

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

з дисципліни «Організація кадрової роботи»

Тема 1.4. Концепція кадрової роботи та кадрового менеджменту в умовах кризи.

Львів

ПЛАН:

1. Теорія кризових явищ та причина й наслідки кризи персоналу.
2. Поведінкові аспекти діяльності персоналу в умовах кризи.
3. Концепція антикризового управління персоналом.
4. Основні принципи антикризового управління персоналом.
5. Кадрова політика та нові цінності в період кризи організації.
6. Планування діяльності з антикризового управління персоналом.

1. Теорія кризових явищ та причина й наслідки кризи персоналу

Криза — об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти нею виражається в прагненні знизити частку некерованих процесів. В багатьох випадках саме людська природа кризи в організації є її причиною і джерелом. Вся діяльність людини направлена на задоволення її інтересів, що змінюються нерівномірно і непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі навіть у окремої людини, а тим більш у соціальних групах. Саме це й покладено в основу всіх криз в соціально-економічній системі. З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає можливість передбачення та своєчасного безболісного її розв'язання. Тому в процесі подолання кризи в організації особливо важлива робота з персоналом. З точки зору людського фактору для ситуації кризи типовим є виникнення як мінімум двох проблем. По-перше, це неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал організації, і тим, який вимагає нова ситуація. По-друге, це неадекватність норм та правил внутрішнього організаційного життя новим умовам. Таким чином, з точки зору людського фактору розв'язання кризової ситуації потребує змінги типу професійної діяльності, а також культури управління.

Автори Т. Базаров та Б. Єрьомін у роботі "Управління персоналом" розглядають типи криз, що виникають на різних етапах розвитку життєвого циклу організації та, відповідно, характеристики персоналу. Так, стадія формування персоналу характеризується наявністю в організації спеціалістів, тобто новаторів, які готові орієнтуватися на потреби ринку, створюючи та пропонуючи новий продукт. При цьому в колективі виникають теплі, довірливі відносини між співробітниками.

Для ефективного функціонування організації на стадії інтенсивного росту на зміну "творцям" повинні прийти "продавці", комерсанти для просування товару на ринку. Спостерігається постійна конкуренція "продавців" як умова їхнього існування та професійного розвитку. На стадії стабілізації, коли розвивається криза зрілості, організації необхідні спеціалісти, які б були здатні створювати ефективні технології. Це означає, що до складу персоналу повинні увійти технологи на зміну "продавцям" або доповнювати їх. Основою функціонування в організації є сурова ієрархія, підпорядкованість та визначеність. Для виживання організації необхідні особливі спеціалісти, які здатні об'єднати в собі навички розробки, продавців та технологів. В цих умовах стиль відносин зорієнтований на лідера, тому особливе значення набуває харизма, влада, що заснована на силі особистих якостей лідера.

Таким чином, кожна ситуація кризи супроводжується негативними явищами в системі управління персоналом організації. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення та розподіл, оцінку, мотивацію, розвиток та ін.), але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

Система антикризового управління персоналом включає в себе шість основних елементів (див. рис. 1.1):

- об'єкт управління;
- суб'єкт управління;
- концепцію антикризового управління;
- антикризову кадрову стратегію та політику;
- функціональну підсистему;
- методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління.

Причини виникнення кризи в організації та, як наслідок, кризи персоналу можуть бути зовнішніми та внутрішніми. При аналізі причин кризи слід розрізняти поняття "криза персоналу організації-банкрута" і просто "криза персоналу організації". Криза персоналу організації-банкрута проявляється у відсутності економічної вигоди та особистого морального задоволення, що викликано зовнішніми та внутрішніми причинами, які привели організацію до стану банкрутства.

Найбільш значними причинами кризи персоналу збанкрутілого підприємства є наступні:

