

УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тиха Т.В.
Кравцов П.О.
Артюх Л.А.

*Новокаховський політехнічний коледж
Одеського національного політехнічного університету*

Антикризове управління – спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання. Проблеми антикризового управління підприємством, запобігання конфліктам, банкрутству висувуються на перший план для власників підприємств та менеджерів всіх рівнів, оскільки в жорстких ринкових умовах кризи є етапами життєвого циклу підприємства. Розглянемо тільки одну сторону антикризового управління персоналом – звільнення.

У сучасній економіці основним ресурсом компанії є люди, тому саме управління персоналом визначає конкурентоспроможність бізнесу. Збереження кращих працівників, кращих управлінських команд – запорука подальшого розвитку, адже за спадом обов'язково буде підйом!

«Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики, але залиште мені моїх людей – і незабаром ми створимо заводи краще колишніх. Залиште мені мої фабрики, але заберіть моїх людей – і скоро підлоги заводів заростуть травою...» Г.Форд.

Найперше завдання компанії – знизити витрати, в тому числі і на персонал. При цьому потрібно виважено і раціонально підходити до вибору кандидатур на звільнення, обговоренню зменшення розмірів та порядку виплати доплат і надбавок, скорочення додаткових пільг (безкоштовні обіди, медичне обслуговування і т. п.). Однак не можна забувати, що врятувати бізнес у важкий час можуть тільки люди. Якщо співробітники будуть думати не про виконання службових обов'язків, а про пошук нового місця роботи, то відбудеться катастрофічне зниження мотивації. У такому випадку причиною загибелі компанії стануть не економічні труднощі, а бездарна управлінська політика.

У цей період як ніколи важливо зміцнити взаєморозуміння і взаємодію між основними напрямками бізнесу, окремими структурними та функціональними підрозділами (фінанси, виробництво, управління персоналом, ІТ, маркетинг, збут і т. д.). Для цього повинні бути задіяні всі можливості – корпоративні ЗМІ, особисті зустрічі керівництва з колективом, електронні розсилки, корпоративний сайт, звернення топ-менеджерів і т. п. Типовою помилкою є недостатнє інформування людей (або безадресна інформація, не доходить до своїх «споживачів»). Колектив повинен знати, в чому полягає суть антикризової програми, чому змінена система винагород, які заходи планується зробити в найближчому майбутньому і що саме потрібно від кожної людини на робочому місці. Своєчасна інформація не тільки підвищує довіру співробітників до дій керівництва, а й полегшує проведення непопулярних рішень.

Організувавши ефективну комунікацію з топ-менеджерами та надавши людям повну інформацію про проблеми організації, ейчар може зробити процес звільнення менш болючим. Керівники повинні повідомити співробітникам:

- як саме кризова ситуація впливає на компанію;
- які для неї існують ризики;
- які зміни плануються найближчим часом, і кого з працівників вони торкнуться;
- яким чином співробітники можуть допомогти – і компанії, і собі.

Будь-яка компанія змушена змінюватися, щоб зберегти свої позиції на ринку. Однак люди, як правило, чинять опір змінам (особливо – що йде зверху). Управляти змінами – значить управляти людьми, при цьому змінити свідомість людей і направити їх енергію на роботу по-новому набагато складніше, ніж реструктуризувати бізнес-процеси, удосконалити технології, замінювати обладнання і т. п.

Невизначеність і страх через загрозу звільнення – надзвичайно сильні чинники стресу для людей. Замовчування в такій ситуації – непродуктивна стратегія; відсутність правдивої інформації призводить до поширення панічних чуток, катастрофічного падіння мотивації та результативності роботи компанії в цілому. Щоб вийти з кризової ситуації, потрібні

нестандартні, новаторські рішення, підвищення якості продукції та посилення уваги до клієнтів. Але стрес погіршує самопочуття людей, знижує їх працездатність і блокує творчі здібності. Справа не тільки в тому, що людина не хоче рятувати компанію, яка у важкі для ринку часи ось-ось викине його на вулицю, – під впливом стресу він фізично не може цього зробити.

Ейчар не повинен забувати, що, незважаючи на спад ділової активності, одна з головних його завдань – зберегти команду висококласних професіоналів. Для цього необхідно переглянути опис основних і допоміжних бізнес-процесів, детально переробити профілі посад і грамотно реструктуризувати обов'язки співробітників, що залишилися, відповіді на питання:

- чи підвищується професійний рівень співробітника?
- чи потрібна навчати робітника?
- чи потрібен цей співробітник підприємству?
- скільки заплатити працівникам, які залишилися після його звільнення, щоб усім їм хотілося працювати краще?

Щоб це зробити, потрібно описати цілі та завдання діяльності на конкретних робочих місцях, а також їх функціонал. Тоді безпосередній керівник підрозділу спільно з ейчаром і самими працівниками зможуть змінити посадові обов'язки таким чином, щоб не тільки з високим рівнем якості виконати необхідний обсяг робіт, але і підвищити ефективність діяльності підрозділу і компанії в цілому.

Будь-якому керівнику важко звільняти своїх людей. Але якщо це необхідно зробити, то приймати рішення потрібно, виходячи в першу чергу з інтересів компанії в цілому, а не окремого підрозділу. Підставою для прийняття зважених рішень можуть бути тільки дані об'єктивної оцінки результатів діяльності працівників за попередні періоди. Це дозволить зберегти для компанії найкращих фахівців.

На жаль, наші керівники нерідко допускають велику помилку – приймають рішення про звільнення співробітників, ґрунтуючись на своїх суб'єктивних думках, у що б то не стало прагнуть зберегти на роботі «своїх» людей, незалежно від їх кваліфікації та результативності. Така стратегія допомагає на якийсь час «врятувати» людські відносини, але в перспективі може погубити бізнес. Ейчар зобов'язаний обговорити з топ-менеджером ці проблеми і запропонувати алгоритми звільнення, що ґрунтуються на об'єктивній оцінці діяльності працівників і ретельному аналізі всіх можливих ризиків для компанії.

Література

- 1 Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент [Текст]: навч. посібник /Л.В.Матвеев, В.І.Щелкунов, С.М.Подреза. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 2 Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч.посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти /О.М.Гірняк, П.П.Лазановський. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.