

Т.Г. Логутова (Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь, Украина)

Р.В. Сафарова (Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь, Украина)

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены тенденции роста значимости антикризисного управления персоналом на современном промышленном предприятии, а также выявлены основные факторы и предложены принципы эффективного антикризисного управления персоналом. Ключевые слова: персонал, кризис, управление, человеческий фактор, увольнение, сокращение, лидерство, корпоративность, мотивация.

Табл. 3. Рис. 1. Лит. 10.

Т.Г. Логутова (Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, Україна)

Р.В. Сафарова (Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, Україна)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто тенденції зростання значущості антикризового управління персоналом на сучасному промисловому підприємстві, а також виявлено основні чинники та запропоновано принципи ефективного антикризового управління персоналом.

Ключові слова: персонал, криза, управління, людський чинник, звільнення, скорочення, лідерство, корпоративність, мотивація.

T.G. Logutova (Azov State Technical University, Mariupol, Ukraine)

R.V. Safarova (Azov State Technical University, Mariupol, Ukraine)

CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article considers the growth trends in importance of crisis management of personnel at contemporary industrial enterprises, also demonstrating the major factors and principles of efficient crisis management of personnel.

Keywords: personnel; crisis; management; human factor; dismissal; job cut; leadership; corporativeness; motivation.

Постановка проблеми. В настоящее время проблемы антикризисного управления персоналом предприятия исследованы недостаточно. Поскольку управление персоналом предприятия приобретает все большее значение для повышения эффективности функционирования предприятия, то существует необходимость выявления факторов влияния на антикризисное управление персоналом и определение основных причин, вызывающих кризисную ситуацию.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием современных тенденций антикризисного управления в кадровой сфере посвящен ряд работ отечественных и зарубежных ученых (Е.П. Жарковской [3], Э.М. Короткова [2], В.И. Орехова [6], Р.А. Попова [1]).

Целью исследования является анализ методов антикризисного управления персоналом и определение факторов влияния.

Основные результаты исследования. На современном предприятии управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют и генерируют систему. Человек в организации выступает в качестве как объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т.п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей.

В условиях кризиса появляются серьезные ограничения как для деятельности предприятия, так и для стабильности существования и роста каждого отдельного сотрудника. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Мировой экономический кризис 2008 г. негативно отразился на деятельности многих украинских предприятий. В работе был проведен анализ последствий кризиса и политики управления персоналом на примере промышленного предприятия ПАО «ММК им. Ильича». Выбор обусловлен тем, что ПАО «ММК им. Ильича» является в основном типичным крупным предприятием металлургической отрасли Украины.

Сложное финансово-экономическое состояние комбината, обусловленное значительным сокращением объемов производства и сбыта продукции в условиях кризиса, явилось причиной сокращения трудящихся на протяжении 2009—2010 годов. Спад производства вынудил руководство предприятия и кадровые службы провести работу по реорганизации и совершенствованию структуры предприятия.

Ликвидация и реорганизация отдельных структурных подразделений, ограничение приема новых работников, а также естественная текучесть за истекший год снизили численность рабочих кадров в структурных подразделениях в 2009 г. на 3111 чел., руководителей, специалистов и служащих – на 1011 чел. Таким образом, общая численность персонала в течение 2009 г. снизилась на 4125 чел. [7–9].

Таблица 1. Динамика персонала в ПАО «ММК им. Ильича» за период 2008–2010 гг.*

Наименование	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Из них в 2010 г.	
				Рабочие	Руководители, специалисты и служащие
Списочная численность на:					
начало года (01.01)	58755	52830	48708	39412	9296
конец года (31.12)	52830	48708	41873	34154	7719
Сменяемость:					
Принято всего	3816	1928	1817	1606	211
Уволено всего, в том числе:	8272	5713	9144	7093	2051
По собственному желанию,	4473	2156	2137	1856	281
%	54,1%	35,6%	23,3%		
По уходу на пенсию	2007	912	3905	2918	987
За прогулы и др. нарушения трудовой дисциплины	387	156	109	109	0
По ст. 40.1 КЗ о Т	605	311	22	9	13

* составлено по данным [7–9].