- відсутність визначеності щодо долі організації та долі людей, які в ній працюють;
- конфлікт попередніх та нових цінностей;
- руйнування існуючої та відсутність нової архітектури культури управління;
- слабкість захисних заходів соціального характеру та скорочення чисельності кваліфікованих робітників;
- відстороненість персоналу від управління організацією;
- суперечливість загальних задумок керівництва підприємства щодо його скорочення, розвитку та існуючої кадрової політики;
- відсутність персоніфікації (лат. *persona* — особистість, обличчя; *facies* — робити), тобто надання формалізованим процесам роботи з персоналом людських якостей;
- формування невидимого "бар'єру відчуження" у відносинах між власниками, керівниками та рядовими співробітниками;
- нерозуміння виняткових можливостей соціокультурного впливу на людей;
- відсутність ефективних систем мотивації праці;
- неволодіння керівництвом у сфері психології; психофізіології; психоаналізі; психології праці; психології управління;
- незначна роль кадрової служби в системі управління організацією;
- відсутність сучасних персонал -технологій;
- ігнорування вивчення вартості робочої сили на ринку праці;
- нездатність керівників організації передбачати, більш кризові економічні наслідки від втрати кваліфікованих робітників;
- дефіцит керівників, що підготовлені до управління організацією в кризових соціально-економічних умовах та ін.

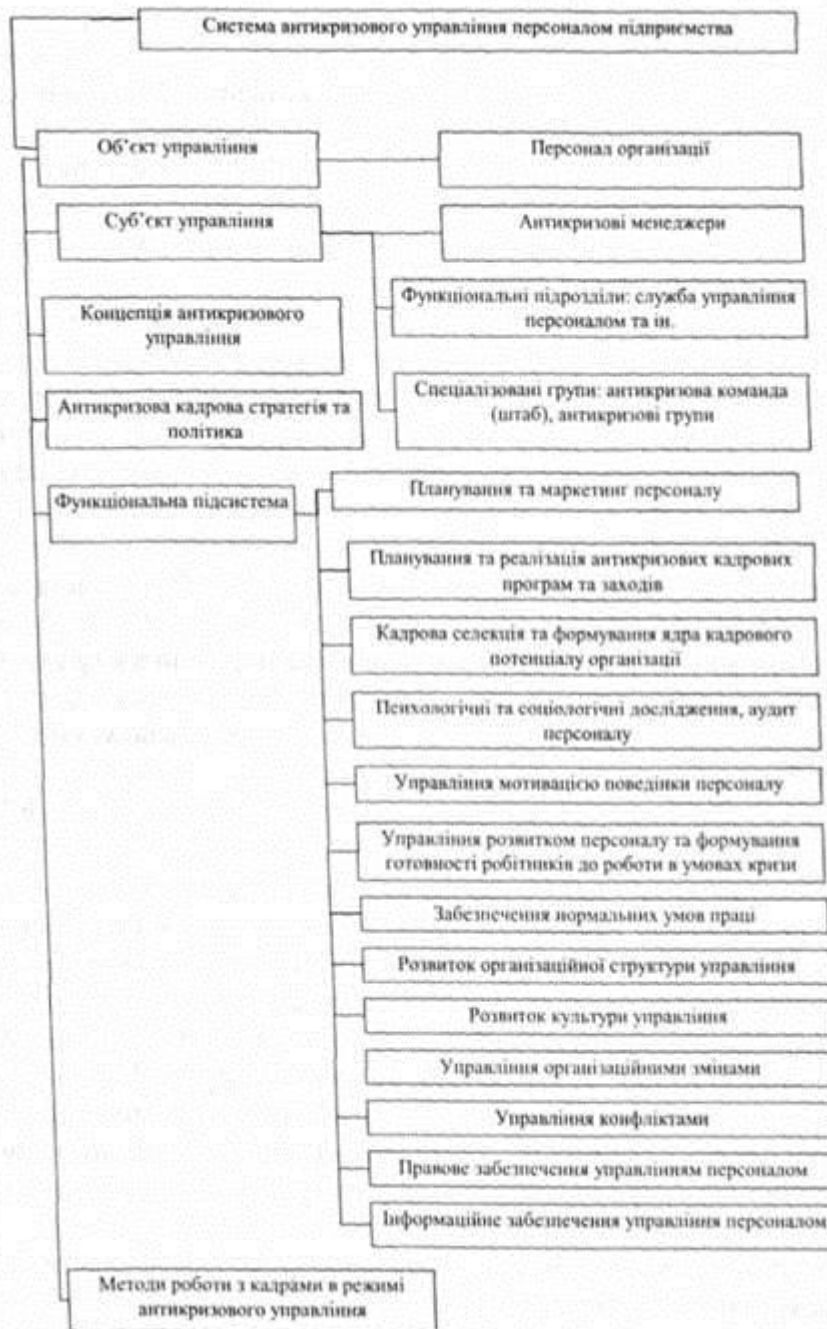


Рис. 1.1

Елементи системи антикризового управління персоналом організації

Для виходу організації з кризового становища доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень — помірним. Виходячи з цього припущення, можна прослідкувати, які явища можуть відбуватися в кризовій організації з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки. Це одна з нових функцій антикризового менеджера та Його команди (функція — особливий вид

управлінської діяльності, продукт процесу розподілу та спеціалізації праці в сфері управління).

