

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Бабкін Д.О., канд. екон.наук.

Нікітіна О.А.

Донецький університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

Анотація. У статті досліджено теоретичні аспекти антикризового управління трудовими ресурсами в підприємствах, для яких ключовим і одночасно найбільш витратним активом бізнесу є персонал. На жаль, криза змушує керівників скорочувати витрати на трудові ресурси. І дуже важливо зробити це правильно і без великих втрат.

Метою статті є дослідження процесу антикризового управління трудовими ресурсами на підприємстві. Головними завданнями дослідження є: вивчення і систематизація теоретичних питань, задля удосконалення системи управління в організації; розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління, а також оцінка ефективності зроблених пропозицій.

Особливо складним завданням процес антикризового управління трудовими ресурсами є для великих підприємств і компаній з територіально розподіленою структурою, де дуже важко об'єктивно оцінити роль кожного співробітника у розвитку бізнесу підприємства. Проте, управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших функцій в стратегії підприємства, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини зростає, і до його здібностям, рівню знань і кваліфікації пред'являються все більш високі вимоги.

У статті доведено, що антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру-демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей і пр. Зусилля подальших досліджень мають бути направлені на розробку алгоритму дії функціонування кадрової політики в умовах кризи та виявлення потенційних загроз ефективній діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, витрати на персонал, криза, кадрова служба, персонал.

Постановка проблеми. Зміни, які відбувалися в світовій економіці та їх спосіб розвитку поміняли погляд на персонал українських підприємств. На виробництві персонал в наш час став як той ресурс, який є ключовим у капіталі сучасної організації. Отже, від цього залежить успішність і процвітання підприємства. В абсолютній і відносній (частина з собівартості товару) вираженні вартість трудових ресурсів зростає [1]. Серйозні зміни відбуваються на ринку праці, які вимагають змін у ставленні до працівників у сфері політики їх залучення, а також в утриманні і мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною основою дослідження з'явилися праці авторів, присвячені питанням управління підприємства і персоналом в умовах кризи.

Вивченню проблем антикризового управління присвячені багато роботи родоначальників теорії управління кризовими процесами і сучасних дослідників. Дослідженню класифікації кризових явищ та проблем формування комплексних систем антикризового управління присвячені роботи Г.Б.Юна, А.Д. Чернявського, Е.А.Уткіна, Н.Н. Тактарова, М.Л. Хараева, Г.Ю. Шатских, Р.А. Шмакова та ін[2].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць з управління трудовими ресурсами на підприємстві, ці питання в контексті глобальної економічної кризи, та значних економічних труднощів, обумовлених специфікою розвитку (або деградації) вітчизняної економічної системи, є мало дослідженими. Це обумовлено неможливістю копіювання зарубіжного досвіду, та застосування його без відповідного адаптування (якщо це можливо), зважаючи на унікальність економічного становища країна на макрорівні, та підприємств на мікрорівні.

Формулювання цілей статі. Метою статті є дослідження процесу антикризового управління трудовими ресурсами на підприємстві. Головними завданнями дослідження є: вивчення і систематизація теоретичних питань, задля удосконалення системи управління в організації; розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління, а також оцінка ефективності зроблених пропозицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризовий менеджмент - це система управління підприємством, яка має системний, комплексний характер яка спрямована на запобігання та усунення явищ котрі є несприятливі для бізнесу за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту, реалізації, створення і розробки на підприємстві соціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє застерегти та усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі на власні ресурси [1].

Антикризовий менеджмент - це:

- діагностика причин виникнення кризової ситуації;
- аналіз потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку;
- розробка процедур системи контролю за їх реалізацією та оздоровлення підприємства [2].

Одна з найбільших статей витрат підприємства - витрати на персонал. Під час кризи її зменшувати в першу чергу, включаючи перегляду розмірів бонусів і премій, змінення робочого часу а також скороченням та переводом персоналу. Показники системи - створені для того щоб ці зміни пройшли з мінімальними втратами для бізнесу.

