

О. А. Дороніна,
 д. е. н. доцент, професор кафедри управління персоналом та економіки праці,
 Донецький національний університет, м. Вінниця

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

O. Doronina,
 Dr. of economic sciences, associate professor, professor,
 Department of Personnel Management and Labour Economics, Donetsk National University, Vinnitsa

PERSONNEL POLICY AS INSTRUMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE

Статтю присвячено розробці концептуальних засад формування антикризової кадрової політики на підприємстві, основними цілями якої є запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації; зниження негативних наслідків кризової ситуації, швидка їх ліквідація. Антикризову корпоративну кадрову політику визначено як систему науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому. Запропоновано концептуальну схему формування корпоративної антикризової кадрової політики, яка враховує ймовірність різного сприйняття кризової ситуації в організації як з боку окремих працівників, так і з боку різних підрозділів.

Article is devoted to development of conceptual bases of anti-recessionary personnel policy formation at the enterprise. Its main objectives are prevention and decrease in risks of emergence of a crisis; decrease in negative consequences of a crisis, their fastest elimination. Anti-crisis corporate personnel policy is defined as system of the evidence-based purposes, tasks, the principles, methods, rules and norms determining the contents and the forms of government by the personnel and personnel work in the conditions of crisis which bring a human resource into accord with strategy of the organization and are directed on preservation of its viability and development in the future. The conceptual scheme of corporate anti-crisis personnel policy formation is offered. It considers probability of different perception of a crisis in the organization both from certain workers, and from different divisions.

Ключові слова: кадрова політика, криза, корпоративна кадрова політика, антикризова корпоративна кадрова політика, оцінка персоналу, ситуативне управління.

Key words: personnel policy, crisis, corporate personnel policy, anti-crisis corporate personnel policy, performance appraisal, situational management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Криза є одним із невід'ємних етапів розвитку будь-якої соціально-економічної системи, а в умовах ринкової економіки завжди існує вірогідність її виникнення. Останніми роками в соціально-економічній сфері України дедалі частіше виникають ознаки кризи, а її наслідки стають більш глибокими та охоплюють всі рівні — від національного до корпоративного. Зважаючи на те, що найважливішим ресурсом, який формує конкурентні переваги суб'єкта господарювання в умовах становлення економіки знань, є людські ресурси, важливого значення набуває формування антикризової кадрової політики на локальному рівні (корпоративної кадрової політики).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем корпоративної кадрової політики присвячено роботи Г. Назарової, А. Кібанова, Т. Костишиної, Т. Лепейко, В. Савченка та інших про-

відних науковців. Доволі опрацьованою на сьогодні є й теорія антикризового управління, зокрема цій проблематиці присвячено розробки В. Василенка, Л. Ситнік, А. Чернявського, Т. Юрьєвої. Одночасно, визнаючи наукову цінність наявного доробку у зазначеній сфері, слід визнати, що концептуальні засади формування цілісної концепції корпоративної антикризової кадрової політики залишаються недостатньо розробленими, що визначає мету та змістовну спрямованість даного дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка концептуальних засад формування антикризової кадрової політики на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теорія антикризового управління розглядає кризу як крайнє загострення суперечностей розвитку, пере-

ламний момент у процесах змін, неузгодженість різних підсистем. Будь-яка кризова ситуація характеризується трьома основними моментами [1, с. 91]:

- 1) наявністю загроз для реалізації найважливіших цілей господарюючого суб'єкта;
- 2) дефіцитом часу для прийняття рішень щодо врегулювання кризи;
- 3) тиском оточуючих на осіб, що приймають рішення.

Зазначені процеси можуть охоплювати різні рівні — від рівня світової економіки до рівня окремої організації, її підрозділів й окремих підсистем (фінансової, виробничої, інформаційної, кадрової). На рівні організації криза розглядається як ситуація, що загрожує її цілям, конкурентоспроможності, життєздатності та існуванню [5, с. 37]. При цьому слід зазначити, що криза організації може бути пов'язана як з кризовими явищами у системах вищого рівня (галузь, регіон, національна економіка, світова економіка), так і бути лише внутрішньою, що має як негативні, так і позитивні наслідки. І у першому й у другому випадку виникає необхідність антикризового управління й застосування антикризових інструментів управління, стандартних для усієї організації або ж специфічних відносно окремих підсистем.