Наслідки кризи персоналу у виробничих організаціях мають "полівалентний характер" і не можуть бути охарактеризовані однозначно: вони здатні створювати (або руйнувати) нові управлінські зв'язки, сформувати стиль внутрішнього співробітництва або збільшити протидію перетворенням, засвоїти нові норми та цінності, взірці поведінки (те, що зветься елементами культури управління), щоб привести організацію до відродження або до остаточної ліквідації кризи. Все залежить від того, чи зможе керівництво кризової організації своєчасно виявити причини можливої кризи персоналу, проаналізувати свої можливості та включити механізм зменшення негативного впливу від цієї кризи. А те, що наслідки можуть бути самими несподіваними, підтверджують чисельні спостереження в кризових організаціях. Криза персоналу організації невідповідність мотиваційних установок, професійного інструментарію робітників та умов праці вимогам організаційних цілей та завдань.

Сучасні реалії розвитку підприємництва детермінують появу як мінімум п'яти типів криз персоналу організації.

Феномен управлінської кризи характеризується наявністю гострої психологічної та моральної несумісності між менеджерами або в команді вищої управлінської ланки, або в команді лінійних менеджерів. Характерні особливості управлінської кризи — висока плинність серед вищого керівництва та управлінців середньої ланки, постійні конфлікти між ними; організацію "лихоманить", співробітники розділяються на ворожі групи. У ворожі табори "засилається розвідка", між таборами мають місце перебіжчики, люди звинувачують один одного у зраді та ін., тобто обстановка в організації набуває рис театру "воєнних дій". Про конструктивну роботу в таких умовах важко й говорити.

Інноваційна криза проявляється у тому випадку, якщо керівництво в організації не дуже ефективно впроваджує нововведення. Впровадження нових технологій нерідко супроводжується різким підвищенням рівня конфліктогенності, починають звільнятися цінні співробітники, відбувається несподівана зміна керівництва на вищому та середньому рівнях, багато співробітників беруть лікарняні листи на тривалий час або йдуть в довгострокові відпустки за власний рахунок, щоб пережити тяжкий період та інше.

Репутаційна криза може бути пов'язана з судовими позовами проти організації з причин наявності серйозних дефектів з виробленої продукції або наданих послуг. Засоби масової інформації публікують негативні матеріали про організації з приводу реальних або вигаданих фактів, починаються

масові звільнення співробітників, виникають суперечності та конфлікти, знижується продуктивність праці та прибуток.

Перехідну кризу можна віднести до кризи розвитку організації, яка проявляється тоді, коли керівництво починає "наводити порядок": вибудовується чітка взаємодія влади та підлеглих, вводяться регламентуючі положення про управління та підрозділи, розробляються посадові інструкції, описуються функції, обов'язки та права робітників. Прихильники неформальних відносин звільняються з організації з різних причин. Одному не подобається статус, який йому дають згідно нової штатної структури, інший образився, а третій взагалі не хоче нікому підпорядковуватися й починає власний бізнес. В будь-якому випадку загострення взаємовідносин, кадрові перестановки та звільнення можуть супроводжувати перехідну кризу.

Криза стабільності — це, власне кажучи, криза застою. Організація працює достатньо успішно, тривалий час вона міцно займає свою нішу, достатньо відома, має інвесторів, надійних партнерів та постійних клієнтів. Тим не менш нововведення відсутні, люди працюють без ентузіазму, не маючи високих результатів у роботі, часто вимагають підвищення заробітної плати та розширення бонусів, трапляються випадки порушення трудової дисципліни, запізнення на роботу. Якщо в організацію попадає "новачок", орієнтований на високі результати та кар'єру, то він або швидко "заспокоюється" й стає "як всі", або звільняється з причини відсутності перспектив. Фірма не розвивається: показники не підвищуються й не знижуються. Критерії організації, налаштованої на зміни в організації:

1. Ентузіазм — почуття необхідності змін при наявності:

- кризи конкурентоспроможності;
- налаштованість керівництва;
- налаштованість керівництва на пошук нового.