Головне завдання HRM-систем - надати повну інформацію про потенціал в компанії в кількісному, якісному складу та обліку витрат на персонал. Швидкість отримання такої інформації - перевага HRM - систем, яке набуває особливої цінності під час кризи[3].

Впровадження HRM - системи є стратегічним вкладом в систему управління підприємством. Система покликана на допомогу власникам максимально ефективно використовувати трудові ресурси підприємства. Зниження обсягів продажів змушує власників скорочувати штати, а також це відображається на зменшенні оплати праці персоналу підприємства. Основним капіталом для багатьох українських компаній є знання та вміння співробітників. Тому важливо зберегти мотивацію тієї частини співробітників компанії, без якої неможливе її виживання в умовах кризи і подальшого ефективного існування на ринку, - будь-яка криза завжди закінчується.

Для найбільш ефективно використовувати потенціал кожного співробітника на тлі зростання задоволеності працівників своєю працею допомагають сучасні методи управління персоналом організації.

Прагнення вижити і ефективно розвиватися в конкурентній боротьбі - є основною довгостроковою метою будь-якої організації на ринку.

Необхідність роботи спрямована на виробленні заходів на підвищення ефективності діяльності компанії, рішення проблем, що склалися на підприємстві.

Стійкість роботи підприємства, що проявляється не тільки в досягненні та застосуванні необхідних показників платоспроможності і конкурентноздатності, на підтримку їх рівня, які можуть застеретти настання повторної кризи - є найважливішою метою антикризової програми .Відновлення керуваності організацією (можливості оперативно приймати і реалізовувати управлінські рішення, ефективно вирішувати які виявляються проблеми). Використовувані методи - директивно-звітні (при жорсткому контролі результативності). Інструмент - план дій (із зазначенням проміжних результатів і термінів досягнення стабільних показників діяльності)[4].

Процес управління трудовими ресурсами являє собою цілу сукупність дій, методів керівника, які включають діагностику персоналу; підбір та розподіл персоналу; програми з підвищення кваліфікації; організацію та планування роботи співробітників; облік його руху; мотивацію і стимулювання праці і, звичайно, надання сприятливих і безпечних умов праці .

Крім всіх перерахованих вище заходів та методів антикризове управління, передбачає наявність додаткових програм діяльності співробітників, а також включає соціально - психологічні чинники[5].

Мотивація та забезпечення гарантії на підприємстві у сучасних умовах відбувається у тому разі коли стабільний стан - це найчастіше недовгочасне явище, потрібно приділяти увагу питанням адаптації співробітників до мінливих умов, їх.

У діяльності підприємства потрібно розробляти та впроваджувати нові програми , які відповідають умовам зовнішній середі, тому що використання старих програм згодом стає неефективним.

Комплекс підсистем загального і лінійного керівництва, а також окремі функціональні підсистеми, що відповідають за виконання певних завдань - загальний вигляд системи антикризового управління персоналом Антикризова кадрова політика - це поняття ще більш широке . У неї входить прогнозування стану персоналу на майбутні періоди. Особливе значення тут має виявлення потреби підприємства в нових або відмова від старих фахівців на певні періоди [3].

У нашій країні помилкою управлінської команди є недооцінка необхідності на багатьох підприємствах: 1) формулювання корпоративних принципів роботи з людьми, 2)вибудовування системи управління персоналом, 3) формалізації бізнес - процесів і 4) грамотної роботи з кадровою документацією. Помилки і недоліки, що накопичувалися у відносно благополучні періоди, в кризовій ситуації можуть призвести до катастрофи.

У кризовий період значимість роботи з персоналом багаторазово зростає, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на стійкість бізнесу. Щоб вціліти, а тим більше продовжити розвиток у кризовій ситуації, організації потрібно мобілізувати всі наявні ресурси, в першу чергу - людські. У першочергові завдання HR - служби входить: участь у розробці стратегії реорганізації бізнесу; оптимізація (скорочення) чисельності персоналу; діагностика кадрового потенціалу підприємства; вирішення конфліктів.

