем управления, ритуалов, символов и других связующих компонентов культуры, уточнять способы достижения целей реформируемой организации [1]. Для руководства кризисным предприятием наиболее трудным в морально-психологическом и финансовом отношении является, процедура сокращения численности

работников. Мировая и отечественная практика накопила достаточный опыт оптимизации процесса увольнения по инициативе администрации. Однако индивидуализм и уникальность персонала каждого предприятия требует индивидуального подхода к проблеме и разработке на этой почве специального комплекса мероприятий. Например, на ряде предприятий за рубежом существуют не только официальные, но и дополнительные компенсационные выплаты, называемые «золотым рукопожатием», которые не выплачиваются работнику, ушедшим по собственному желанию [13].

При адаптации механизма управления персоналом к сложившимся кризисным условиям, когда высвобождение персонала является необходимым мероприятием и уже не рационально проводить переподготовку персонала, удерживать работника на гибком рабочем графике, рекомендуется применять метод аутплейсмента. Данный метод на сегодняшний день является особенно актуальным, так как он позволяет предприятию сохранить свою хорошую деловую репутацию и не разрушить свой бренд в такой сложной ситуации, как сокращение персонала. Учитывая различные научные подходы, можно конкретизировать определение аутплейсмента. В целом это совокупность различных мероприятий, направленных на уменьшение негативных материальных и психологических последствий для сокращенного или уволенного сотрудника за счет средств работодателя, включая его дальнейшее трудоустройство. Проанализируем основную парадигму «аутплейсмента», представленную в табл. 1 [14].

Программу аутплейсмента можно условно разделить на две части: аналитическую и практическую. Первая часть предполагает анализ рынка труда, определение стоимости рабочей силы на рынке труда, разработку плана дальнейших действий по поиску работы, обучение технологиям поиска. Вторая часть представлена мерчандайзингом, или непосредственно представлением кандидата компаниям-работодателям.

Классическая схема аутплейсмента предполагает выбор консультанта (внешнего или внутреннего). При этом разрабатывается система мер, способствующая трудоустройству уволенных работников. Она включает следующие пакеты:

1. Информационный пакет предполагает подготовку рекомендательных писем, информирование о правах и гарантиях при увольнении и трудоустройстве, подготовку списка кадровых агентств, служб занятости и фирм с подобными вакансиями.

2. Консультационный – консультации по рынку труда, обучение методам поиска работы и поведению на интервью, консультирование по вопросам трудового законодательства.

3. Психологический пакет предполагает наличие отлаженной технологии процедуры увольнения, а также различные виды помощи в преодолении стресса. Необходимо, также, обеспечить техническими ресурсами: предоставить доступ в интернет, к электронной почте, факсу.

Можно выделить следующие виды аутплейсмента [14]:

- 1) открытый;
- 2) закрытый;
- 3) массовый.

Таблица 1

Парадигма аутплейсмента

Теоретики научных учений	Аспекты парадигмы
Балабанова Л., Сардак О.	Совокупность мероприятий, с помощью которых кадровые службы осуществляют заинтересованным лицам (которые увольняются) помощь в трудоустройстве за счет предприятия в оптимальный срок и при наиболее благоприятных условиях.

Клим Д.	Программа профессиональной поддержки консультантами людей, вынужденных покинуть компанию в результате сокращения или увольнения или тех, кто переходит к следующему карьерному этапу.
Клюев И.	Комплекс кадровых процедур и профессиональных консультаций, направленных на сопровождение персонала в процессе сокращения (в том числе ориентация на рынке труда, психологическая поддержка) с целью трудоустройства.
Коняева А.	Комплекс мер, направленных на сокращение негативных последствий увольнения сотрудников, которые включают в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь в дальнейшем их трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя.
Иванова А.	Система мер по корректному увольнению сотрудников при оптимизации численности персонала. Такую услугу оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Аутплейсмент позволяет работодателю проявить социальную ответственность за уволенного сотрудника.