Из табл. 1 видно, что в сравнении с 2009 г. число принятых на комбинат трудящихся в 2010 г. снизилось на 111 чел., или на 5,7 %. На 3094 чел., или на 51,2% увеличилось количество работников, уволившихся в течение года [7–9].

Анализ данных (табл. 1), свидетельствует о том, что в данный период на предприятии количество уволенного персонала превышает количество принятого. Большой удельный вес составляют увольнения по собственному желанию, что также свидетельствует о недостаточно эффективной антикризисной кадровой политике, так как большое количество персонала попало под сокращение и часть уволилась по собственному желанию, в связи с нестабильной ситуацией на предприятии в данный период.

Анализ возрастного состава персонала предприятия позволил выявить тенденцию старения кадров (табл. 2).

Таблица 2. Характеристика рабочих в ПАО «ММК им. Ильича» по возрасту в 2010 г.*

	Всего, чел.	Возраст рабочих					
		до 20 лет	21–30 лет	31–40 лет	41–50 лет	51–60 лет	старше 60 лет
Мужчины	22558	526	5771	6068	5544	4067	582
Женщины	10942	96	2094	2799	3488	2238	227
Всего:	33500	622	7865	8867	9032	6305	809
Удельный вес, %	100	1,9	23,5	26,5	27,0	18,8	2,4

* составлено по данным [7–9].

Из табл. 2 видно, что значительное снижение приема в течение 2009–2010 гг. на комбинат новых рабочих, в том числе и молодежи, отрицательно

сказалась на удельном весе рабочих возрастом до 20 лет и от 21 до 30 лет. Так, в 2010 г. уменьшился удельный вес рабочей молодежи: до 20 лет на 0,3%, до 30 лет – на 0,6%. Данный факт ослабляет инновационный потенциал предприятия и ограничивает его перспективы.

Поскольку мотивационный фактор играет большую роль как при приеме на работу, так и при увольнении, в работе приведен анализ причин увольнения работников с комбината (табл. 3).

Таблица 3. Анализ причин увольнения рабочих в структурных подразделениях комбината*

Наименование	2008 г.		2009 г.		2010 г.	
	Количество	% к уволенным по собственному желанию	Количество	% к уволенным по собственному желанию	Количество	% к уволенным по собственному желанию
Уволено по собственному желанию всего, в том числе:	2529	100	1009	100	1281	100
Въезд за пределы города	15	0,5	10	1,0	4	0,3
Неудовлетворен. зарплатой	573	22,7	127	12,5	163	12,7
Семейные обстоятельства	326	12,9	125	12,4	56	4,3
Состояние здоровья	-	-	-	-	-	-
По учебе	4	0,2	-	-	2	0,1
Тяжелый труд	4	0,2	1	0,09	3	0,2
Другие причины	1607	63,5	746	74,01	1053	82,4
Тех.участь рабочих, %		7,6%		3,3%		4,3

* составлено по данным [7-9].

Результаты анализа (табл. 3) показали, что количество рабочих, уволившихся в 2010 г. по собственному желанию, в сравнении с 2008 г. снизилось на 1248 чел., или на 50,6%, а по сравнению с 2009 г. – увеличилось на 272 чел., или на 27%. Показатель текучести рабочих кадров за 2010 г. составил 4,3% против 3,3% в 2009 г., что также является негативным показателем кадровой политики предприятия.

Также немаловажным показателем в кризисный период является производительность труда. Производительность труда за 2008 г. составила 494858 грн./чел. к 2007 г., то есть – 128,2%, а за 2009 г. составила 318293 грн./чел. к 2008 г., то есть – 64,3%, что также свидетельствует о тенденции к снижению производительности.