2. Гнучкість — вміння пристосовуватися:

- персонал, який володіє професіоналізмом;
- мінімальна кількість бюрократичних правил і процедур;
- ліквідація зайвих ланок управління;
- гнучка система оплати праці, орієнтована на результат.

3. Постійне удосконалення — орієнтація на довгостроковість процесу змін.

4. Безперервне навчання персоналу:

- безперервна освіта для посадових осіб;
- організація професійної підготовки підлеглих, премій за професіоналізм, за постановку проблем;
- досвід та широта світогляду працівника.

2. Поведінкові аспекти діяльності персоналу в умовах кризи

Кризові ситуації сприймаються різними людьми по-різному. Різниця в поведінці співробітників у кризових ситуаціях зумовлюється багатьма факторів, й одним з яких є вік людини. При цьому кожна вікова група має свої особливості поведінки, які представлені в табл. 2.1.

Однак варто пам'ятати, що оцінювати та прогнозувати поведінку робітника в кризовій ситуації тільки за віковою ознакою було б помилкою. Навіть фактор віку повинен корегуватися з урахуванням індивідуальних характеристик робітника, у тому числі його здібностей, освіти, людських та професійних якостей, а також мотивуючих факторів, які впливають на поведінку персоналу в кризових ситуаціях (див. рис. 2.2).

В умовах кризи виникає безліч ситуацій, які викликають стресовий стан у робітників. При цьому, чим більш значною є роль робітника в організації, тим вище ризик виникнення кризової ситуації. Тому в системі антикризового управління персоналом повинна бути створена підсистема управління стресом.

На рис. 2.3 представлені фактори, що впливають на виникнення стресу особистості в організації.

Стрес визначається як стан чи процес підвищення нервової напруги через наявність напружених ситуацій. Стрес включає три основні частини: паніку, осмислену діяльність та розробку висновків чи дій. Людині необхідно відчувати певний стрес для виконання будь-якого завдання, але важливо усвідомлювати свій оптимальний рівень навантаження для того, щоб працювати продуктивно, а тому потрібно володіти методиками управління стресом.

Як недостатнє навантаження, так й перенавантаження в роботі можуть однаково дестабілізувати дії робітників щодо її виконання, що можна простежити на наведеній діаграмі (рис. 2.4).

Таблиця 2.1

Особливості поведінки робітників організації різних вікових груп

Вікові групи	Позитивні фактори	Кризисні фактори*
16-23 роки	• прагнення до засвоєння нової, сучасної інформації та набуття нових навичків роботи; * активність; • бажання спілкуватися, встановлювати нові контакти, дружні зв'язки; * свобода від сімейних обставин, можливість працювати зверх норми	• наявність високого емоційного напруження, пов'язаного з пошуком супутника життя, періодом емансипації; • високий ризик кризи особистих відносин; • відсутність професійного досвіду; • високий ризик помилок; • відсутність життєвого досвіду, що призводить або до невпевненості й зайвої поступливості, або до агресивності та надмірної напористості
24-35 років	• фізична витривалість та висока працездатність; • ділова агресивність, обумовлена прагненням зробити кар'єру та мати високі доходи; • інтерес до нових знань, методів, технологій, прагнення підвищити кваліфікацію; • креативність мислення та здатність до пошуку інноваційних нестандартних рішень	* не знання своїх можливостей та обмежень; * невміння вірно оцінювати інших людей; * відсутність достатніх професійних знань та навичок; * виражений прагматизм по відношенню до організації; * прояв не завжди виправданої амбіційності; * прагнення до невинновданого ризику
36-60 років	* достатня працездатність та витривалість при умові здорового способу життя;	* зниження витривалості та працездатності; * прагнення до збереження власного статусу будь-якими шляхами;

	* великий життєвий досвід та хороше знання власних можливостей; * наявність різних навиків самоаналізу, самоконтролю, саморефлексії; * прагнення до виважених рішень; * наявність власного індивідуального стилю, впевненість в собі; * наявність широких ділових та дружніх зв'язків	* ядро виражена консервативність, зниження здатності сприймати нововведення; * підвищення роздратованості та критичності до оточення
--	--	--

