

УДК: 316.354

## ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ: ТЕОРІЯ Й ПРАКТИКА

Патлах І.М. (м. Запоріжжя)

### **Анотації**

*У статті проводиться аналіз теорії модернізації процесів управління людськими ресурсами через проходження стадії кризи; запропонований механізм діагностичної оцінки системи управління людськими ресурсами підприємства, виділені основні завдання оптимізації кадрових процесів в організації, що перебуває в умовах кризи.*

*The article presents the analysis of the formation and the perspectives of nanotechnology development that appear as the innovative society development factor and the key life cycle of transformations in different spheres of human being existence; their role in formation of new scientific culture is shown and the ethical problems connected with introduction of nanotechnology into the real life are defined.*

### **Ключові слова:**

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ, ЕКОНОМІЧНА КРИЗА, ДІАГНОСТИКА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВІ ПРОЦЕСИ

### **Вступ**

Тема впливу фінансової кризи на українську економіку в цілому й на ринок праці, зокрема, останнім часом стала однією з найбільш обговорюваних. Серед багатьох точок зору з приводу ймовірних варіантів розвитку найчастіше висловлюється досить розповсюджена наприкінці 1980-х – початку 1990-х років ідея модернізації економіки через катастрофу. Суть її зводиться до того, що чим глибше руйнування колишньої суспільної системи, тим більш успішним є будівництво нового ринкового й соціального порядку й вбудовування в універсальні тренди світового розвитку. Така позиція виходить із уявлення про принципову неререформованість традиційних українських соціально-економічних структур. Розглядати цю теорію доцільно з погляду «сценарного аналізу», що має на увазі вивчення ступеня адаптованості нинішньої економічної системи до нових «дефіцитно-ресурсних» реалій; глибини кризи; стану економічних акторів, здатних висувати й здійснювати альтернативні стратегії розвитку. Ці фактори є визначальними при виборі механізмів оптимізації трудових відносин у період економічної кризи.

**Мета статті** – сформулювати розуміння ефективного управління персоналом у кризовий період і антикризової стратегії підприємства,

виділити основні етапи формування комплексного підходу до управління персоналом;

- розробити інструментарій діагностики кадрових процесів на підприємстві, запропонувати кроки по оптимізації кадрового складу й витрат на персонал;

- оцінити можливі наслідки кризи для трудових ресурсів підприємства.

### **Обговорення проблеми**

Резюмуючи думки аналітиків, можна виділити три сценарії розвитку економічної ситуації в 2009 році:

*Оптимістичний.* Ринок відновиться, почне заново набирати оберти внаслідок «розморожування» бюджетів підприємств, і до середини другого півріччя знову буде відчуватися кадровий голод. Слід зазначити, що розвиток ситуації за таким сценарієм малоімовірний, з огляду на об'єктивні характеристики сучасної світової економіки.

*Середньопесимістичний.* Неглибока, але довга рецесія. Небезпека такої ситуації в її тривалості - якщо весь 2009 рік пройде в такому «депресивному» стані, то компанії будуть перечікувати його, затаївшись, без різких скорочень і активного підбору персоналу. У середньому зарплати зростати не будуть, а в окремих випадках будуть знижуватися. На фінансовій кризі можуть виграти ті роботодавці, які, незважаючи ні на що, знайдуть можливість не тільки зберегти кращих працівників, але й оновити колектив, замінивши «середніх» і слабких більше сильними, що вивільняються з інших підприємств, а то й цілеспрямовано переманюючи потрібних фахівців у конкурентів.