Одним із таких інструментів є антикризова кадрова політика, що, на нашу думку, має бути направлена на реалізацію таких функцій, як превентивна, регулююча, відновлююча, стабілізуюча. Отже, антикризова кадрова політика повинна формуватися в організації не тоді, коли вже гостро відчуються ознаки кризи, а розроблятися у період виникнення організації й постійно перебувати в арсеналі менеджменту. Це пояснюється тим, що навіть на стадії зростання в організації можуть виникати різні кадрові проблеми (дефіцит кадрів певної професійно-кваліфікаційної групи, недостатній рівень кваліфікації, відсутність необхідних компетенцій, низька ефективність діючої системи стимулювання і т. ін.), які неможливо розв'язати без даного інструмента.

Крім того, актуальність розробки антикризової кадрової політики в організації зумовлюється тим, що без кадрового забезпечення кваліфікованим і мотивованим персоналом, її функціонування не здається можливим, а в умовах кризи роль персоналу зростає у декілька разів, бо майже всі антикризові перетворення нерозривно пов'язані з працівниками організації (лояльністю персоналу, його активністю, компетентністю, гнучкістю).

Таким чином, успішність виходу підприємства з кризи визначається якістю корпоративної кадрової політики та її антикризовою спрямованістю, тобто саме за рахунок окремих складових кадрової політики на підприємстві формується управлінська команда, лояльність персоналу та його причетність до підприємства тощо.

Основними цілями антикризової кадрової політики є такі: запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації; зниження негативних наслідків кризової ситуації, швидка їх ліквідація.

У зв'язку з цим основні завдання кадрової політики щодо залучення, закріплення, розвитку та мотивування персоналу в умовах кризи повинні бути доповнені:

— формуванням команди "антикризових" менеджерів;

— збереженням ядра кадрового потенціалу, тобто більш цінних співробітників;

— реструктуризацією кадрового потенціалу;

— проведенням організаційно-кадрового аудиту;

— зниженням соціально-психологічної напруженості у колективі;

— плануванням заходів з недопущення паніки персоналу, впровадження програм антистресової підготовки персоналу;

— мобілізацією персоналу на вирішення антикризових завдань;

— корегуванням режимів і тривалості роботи;

— переглядом системи стимулювання й мотивації персоналу;

— збереженням позитивного іміджу компанії-працедавця на ринку, зокрема завдяки забезпеченню соціального захисту звільнених працівників.

За необхідності кадрова політика в умовах кризи також може бути направлена на залучення цінних співробітників, звільнених з інших організацій. Крім того, слід зазначити, що в умовах кризи зростає роль ефективних комунікацій, тому в межах антикризової кадрової політики необхідно забезпечити достеменно й оперативне інформування персоналу про зміни, що відбуваються в організації.

Узагальнюючи вищевикладене, антикризову корпоративну кадрову політику можна трактувати як систему науково обгрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому.

З метою надання системності процесам управління персоналом на підприємстві в умовах виникнення (вірогідності виникнення) кризової ситуації пропонується концептуальна схема формування антикризової корпоративної кадрової політики, що включає чотири основні модулі (рис. 1).

На рисунку 1 показано, що перший модуль у запропонованій схемі є діагностичним та передбачає оцінку персоналу підприємства, оцінку кризової ситуації або ймовірності її виникнення та оцінку загроз, які відчуває підприємство під час кризи або тих, які можуть виникнути у разі невживання антикризових заходів у сфері управління персоналом та кадрової роботи.

Оцінка персоналу за запропонованими напрямками, на нашу думку, має бути вихідним кроком у розробці антикризової кадрової політики. Серед сучасних технологій управління персоналом у системі антикризової кадрової політики важливе місце повинна займати оцінка компетентності персоналу, яку фахівці Харківського національного економічного університету пропонують здійснювати у чотири етапи [2, с. 240]:

1. Формування переліку компетенцій, що підлягають оцінці. Цей етап може передбачати, зокрема, набір корпоративних, професійних і поведінкових компетенцій, що формується з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства, та обов'язково скорегований відповідно до цілей його розвитку.