При открытом аутплейсменте работники знают о том, что их увольняют, а работодатель посредством кадровой службы компании или посредника оказывает им помощь в дальнейшем трудоустройстве. При закрытом аутплейсменте работник о готовящемся увольнении не знает. Это высокооплачиваемые сотрудники: топ-менеджеры и руководители, открытый конфликт с которыми для работодателя нежелателен, ведь они могут уйти в фирму конкурента, разгласить коммерческие тайны, увести ведущих клиентов за собой. Обычно в трудовом договоре таких работников прописана существенная компенсация при увольнении, на которую можно безбедно существовать до полугода. Чтобы обезопасить себя от перечисленных рисков, предприятие заключает и готовит список интересных предложений для уволенного сотрудника, обговаривая также список организаций – конкурентов, которые не будут рассматриваться в качестве работодателя. Стоит следующая задача – сделать так, чтобы сотрудник уволился сам. Для этого используются технологии хедхантинга: сотрудника «переманивают» в другие компании, список которых согласовывается с нынешним работодателем во избежание ухода этого сотрудника к прямым конкурентам. Массовый аутплейсмент может применяться при реорганизации компании, закрытии определенного направления. В таком случае численность сотрудников, нуждающихся в новой работе, может насчитывать тысячи. Это длительная программа, применяемая большими корпорациями и промышленными холдингами, длящаяся до года и включающая в себя несколько этапов. В том числе, например, карьерное консультирование, тренинги, психологическую помощь, помощь при составлении резюме, сопроводительных и рекомендательных писем и т. д. В этом случае компания гарантированно защищает себя от множества обязательных при увольнении компенсационных выплат и возможных судебных исков по восстановлению в должности, а это существенная экономия средств.

При этом сокращение персонала может также нанести серьезный вред предприятию, в следствие ухудшения экономического состояния предприятия, психологического напряжения среди работников и, за счет, нежелательного роста текучести кадров, а также увольнения ценных кадров по собственному желанию. Поэтому контроль за этим процессом должен быть перманентным. В данном случае метод аутплейсмента является незаменимым, потому что он позволяет закрепить лояльность

сотрудников по отношению к предприятию, улучшить психологический климат коллектива, снизить уровень текучести кадров и сохранить положительную репутацию предприятия.

Выводы. Кризисное состояние хозяйствующих субъектов негативно влияет на экономику страны на любом уровне. Расширение кризиса или наоборот его локализация, наряду с финансовой политикой предприятия, зависит от эффективности управления персоналом. Поэтому успешная реализация антикризисных мероприятий в части трудовых ресурсов предприятия повлияет на достижение благосостояния населения, что и определяет актуальность решения проблем их своевременного внедрения.

В кризисных условиях кадровые процессы интенсифицируются. Текучесть кадров, обусловленная, нестабильной экономической средой в случае недостаточного контроля может приобрести генерирующий и необратимый характер. Поэтому в решении антикризисных задач неотъемлемую роль играет единство индивидуальных ценностных ориентаций работников и стратегических целей предприятия. В данном контексте метод аутплейсмента может стать неотъемлемой составляющей эффективной реализации планомерного выхода предприятия из сложившейся социально-экономической негативной ситуации. Реализация процессов управления персоналом через систему аутплейсмента приносит положительный эффект. Подробная аналитика собственных действий предоставляет возможность визуализировать мероприятия в системе, увидеть лишнее, добавить необходимое, выстроить логичную и простую схему управления. Оценка эффективности ее функционирования позволит постоянно улучшать качество управления с целью экономии времени и ресурсов.

Литература

1. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием. – М.: ИНФА-М, 2004. – 379 с.
2. Васенина Н. П. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? // Практический журнал по работе с персоналом. – 2008. – № 12. – 15-21 с.
3. Зайцева Н. А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика. – М.: ИНФА-М, 2004. – 456 с.
4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга Центр, 2006. – 663 с.
5. Баринов В. А. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 502 с.
6. Ван Хорн, Дж. Основы управления финансами: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 433 с.
7. Хелферт, Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. под. ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИГИ, 1996. – 663 с.
8. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2003. – 427 с.
9. Муравьев А. И., Крутик А.Б. Антикризисное управление // Теория и практика менеджмента. – 2002. – 432 с.
10. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Навч. посіб. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
11. Балдин К. В. Антикризисное управление. Учебное пособие – М.: Гадарика, 2011. – 271 с.
12. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 544 с.
13. Стецюк Н. М. Антикризисное управление: курс лекций. В 2 ч. Ч. 2. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2007. – 106 с.
14. Беженарь О. А. Аутплейсмент как метод высвобождения персонала // Вісник НТУ «ХП». – 2012. - № 8 (982). – 72-74 с.