На основі прийнятої керівництвом антикризової HR-стратегії переглядаються локальні HR - політики компанії. Система принципів і норм щодо певних аспектів діяльності (винагорода , комунікація, службове просування і т. п.), що дозволяють направити дії співробітників на реалізацію корпоративної стратегії - HR-політика . HR - політики ефективні тоді, коли всі працівники добре знають закладені в них базові принципи і норми.

Зараз багато українських організацій переглядають штатну чисельність: виявляють працівників, в яких за нинішніх умов немає особливої необхідності, а також намагаються перерозподілити функціонал се-

ред співробітників, щоб максимально ефективно їх задіяти. Якщо в компанії склалася тяжка ситуація, що іншого виходу окрім масового скорочення людей немає, важливо провести звільнення «по-людськи» - з мінімальним збитком для людей і іміджу компанії як роботодавця.

Виникає необхідність зміни підходів до управління поведінкою персоналу в умовах кризи [2].

За результатами проведених досліджень нами виявлено систему чинників, що впливають на організаційну структуру працівників у кризовій ситуації, щоб підприємство залишалося конкурентноспособним.

Для досягнення цілей підприємства і персоналу треба урахувати управління організаційною поведінкою персоналу в умовах кризи, повинно передбачати вплив на чинники, що її обумовлюють, з метою забезпечення її стабільності для подальшого існування компанії.

За умови забезпечення його системності, безперервності, гнучкості, адаптивності, стабільності та багатоваріантності, власникам підприємств треба також звернути увагу на те, що ефективності антикризового управління підприємством можна досягти з урахуванням специфіки, стратегії, та цілей підприємства.

Антикризова HR- стратегія включає такі напрямки у найбільш загальному плані:

- аналіз трудового потенціалу;
- реалізація професійних і творчих здібностей працівників;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності;
- детальний аналіз потреби в персоналі (на основі поточних показників роботи компанії в цілому) і планування чисельності;
- контроль ефективності діяльності;
- перегляд системи оплати праці та системи мотивації .

На майбутній період повинні бути переглянуті і узгоджені з цілями і завданнями компанії всі напрямки роботи з персоналом:

- підбір, адаптація та найм (внесення змін до плану заходів та документацію);
 - методики атестації та оцінки;
 - кадрове діловодство, штатний розпис;
 - розвиток і навчання (перелік невідкладних заходів);
 - системи нематеріальної і матеріальної мотивації (адаптація до нових умов);
- максимальне використання (або створення , якщо їх досі не було) каналів зовнішньої комунікації ;

- підтримка корпоративної культури .

До загальних принципів антикризового управління трудовими ресурсами можна віднести наступні:

- рівних можливостей;
- горизонтального співробітництва;
- системності;
- правовий та соціальної захищеності[6].

До кадрового маркетингу поділяються останнім часом пильну увагу у сфері антикризового управління персоналом. Це комплекс заходів, спрямований на підвищення кваліфікаційного рівня співробітників і розвиток персоналу у сфері діяльності підприємства .

Основні методи, що застосовуються в кадровому маркетингу, це залучення студентів та аспірантів для стажування і практики; співпраця з різними службами зайнятості; створення освітніх установ у рамках даного підприємства для підготовки вузьких спеціалістів; розробка системи навчання для діючих співробітників з метою підвищення їх професійного рівня; використання лізингу персоналу [7] .

Слід виділити основні дії як всього трудового персоналу в цілому так і керівників для виходу підприємства з кризи та ефективного просування на ринку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Антикризова HR- стратегія допоможе вивести бізнес з кризи в тому випадку, якщо вона співвідноситься із потенціалом компанії та з економічною ситуацією в країні. Конкретний зміст HR- стратегії, залежить від структури та розміру організації (мале , середнє або велике підприємство), реалізації поставлених цілей, виду діяльності та своєчасності реалізації плану .

У загальному плані антикризова HR- стратегія включає такі напрямки:

- аналіз трудового потенціалу;
- детальний аналіз потреби в персоналі (на основі поточних показників роботи компанії в цілому) і планування чисельності;
- управління рухом персоналу;
- реалізація професійних і творчих здібностей працівників ;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності;
- контроль ефективності діяльності;
- оптимізація бізнес- процесів;
- перегляд системи оплати праці та системи мотивації [8].