2. Встановлення вагових коефіцієнтів важливості компетенцій у загальній її оцінці, що характеризують

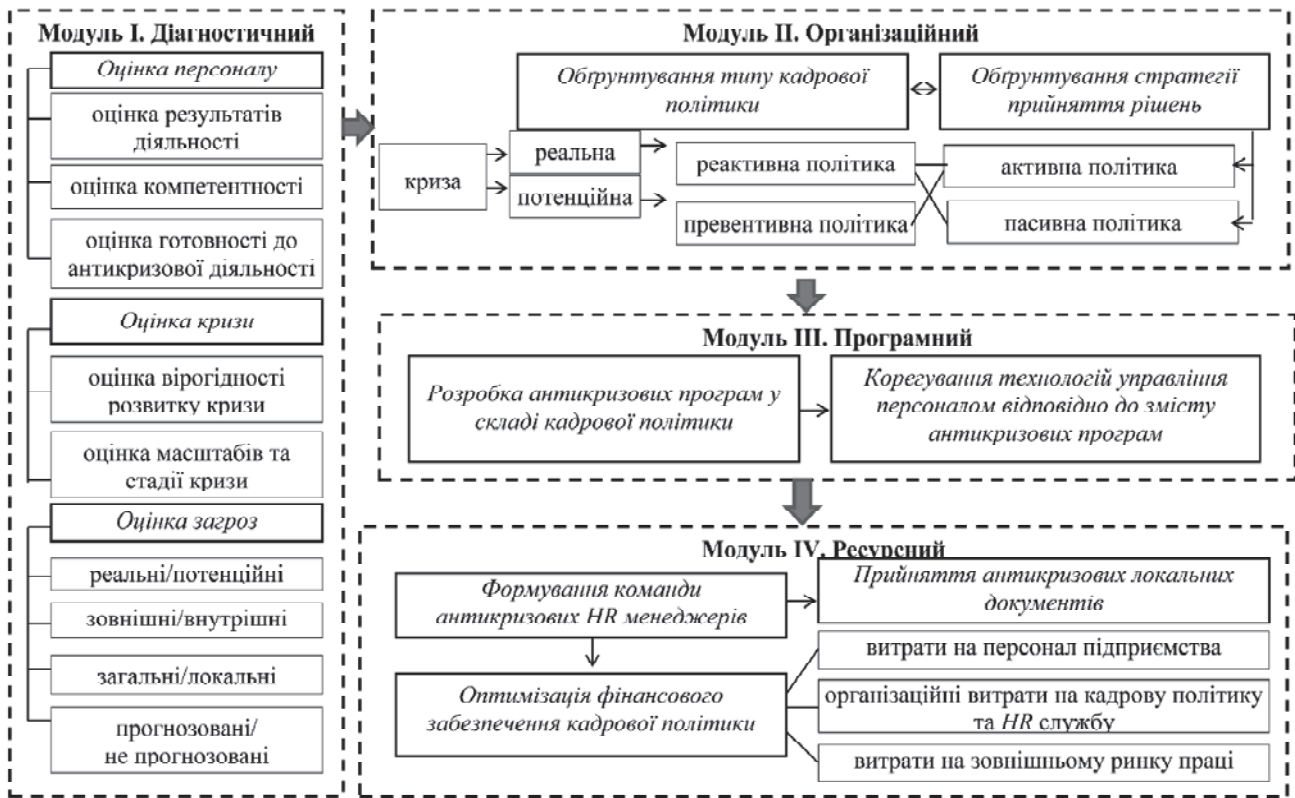


Рис. 1. Концептуальна схема формування антикризової корпоративної кадрової політики

ступінь важливості кожної з них для ефективного виконання завдання та досягнення цілей підприємства. Вагомість кожної компетенції, як правило, визначається експертним шляхом.

