

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ

Заболотна Т.М. , ст. викладач кафедри менеджменту в галузях АПК

Функціонування кожного підприємства в кризових умовах суттєво відрізняється від його діяльності в умовах стабільного розвитку. Для того, щоб утримати свої ринкові та стратегічні позиції, керівництву підприємства необхідно мобілізувати всі наявні ресурси, і в першу чергу, людські. Адже саме персонал забезпечує кінцевий результат діяльності підприємства та формування ключових чинників його успіху на ринку. Реалізація завдань управління персоналом в період кризи відбувається в особливих умовах, які характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів, суттєвим скороченням персоналу, згортанням соціальних програм, високим ступенем, як соціальної, так і психологічної напруги в колективі, часовим обмеженням, що суттєво впливає на корекцію управлінських рішень.

Оскільки при виникненні кризового явища персонал одночасно виступає об'єктом і суб'єктом управління, управління персоналом варто розглядати як важливу підсистему, яка спричиняє відчутний вплив на реалізацію загальної антикризової стратегії підприємства. Фахівці з менеджменту радять використовувати антикризове управління персоналом як найбільш ефективний інструмент боротьби з кризовими явищами. Причому сам процес антикризового управління персоналом керівництву підприємства слід організовувати та спрямовувати, перш за все, на соціальний захист та створення належних умов для сталого розвитку і ефективного використання його кадрового потенціалу.

У зв'язку з цим антикризове управління персоналом має значно відрізнятися від традиційного управління персоналом підприємства. Новітній рівень управління персоналом потребує системного підходу та реформування основних напрямків функціонування людського капіталу підприємства: набору, відбору, розміщення кадрів, їх навчання, підготовки та перепідготовки. Основні положення стратегії антикризового управління персоналом можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, проблем, що виникають, умов їхнього вирішення в процесі реалізації загального антикризового управління з урахуванням особливостей управління персоналом на підприємстві.

В цілому діяльність з антикризового управління персоналом складається з планування антикризових кадрових заходів, оптимізації витрат на робочу силу, формування антикризової групи професіоналів, розробки антикризового плану дій, підготовки персоналу до діяльності в умовах кризових ситуацій.

Першочерговим завданням в цей час має бути формування антикризової групи професіоналів. При цьому важливо виконати ряд умов: 1) визначити загальну мету та загальний інтерес її членів; 2) обрати склад команди, до якої включити менеджерів, здатних працювати в умовах інноваційної діяльності, кваліфікованих спеціалістів, які готові розв'язувати організаційно-технологічні та економічні проблеми, а також реалізовувати завдання по впровадженню

інновацій та втілення конкретних пунктів плану антикризового характеру; 3) готовність підібраних фахівців до командної роботи.

Основними заходами з управління персоналом в період кризи мають бути такі: надання працівникам адекватної та повної інформації щодо стану підприємства; ознайомлення працівників з антикризовою програмою підприємства; створення кризис-груп для виходу підприємства з кризи в складі керівників, лінійних менеджерів та працівників підприємства; підтримка та забезпечення лояльності персоналу до керівництва; формування партнерських відносин в колективі; впровадження диференційованої системи стимулювання, зокрема нематеріального характеру.

Антикризове управління персоналом не тільки формалізує всю практичну роботу з персоналом, але й в значній мірі визначає характер його соціально-психологічного та морального стану. Це, перш за все, позначається, як на дбайливому ставленні до індивідуальних потреб працівників підприємства, так і враховує індивідуальні особливості кожного з них. При реалізації програм з антикризового управління керівному складу підприємства завжди варто брати до уваги той факт, що по своїй суті трудові відносини в системі управління підприємством відносяться до найбільш консервативних. Навіть запровадження сучасних технологій або освоєння якісно нових видів продукції має менший емоційний сплеск, ніж будь-які інші перетворення в цій сфері, адже сприймаються багатьма працівниками як загроза їх традиційному світосприйняттю. Тому, для успішної реалізації послідовних етапів антикризової програми вкрай важливо своєчасно донести до кожного працівника інформацію про досягнуті результати, формувати у нього впевненість в успішному поступу до мети, відмічати особисту співучасть кожного у колективній роботі, націлювати колектив на вирішення завдань наступного етапу.

Отже, антикризове управління персоналом підприємства має здійснюватись на підґрунті креативного підходу в питаннях розроблення та впровадження таких кадрових технологій, які б дозволили визначити та сформувати кадровий склад в такий спосіб, щоб в подальшому ефективно використовувати його потенціал через оцінювання, постійний розвиток та мотивацію. Крім того, в кризових умовах стратегію і тактику роботи з персоналом потрібно розглядати як єдину систему: поряд з відображенням певного рівня культури управління, усвідомлювати важливість кожного організаційного чинника всієї управлінської діяльності. На наш погляд, такий підхід сприятиме поступовому виходу підприємства з кризи або недопущенню появи нових кризових явищ.