*Песимістичний.* Криза буде розвиватися в гіршу сторону, внаслідок чого ринок праці буде падати слідом за падінням бізнесу компаній. Як результат, масові скорочення на всіх посадах, безробіття, перетікання фахівців у більш стабільні/стійкі галузі - виробництво й продаж продуктів повсякденного попиту, держсектор. Основне завдання топ-менеджерів підприємств і організацій полягає в тому, щоб змодельювати стратегію розвитку свого бізнесу за середньопесимістичним сценарієм, оскільки він дозволить уникнути в першу чергу кризи персоналу, що найчастіше може обернутися повним дефолтом. Для досягнення цієї мети топ-менеджерам, у першу чергу, необхідно чітко представляти, що криза персоналу найчастіше виникає внаслідок загальноекономічної кризи. У випадку неспроможності підприємства й переживання ним кризи звичайно основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, які використовуються у рамках антикризового управління, а питання управління персоналом у системі пріоритетів вибору діючих антикризових механізмів ідуть на останні місця (особливо страждають питання контролю за системою управління персоналом). Відносно персоналу, як правило, проводиться єдиний захід - скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. При цьому всі визнають цінність і

важливість власне людського ресурсу й значимість його внеску в успіх діяльності організації. Для ефективного подолання кризової ситуації на підприємстві необхідне включення в загальну антикризову стратегію підприємства програми вдосконалювання системи управління персоналом, тому що саме в системі управління персоналом, як правило, спостерігається велика кількість проблем, а саме: низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу; звільнення співробітників з компанії; відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт; надлишкова чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури потребам підприємства; відсутність мотивації персоналу; відсутність ініціативи працівників; напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана із критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві й високому числі конфліктних ситуацій.

Для успішності розробки антикризової програми управління людськими ресурсами підприємства на початковому етапі завжди необхідна об'єктивна діагностика критичних явищ. Проведення діагностичної оцінки системи управління людськими ресурсами підприємства умовно підрозділяють на стратегічний і оперативний рівні.

На *стратегічному* рівні оцінюється активність вищого управління підприємством у побудові стратегії формування й використання трудового потенціалу, а також відповідність її поточним ситуаційним умовам; оцінюється відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства, характеристика організаційної культури, рівень компетентності стратегічних керівників, характер взаємини адміністрації з персоналом (проводиться шляхом інтерв'ювання ключових керівників, вивчення бізнес-планів і звітів за результатами діяльності, вивчення документації, що регламентує систему управління працею).

На *оперативному* рівні оцінюється ефективність роботи з людськими ресурсами; наявність або відсутність необхідних складових системи управління персоналом, їхня адекватність цілям підприємства, правильність їхнього виконання. Тут досліджуються такі складові, як відповідність кадрової політики, планування персоналу, принципи відбору й наймання, адаптація, стимулювання праці, оцінка й навчання, ротация, організація праці, планування кар'єри й звільнення працівників.

В умовах кризи, при недостатності матеріальних, кадрових і часових ресурсів така детальна оцінка організації може здатися неможливою. Проблема мінімізації діагностичної процедури породила безліч підходів до вибору методу оцінки. Найчастіше вибирається 4 методи діагностики на підприємстві:

- метод інтерв'ю;
- анкетні опитування й огляди;
- аналіз зовнішньої інформації;
- експерименти в області людських ресурсів.

Метод інтерв'ю для підприємства, що зазнає кризи, доцільно проводити з персоналом, що звільняється. Це так зване "вихідне інтерв'ю", що проводиться з метою вивчення уявлень працівників про організацію. Аналіз даних такого інтерв'ю дозволяє розробити й вжити відповідних заходів. Наприклад, це можливо для запобігання плинності кадрів, тому що часто звільнення можуть відбуватися не стільки через порушення умов праці працівників, скільки через страх внаслідок припущення про можливе закриття підприємства. Один з найбільш економічних і ефективних підходів оцінки - це проведення анкетних опитувань, які дозволяють одержати велику кількість фактів від великої кількості людей. В анкету включаються розділи про виконувані функції, підпорядкованість, рамки відповідальності, характер прийнятих рішень, рівні й форми інформаційних потоків. Ця частина анкети дозволяє зробити висновки про відповідність виконуваних функцій оперативним завданням підрозділів, оцінити ефективність і доцільність інформаційних потоків в організації, побачити цілісну картину діючого бізнесу - процесів підприємства й "виконуючу" організаційну структуру. Другою частиною анкети звичайно є теми відносини працівника до різних факторів діяльності підприємства. Наприклад, таким як взаємини в колективі, діяльність керівництва, відношення до системи винагород і компенсацій, відношення до критичних проблем підприємства. По цій частині опросника можна одержати не тільки змістовні, але й строгі числові показники. Для цієї мети всі фактори організації, що підлягають вивченню, поєднують у Багатофакторну організаційну анкету, де для кожного фактора дається бальна шкала, на якій працівник відзначає ступінь свого задоволення даним фактором. Таке опитування можна проводити анонімно, що істотно підвищує вірогідність інформації. Отримані дані аналізуються з урахуванням середньогрупового результату.