3. Встановлення кількості рівнів прояву за кожною компетенцією та їх бальна оцінка. У науковій літературі найчастіше пропонується для кожної компетенції виділяти чотири рівні виразу (прояву) [2, с. 244]:

- нульовий, або негативний, рівень, коли працівник розуміє необхідність певних компетенцій, намагається їх проявити, але не завжди це виходить;
- перший, або базовий рівень (рівень розвитку) фіксується, коли компетенція нормально розвинута, а працівник проявляє необхідні для виконання завдань якості;
- другий, або сильний рівень (рівень досвіду), зазвичай доповнює базовий, компетенція може проявлятися у складних умовах, при вирішенні особливо відповідальних завдань;
- третій рівень, або рівень майстерності, спостерігається, коли працівник може задавати норми поведінки для колективу, допомагає проявляти необхідні навички, коли інші його члени також починають проявляти дану компетенцію.

Комплексна оцінка компетентності працівника визначається з урахуванням вагомості кожної компетенції та рівня її прояву у певного працівника підприємства. Зазначена оцінка впливає на формування окремих складових кадрової політики.

На рисунку 1 (модуль I) показано, що однією зі складових антикризової корпоративної політики має стати аналіз професійної готовності колективу до антикризової діяльності. Однак при цьому слід акцентувати на

наступних питаннях: якісний відбір і розстановка кадрів; створення умов для підвищення кваліфікації працівників; формування механізмів, що підтримують процеси навчання; забезпечення професійної адаптації нових працівників; оцінка кандидатів на вакантну посаду; періодична оцінка кадрів; планування ділової кар'єри та службово-професійного просування; робота з кадровим резервом.

На основі діагностичного модуля доцільною є реалізація організаційного (модуль II), який включає обґрунтування типу кадрової політики, який обирає підприємство та стратегії прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики. Проте, як показує запропонована схема, ці два блоки є взаємозалежними, оскільки кожний тип кадрової політики використовує певні управлінські стратегії, і навпаки, обраний керівництвом підприємства підхід (стиль) прийняття рішень формалізується у певному типі корпоративної кадрової політики (наприклад, активній чи пасивній).

На нашу думку, у системі антикризової кадрової політики серед існуючих сучасних технологій управління перевага має приділятися ситуативному управлінню та управлінню за відхиленнями, оскільки криза є динамічним процесом, який потребує оперативного управління та характеризується суттєвими розходженнями реальних і бажаних результатів діяльності підприємства та його окремих систем.

Ситуативне управління є доповненням до стратегічного та перспективного, характеризується прийняттям управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалася на підприємстві. Такий спосіб прийняття рішень є вкрай доречним у кризовій ситуації, коли втрачання часу на прийняття рішення або дотримання колишніх сце-

наріїв поведінки може призвести до зростання втрат від кризи та її поглиблення.

Ефект управління за відхиленнями проявляється у концентрації часу на важливіших напрямках у сфері управління, фільтрації і розподіленні інформації для прийняття управлінських рішень, підвищенні їх обґрунтованості і скороченні кількості, зростанні продуктивності праці та взаємодії функціональних підрозділів [4, с. 158].

У третьому модулі, відповідно до сформованого організаційного забезпечення, відбувається розробка окремих антикризових програм та корегування відповідних технологій управління персоналом. Програмування антикризової кадрової політики має відбуватися з урахуванням фази кризи, у якій перебуває підприємство або його кадрова підсистема. Відповідно до цього кадрові програми (складові кадрової політики) за характером можуть бути попереджувальні, реструктуризаційні, реінженерингові та санаційні.

Не менш важливим є четвертий модуль концептуальної схеми формування антикризової корпоративної кадрової політики — ресурсний, метою якого є забезпечення кадрового, нормативного та фінансового базису реалізації зазначеної політики. Очевидно, що відсутність або брак однієї з ресурсних складових зведе до мінімуму ефективність реалізації попередніх модулів.