Висновок. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку і т.п.). Але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру-демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей і пр.

Таким чином слід визнати, що на сьогодні у розвитку в сфері антикризового управління персоналом на підприємстві є багато питань, які ще залишаються не вирішеними. Також треба мати на увазі, що українські підприємства мають різну структуру управління. Перспективи подальших досліджень мають бути направлені на розробку алгоритму дії функціонування кадрової політики в умовах кризи та виявлення потенційних загроз ефективній діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Перелік посилань:

1. **Базаров Т.Ю.** Управління персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін - Москва : Юніті, 2002, с.147
2. **Грязнова А.Т.** Антикризовий менеджмент / За ред. А.Т. Грязновой. - М.: Асоц. авторів і видавців "Тандем": ЕКМОС, 2007, с.142
3. **Маренков Н.Л.** Антикризисное управление / Маренков Н.Л., Касьянов В.В. - "Феникс" - 2008-512с.
4. **Мороз О. В.** Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством / О.В. Мороз, І. В. Шварц // Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: УНІВЕРСАМ, 2006. – 137 с.
5. **Шериньова З. Є.** Антикризове управління підприємством [Текст] / З. Є. Шериньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева // М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – 676 с
6. **Рутицкая В.В.** Антикризове управління підприємством. / В.В. Рутицкая, Л. Сирик / под редакцією журналу «Менеджер по персоналу» [Источник: HR-Лига].
7. **Василенко В.А.** Антикризове управління підприємством / В.А. Василенко - Київ: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
8. **Лігоненко Л.О.** Антикризове управління підприємством [електронний ресурс] / Л.О. Лігоненко // <http://slv.com.ua/books/6.html>

*Стаття надійшла: 05.03.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.*

УДК 331.101.3
М12, М52

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТА С МОТИВАЦИОННЫМ ФОНОМ СОТРУДНИКОВ АТП

Базецкая А. И., канд. экон. наук, доцент

Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова

Аннотація. Предметом исследования является взаимосвязь экономического развития автотранспорта с мотивационным фоном работников автотранспортных предприятий (АТП). Целью данной работы является выявление взаимосвязи между изменениями в экономической эффективности функционирования автотранспорта Украины и мотивационным фоном сотрудников АТП для обоснования принятия управленческих решений в сфере мотивирования сотрудников к труду. В настоящее время в сфере управления персоналом доминируют исследования, направленные на изучение мотивации работников и разработку системы их стимулирования без привязки к влиянию внешней среды. Однако, на наш взгляд, факторы внешней среды оказывают значительное влияние на формирование мотивационного фона сотрудников. И персонал автотранспортных предприятий, в данном случае, не является исключением, так как политическая и экономическая обстановка в стране изменяет степень экономической эффективности функционирования данных предприятий. В работе использовались общие методологические подходы, используемые для анализа, такие как системный, процессный и поведенческий. Кроме того, был использован метод эмпирических исследований. В работе были рассмотрены тенденции развития как транспорта Украины в целом, так и отдельно автотранспортных предприятий. Приведены статистические данные об объемах грузоперевозок автотранспортом, а также объемы перевозок пассажиров автобусами и автотранспортом в межгородском и городском сообщении. Выявлены основные тенденции развития АТП. Проанализирован уровень зарплат на транспорте в сравнении с другими отраслями экономики, а также в региональном разрезе. Были сделаны выводы о том, что существующие тенденции развития автотранспорта Украины не способствуют созданию положительного мотивационного фона сотрудников АТП. Полученные результаты могут быть использованы при планировании мероприятий по улучшению материальной заинтересованности сотрудников АТП за счет собственных резервов предприятия в целях улучшения их мотивационного фона и, как следствие, повышения производительности их труда.

Ключевые слова: мотивационный тип, мотивация, стимулирование, автотранспорт, тенденции развития транспорта.