Для аналізу офіційних документів, як уже згадувалося вище, використовуються всі документи підприємства, що регламентують працю працівників. Тут можна оцінити наявність або відсутність необхідних наказів і положень на відповідність стратегічному плану підприємства й існуючій антикризовій програмі. Зовнішня інформація може бути отримана з офіційних статистичних даних по виробничих нормах: плинність і абсентеїзм, заробітна плата й нематеріальні засоби стимулювання. Експерименти в області людських ресурсів - цікавий і дієвий метод аналізу, що вимагає сполучення точного розрахунку й творчого підходу одночасно. При такому методі порівнюються показники звичайної й контрольної групи. Наприклад, для половини менеджерів вводиться новий метод стимулювання праці на конкретний період. Потім порівнюються показники результатів праці з тією половиною групи, для якої система стимулювання залишалася без змін. Перераховані методи збору інформації дозволяють побачити цілісну картину функціонування

підприємства й системи управління персоналом. Виходячи з даної інформації, можна проводити оцінку ефективності, визначати основні фактори ризику й розробляти конкретні заходи, що сприяють профілактиці або усуненню кризи.

При оптимізації кадрових процесів в організації, що перебуває в умовах кризи, на сьогоднішній день прийнято виділяти такі основні завдання, як: визначення розвитку прогресивності системи управління персоналом; виявлення так званих "проблемних ділянок", тобто явищ, що сповільнюють успішний розвиток підприємства; оцінка адаптивних можливостей колективу і його готовності до змін; аудит трудових ресурсів (з'ясування наступних питань: функції, які виконує співробітник, дублюються іншими або унікальні? чи є критичною для ефективності бізнес-процесів компанії відсутність цього співробітника? рівень лояльності в кризовій ситуації: мотивований і чи готовий психологічно співробітник продуктивно переживати важкі часи разом з компанією? наскільки перспективним є співробітник для компанії в післякризовий період: наявність унікальних навичок і знань; наскільки складно буде знайти такого ж готового фахівця/керівника? наскільки витратним виявиться створення з нуля тієї сфери діяльності, що зникне зі звільненням співробітника?); оцінка ефективності співробітників; атестація співробітників як спосіб відбору антикризової команди підприємства.

В умовах фінансової нестабільності компанія може провести атестацію своїх працівників з метою виявити раціональність одержуваної працівником заробітної плати, відповідність кваліфікації працівника й одержуваного заробітку та ін. Для цього в організації повинен існувати документ (локальний нормативний акт), що встановлює порядок призначення атестаційної комісії, порядок проведення атестації й відповідних заходів (проведення співбесід, тестування працівників, заповнення анкет і опитних аркушів та ін.), порядок винесення комісією рішення за результатами атестації кожного працівника, можливі дії роботодавця за результатами проведеної атестації, інші процедурні питання. Варто відзначити, що даний спосіб доречний, коли в компанії ще не проводилася планова атестація, або з моменту її проведення пройшло досить часу для того, щоб обґрунтувати позапланову атестацію. За результатами даного заходу можуть бути виявлені працівники, які не відповідають займаній посаді через низьку кваліфікацію. У цьому випадку роботодавець вправі запропонувати в письмовій формі кожному такому співробітнику іншу роботу, що відповідає його кваліфікації за результатами атестації або, якщо працівник відмовився від всіх запропонованих вакантних посад або ж у компанії немає таких, трудовий договір з ним може бути розірваний у зв'язку з невідповідністю працівника займаній посаді або виконуваний роботі внаслідок недостатньої кваліфікації, підтвердженої результатами

атестації. Для підвищення рівня лояльності до керівництва рекомендується тим працівникам, які успішно пройшли тестування, установити якісь заохочення, виплатити разові премії, передбачені локальними нормативними актами компанії, або дещо підвищити оклад; участь співробітників у мінімізації бюджету витрат на зміст персоналу; скорочення кількості вакансій; антикризовий підбір персоналу (відновлення персоналу); аналіз ринку праці й конкурентних пропозицій; перегляд структури сукупного доходу з метою мінімізації ризиків по розміру виплат при звільненні/скороченні співробітників наступного року. Це має на увазі зміну співвідношення постійної й змінної частини зарплат на користь збільшення останньої.