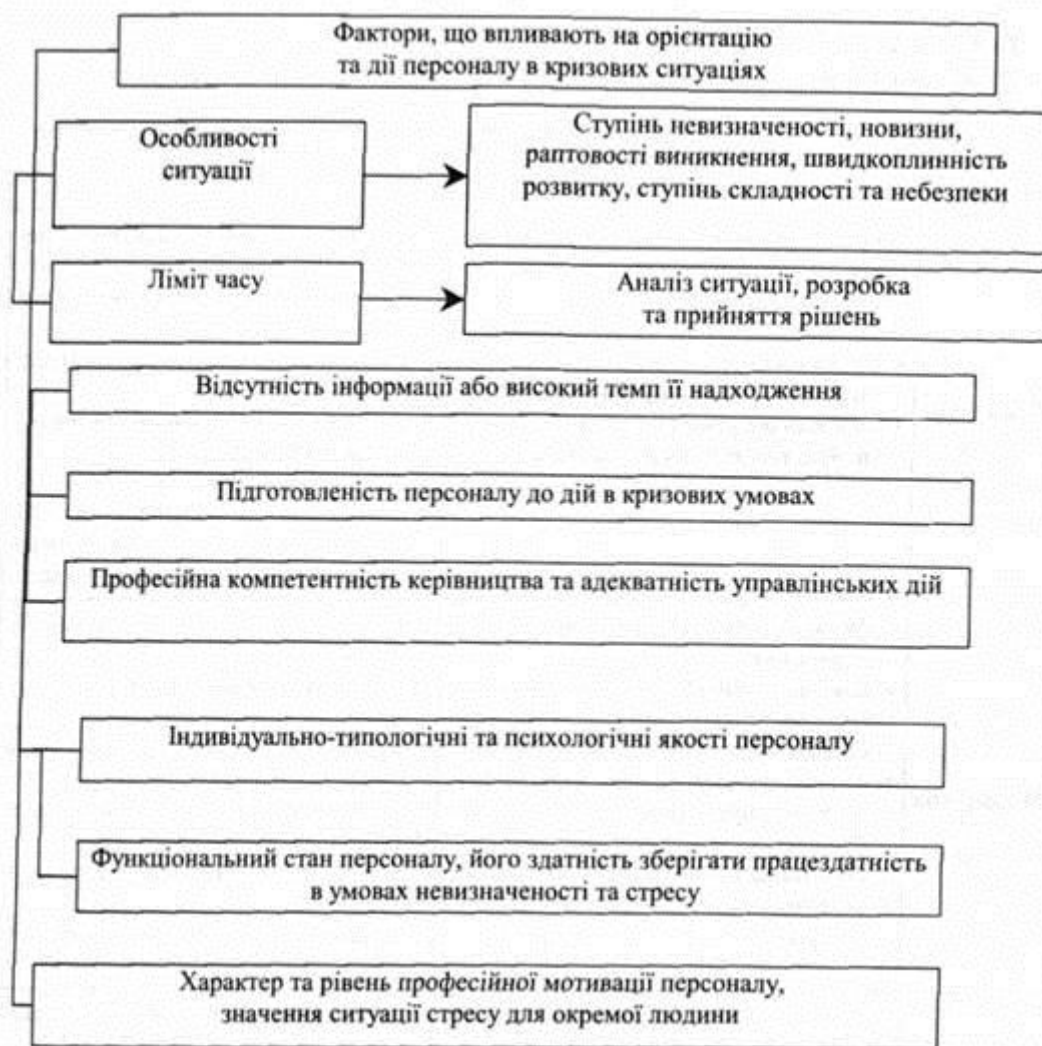


Рис. 2.2

Умови діяльності персоналу в кризових ситуаціях

Неможливо постійно працювати оптимально, але, маючи знання методик управління стресом, можна зберегти деякий баланс. При недостатньому навантаженні, з ростом стимулювання, збільшується продуктивність, але якщо "перегнути палицю", то продуктивність різко спаде, й все скінчиться перевтомою та хворобою.