При розробці та реалізації антикризової корпоративної кадрової політики важливого значення набуває створення умов щодо забезпечення її ефективності. На думку українських науковців Т.І. Лепейко та О.М. Миронової, на ефективність антикризових заходів впливають наступні чинники [3, с. 83]: сприяння розвитку індивідуальних схильностей та здібностей працівників з урахуванням зміни діяльності та інтересів виробництва й індивідуальних цілей; приділення уваги індивідуально-психологічним можливостям працівника (гнучкість, інтелект, сила волі, творчий потенціал, спроможність до ризику, ініціативність); прийняття до уваги психоемоційних якостей працівників (темперамент, характер, ціннісні орієнтації, мотиви, переконання, світогляд); створення умов життя та роботи індивідів і соціальних груп; забезпечення гарантій зайнятості у випадку професійного виконання завдань, рівних можливостей для зайнятості.

Вважаємо, що у кризових умовах, котрі характеризуються ускладненням управління персоналом, дефіцитом ресурсів, гострою соціальною напруженістю в колективі до кадрової політики доцільно включати наступні специфічні напрями кадрової роботи, орієнтовані на інноваційний розвиток (рис. 1, модуль III) [1]: командна організація діяльності персоналу; створення інноваційного клімату, заснованого на довірі та спрямованого на розвиток інноваційної діяльності; формування системи ефективного генерування інноваційних ідей і механізму акумуляції творчих ідей та пропозицій; розвиток внутрішньофірмового інноваційного підприємництва; розвиток інноваційних комунікацій; безперервне організаційне навчання персоналу.

Як відомо, однією з ознак кризової ситуації є дефіцит коштів, у т.ч. — й на персонал, тому антикризова кадрова політика повинна передбачати особливі режими щодо бюджетування витрат на персонал залежно від фінансово-економічного стану підприємства та його бюджетних обмежень (рис. 1, модуль IV). При цьому,

важливо усвідомлювати, що в умовах економіки знань витрати на персонал розглядаються як інвестиції.

Необхідно зазначити, що впровадження антикризових заходів у сфері управління персоналом, що пов'язані зі скороченням витрат на нього, можуть супроводжуватися погіршенням морально-психологічного клімату, іміджу керівника та зовнішнього іміджу роботодавця та ринку праці та у бізнес-середовищі. Це, безумовно, вимагає певної відповідної реакції від керівництва.

ВИСНОВКИ

Під час формування антикризової кадрової політики та впровадженні її на підприємстві важливо усвідомлювати, що кризова ситуація може мати й позитивні наслідки та результати, а якість кадрової політики суттєво впливає на ймовірність їх отримання. Так, на етапі виходу з кризи підприємство має отримати нові знання, що допоможуть реалізувати стратегічні цілі у майбутньому. Отже, на перспективу підприємство отримає не лише вдосконалену кадрову політику, а й буде готове до попередження кризових явищ у сфері праці, оперативного та "безболісного" їх подолання.

Література:

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова. — СПб., 2010. — 432 с.
2. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом на підприємстві: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузина. — Х.: ХНЕУ, 2012. — 298 с.
3. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. — 236 с.
4. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І. Сочинська-Сибірцева // Вісник економічної науки України. — 2012. — № 2. — С. 156—158.
5. Юрьева Т.В. Конкурентная политика организации в условиях кризиса / Т.В. Юрьева, А.А. Волжанин, Чжан Цин. — М., 2010. — 144 с.

References:

1. Gorelov, N.A. (2010), *Antikrizisnoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Crisis management of human resources], St.Petersburg, Russia.
2. Hryn'ova, V.M. and Hruzina, I.A. (2012), *Formuvannia motyvatsijnoi stratehii upravlinnia personalom na pidprijemstvi* [Formation of motivational strategies of personnel management in the enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
3. Lepejko, T.I. and Myronova, O.M. (2010), *Upravlinnia personalom pidprijemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovyj pidkhid)* [Personnel Management under uncertainty (behavioral approach)], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
4. Sochyn'ska-Sybirseva, I. (2012), "The development of creative technologies of personnel management in domestic enterprises", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 156—158.
5. Jur'eva, T.V. Volzhanin, A.A. and Chzhan, Cin (2010), *Konkurentnaja politika organizacii v uslovijah krizisa* [Competition policy of organization in crisis], Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2015 р.