На основе полученных аналитических результатов можно сделать заключение относительно украинских предприятий в целом. Антикризисное управление на украинских предприятиях в основном направлено на минимизацию затрат, сокращение персонала, реорганизацию или ликвидацию структурных подразделений, определение потребности в персонале, отбор и высвобождение персонала и т.д. Несмотря на это, производительность труда все-таки значительно уменьшилась и снизилось количество молодого персонала, который является одним из существенных элементов инновационного потенциала предприятия.

При этом очень мало внимания уделялось решению следующих задач:
 - анализу отклонений в творческой активности персонала;

- снижению социально-психологического напряжения в коллективе, антистрессовой подготовке персонала к прохождению кризисного периода;
- оценке имеющегося кадрового потенциала;
- поиску и привлечению нового персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечают заданиям антикризисной программы предприятия;
- формированию команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать антикризисную программу предприятия;
- усовершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в соответствии с заданиями и ограничениями кризисного периода.

Реализация всех вышеупомянутых заданий происходит в особенных условиях – ограниченности финансовых ресурсов, свертывания социальных программ, высокой степени социально-психологического напряжения в коллективе. Все это обуславливает целесообразность существенной корректировки управленческого инструментария.

Э.М. Коротков наглядно представил основные факторы и принципы эффективного антикризисного управления (рис. 1).



Рис. 1. Факторы и принципы эффективного антикризисного управления, дополнено на основе [2]

Нами была усовершенствована представленная схема (рис. 1) путем объединения трех последних фактора: лидерство, корпоративность, человеческий фактор в один, качественно более совершенный принцип, назвав его принципом динамичного антикризисного управления. Этот принцип в последующем и будет являться основой для создания отдела (возможно временно) по работе с персоналом в период кризиса, в функции которого войдет реализация всех вышеприведенных задач по управлению персоналом предприятия,

вследствие чего снизится социально-психологическое напряжение, связанное с работой в условиях нестабильности и повысится производительность персонала. Создание такого отдела возможно и в составе холдинга.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения смягчения, локализации или позитивного использования последствий кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Степень эффективности возможно определить только после анализа и общей оценки управления персоналом.

Выводы. В работе показана значимость управления персоналом в антикризисном управлении промышленными предприятиями на основе анализа динамики персонала промышленного предприятия, анализа персонала по возрастным категориям, анализа причин увольнения рабочих в структурных подразделениях предприятия.

В результате проведенных исследований были установлены факторы негативного влияния нерациональной кадровой политики на антикризисное управление предприятием, а именно:

- преобладание количества уволенного персонала над принятым;
- увеличение показателя текучести кадров;
- снижение производительности труда;
- увеличение процента уволенного персонала по собственному желанию;
- тенденция к старению кадрового состава предприятия.

В ходе исследования нами предложено усовершенствовать схему эффективного антикризисного управления, разработанную Э.М. Коротковым [2], путем ввода качественно нового принципа динамичного управления, на основе которого возможно создание отдела антикризисного управления предприятием, выполняющего функции по антикризисному управлению персоналом.

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Р.А. Попова. – М., 2005. – 75 с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
3. *Жарковская Е.П., Бродский Б.Е.* Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Е.П. Жарковской. – М.: Омега-Л, 2004. – 336 с.
4. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография / Под ред. И.Г. Ищенко. – Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2006. – 136 с.
5. Кадровая политика региона: инновационный подход: Монография / Под ред. Г.И. Сидуновой. – М.: Высшая школа, 2003. – 132 с.
6. *Орехов В.И., Балдин К.В., Гапоненко Н.П.* Антикризисное управление: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Орехова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 544 с.
7. Отчет о работе отдела кадров ПАО ММК имени Ильича за 2008 год. – Мариуполь, 2008. – 68 с.
8. Отчет о работе отдела кадров ПАО ММК имени Ильича за 2009 год. – Мариуполь, 2009. – 75 с.
9. Отчет о работе отдела кадров ПАО ММК имени Ильича за 2010 год. – Мариуполь, 2009. – 88 с.
10. Теория организации: Учебник / Под ред. Н.В. Новичкова. – М.: ГУУ, 2007. – 206 с.

Стаття надійшла до редакції 3.02.2012.