Рис. 2.3

Фактори, які впливають на виникнення стресу особистості в організації

Прикладами психологічних факторів, що призводять до появи стресових ситуацій в професійній діяльності робітника, можуть бути:

- недостатнє навантаження співробітника, при якому йому не надається можливість продемонструвати свою кваліфікацію в повному обсязі (достатньо часто зустрічається на вітчизняних організаціях, що перейшли на скорочений режим праці або вимушені скорочення на обсяг робіт з причини неплатежів замовників);
- недостатньо чітке розуміння робітником своєї ролі та місця у виробничому процесі, колективі (така ситуація викликана відсутністю чітко встановлених прав та обов'язків спеціаліста, неясністю завдань, відсутністю перспектив росту);

- необхідність одночасно виконувати різні завдання, що не пов'язані між собою та однаково термінові (характерна ситуація для керівників середньої ланки в організації при відсутності розмежування функцій між підрозділами та рівнями управління);
- коли робітники не беруть участь в управлінні фірмою, прийняті рішень щодо подальшого розвитку діяльності організації в період різкої зміни напрямків її активності (таке становище є типовим для більшості великих вітчизняних організацій, де існує не налагоджена система управління персоналом та рядові співробітники відірвані від процесу розробки рішень). На багатьох західних фірмах існують програми залучення персоналу до справ фірми та розробки стратегічних рішень, особливо при необхідності збільшення обсягів виробництва або поліпшення якості продукції.

Наслідки перебування персоналу в стресовому стані можна згрупувати як суб'єктивні, поведінкові, фізіологічні та організаційні. На думку фахівців в сфері психології управління, високий рівень інтелектуальної, волевої та емоціональної стресостійкості відноситься до числа професійно важливих якостей керівника. Стресостійкість можна розвивати тренуванням, звичкою до щоденної напруженої творчій праці. На сьогодні існує безліч методів управління стресом, які включають планування діяльності на кожен день, регулярні фізичні вправи, нормалізацію режиму харчування, комплекси заходів з психоаналізу та психотерапії, прийоми медитації та розслаблення.

Завдання керівника при виникненні ситуації, що пов'язана з проявом неспокою та стресом у персоналу, — скоротити час паніки чи зовсім виключити її. Як попереджувальний захід необхідно створювати для співробітників можливість психологічної розрядки. Значний вплив на поведінку управлінського та виконавчого персоналу має рівень професійних знань, життєвий та практичний досвід, мотивація праці, підготовка, тренування, стан соціального фізичного середовища. Авторитет керівника та його чіткі, послідовні дії мають суттєве значення для зниження психічної напруженості та сприяють організації цілеспрямованих заходів.



Рис. 2.4

Вплив рівня стресу робітника: на ефективність його професійної діяльності

3. Концепція антикризового управління персоналом

Концепція антикризового управління персоналом включає розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями. Процес управління трудовою діяльністю є елементом загальної стратегії організації й необхідне для того, щоб упорядкувати процедуру виконання виробничої функції кожним робітником.

Важливим фактором, що обумовлює ефективність досягнення стратегічних цілей, є існуюча в організації структура управління. В рамках антикризового управління персоналом необхідно здійснювати діагностику й аналіз системи управління персоналом для того, щоб виявити та систематизувати сукупність недоліків управління. Найбільш суттєвим недоліком варто вважати недоліки управління, що негативно впливають на виробничий процес, реалізацію продукції, прибуток. Програма дослідження може включати визначення цілей, опис об'єкта дослідження, формулювання основної концепції, методів дослідження. Основними цілями дослідження є виявлення та систематизація основних недоліків системи управління персоналом відносно головних цілей діяльності організації та розробка пропозицій щодо удосконалення існуючої структури управління. Об'єктом дослідження розглядається система управління персоналом організації на трьох рівнях, у тому числі загальна організаційна структура, функціональне

забезпечення управління, основні характеристики керівників служб та підрозділів. Загальна концепція дослідження зводиться до того, щоб за рахунок реструктуризації управління радикально поліпшити виробничо-господарську діяльність організації, знизити ризик виникнення кризових ситуацій та вивести організацію з кризи. Для збирання даних можна використати метод анкетування, професійний аудит персоналу, соціологічні дослідження трудового колективу.

Результати дослідження є підставою для формування нової структури управління. Стабільний фінансовий стан організації багато в чому залежить від правильно обраної стратегії її розвитку. Отже, доцільно ввести до структури управління групу стратегічного планування. До складу групи, яка підпорядковується генеральному директору, повинні увійти спеціалісти з маркетингу, виробництва, персоналу та фінансів. Можна запропонувати наступні рекомендації щодо забезпечення стратегічних підходів у сфері управління персоналом:

- створення гнучкої організаційної структури організації, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків;
- розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом;
- впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволяє підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу;
- щорічна атестація, аудит персоналу;
- модернізація культури управління;
- діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом;
- систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення;
- розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації.