Таким чином, на зміну довгострокової мотивації співробітників прийде короткострокова; розробка вдосконаленого циклу оцінки придатності кандидатів: учасники, бізнес-процеси, тривалість, вартість, планування; переманювання коштовного персоналу; аутсорсинг персоналу; заміна трудових договорів зі співробітниками на цивільно-правові договори підряду й надання послуг; збільшення кількості фрілансерів - позаштатних співробітників, праця яких оплачується за результатами роботи; підвищення швидкості й ефективності адаптації нових кадрів; внутрішній PR антикризових заходів компанії; статистичні кількісні дані: витрати на персонал (загальні та їхня доля на робочу силу в обсягах собівартості виробленої продукції); статистичні дані по характеристиках сукупної робочої сили на підприємстві; показники продуктивності праці й т.д.; ухвалення рішення про скорочення штату, аналіз наслідків такого рішення (оздоровлення організації шляхом скорочення тих співробітників, які не приносять підприємству фактичної користі; можливе підвищення заробітної плати працівникам, що залишилися, які візьмуть на себе деяке додаткове навантаження; усвідомлення того факту, що із закінченням кризи компанії доведеться добирати відсутніх працівників із супутніми витратами на підбір співробітників, виплатами винагороди кадровим агентствам, облаштування робочих місць та ін.); супровід непопулярних рішень.

При розробці антикризових заходів у частині управління персоналом не слід використовувати методи зменшення витрат підприємства за рахунок зниження заробітку працівників. Зокрема, неправомірними є наступні дії: видання наказу про зменшення заробітної плати й відповідній зміні штатного розкладу, а надалі - повідомлення працівників про це як про факт, що вже звершився; переведення працівника без його згоди на іншу посаду зі зниженням заробітної плати або посади; відправлення всіх або частини працівників у неоплачувану відпустку з ініціативи компанії; тимчасове переведення працівника без його згоди на нижчеоплачувану роботу або для заміщення відсутнього працівника по так званій «виробничій необхідності». Використання таких методів на підприємстві, по-перше, є незаконним, і, по-друге, сильно

знижує лояльність співробітників та адаптивні можливості колективу і його готовність до змін.

### **Висновки**

Для успішної розробки й реалізації антикризової програми вдосконалювання системи управління персоналом необхідно спроектувати й впровадити нову кадрову політику, завдяки якій стане можливим сфокусувати всі процеси управління персоналом на рішенні завдання залучення й утримання кращих працівників, їхнього розвитку; сформулювати нові принципи й керуватися ними на практиці, щоб досягати бажаних результатів; визначити завдання змін діючих кадрових процесів у світлі нових принципів і на їхній основі перешикувати поточну практику; підібрати інструментарій, що відповідає заявленим принципам; експериментування у рамках змінюваних процесів, їхній моніторинг і закріплення нововведень у регламентуючих документах.

**Перспективи подальших наукових досліджень** – аналіз методології й методик досліджень процесів управління людськими ресурсами в умовах нестабільності; розробка організаційно-економічного механізму оптимізації трудових відносин у період економічної кризи.

### **Джерела**

1. Антропова Т. Рынок труда: упал – отжался // Индустрия рекламы.- 2008, №12 .- С. 26-32.
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навч. посібник для внз / М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2004. - 190 с.
3. Крымов А. Финансовый кризис: что делать с персоналом?! // «Персонал», 31 октября 2008.- С.95.
4. Павлова Е. Манипуляции с персоналом //Расчет.- 2008, №12.- С12-16.

*Стаття надійшла 20.03.2009 р.*