4. Основні принципи антикризового управління персоналом

Для реалізації функцій антикризового управління персоналом організації необхідно визначити систему базових принципів, які дозволяють антикризовому менеджеру впливати на персонал та ефективно вирішувати проблеми. У роботі А. Мітіна "Культура управління персоналом" мова йде

про формування та розвиток антикризової системи управління персоналом на основі наступних принципів:

- принцип інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довір'я персоналу кризової організації до нових цілей керівництва, розуміння економічних вигод перетворень, що намічаються;
- принцип оптимізації кадрового потенціалу організації за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання робітників за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління;
- принцип підтримки прагнення до незалежності, що дає можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень;
- принцип придання персоналу більшого динамізму, стану готовності до постійних змін;
- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації, сукупні здібності якого забезпечують стратегічні переваги організації на ринку товарів, послуг та знань;
- принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне та моральне підкріплення індивідуальної діяльності робітника на основі його власного професійного розвитку;
- принцип компліментарності управлінських ролей в кризових ситуаціях в організації, що передбачає використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях.

В роботі О. Беляєва "Антикризове управління" відмічається, що усе різноманіття принципів управління персоналом слід розділити на загальні, базисні принципи, які регулюють діяльність держаних органів управління в цілому; специфічні принципи, які визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях; приватні принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу. До загальних принципів державної кадрової політики деякі автори відносять науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність.

До специфічних принципів, що визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях, слід віднести принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства; принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; принцип компліментарності управлінських ролей на підприємстві.

У зарубіжній літературі цю групу принципів поділяють на дві підгрупи. У першу підгрупу включають принципи, що відносяться до переконань, які створюють довіру між працівниками; етичні цінності, що поділяються працівниками; політику повної зайнятості; підвищення різноманітності роботи; особисте стимулювання; розвиток неспеціалізованої кар'єри; особиста (на основі консенсусу) участь у прийнятті рішень; неявний (встановлення системи цінностей) контроль замість явного (заснованого на цифрових показниках) контролю; розвиток всебічної культури; холістичний підхід до оцінки працівників.

Друга підгрупа отримала офіційне визнання та активне застосування у найбільшій корпорації світу IBM. В цю групу Д. Мерсер включив десять "передових принципів": сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага особистості); роботу з кадрами, що дозволяє здійснити на практиці цю віру; єдиний статус усіх працівників; запрошення на роботу в компанію спеціалістів найвищого класу; тривале навчання робітників, особливо вищих керівників; делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління; обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників; заохочення розбіжностей; розвиток горизонтальних зв'язків; інституціоналізація змін. Д. Мерсер підкреслює, що принципи, об'єднані в ці дві підгрупи, доповнюють один одного, і, по суті, повинні бути об'єднані, щоб можна було уявити успішно діючу корпорацію ХХІ ст., що розвивається. Що стосується групи приватних принципів, то ряд дослідників до них відносять принципи діяльності кадрових служб з добору, розміщення, селекції, підготовки і перепідготовки персоналу. З огляду на теоретичні розробки, вітчизняний та зарубіжний досвід роботи з персоналом, культурні, моральні, соціально-економічні традиції й особливості сучасного українського менталітету, а також нестійке функціонування й розвиток багатьох господарських організацій, доцільно відмовитися від традиційного вітчизняного підходу до визначення принципів управління персоналом (демократичного центрizmu, адміністрування й ін.). А. Беляєв вважає можливим визначити й сформулювати такі принципи анти кризового управління персоналом, які повніше, конкретніше відображали б сучасний дуже суперечливий етап соціально-економічного розвитку та дозволили б менеджерам та підприємцям своєчасно запобігати кризи, ефективно управляти персоналом в умовах кризового стану організації та забезпечувати вихід організації з кризового стану з мінімальними затратами. Вирішення цієї проблеми являє собою велику складність, але просування та її вирішення можливе при виявленні та формуванні загальних принципів управління, що носять соціально-економічну та етнічну спрямованість (вони можуть бути застосовані на всіх етапах функціонування та розвитку організації), та принципів, які можуть бути використані у процесі управління персоналом переважно в умовах конкретного етапу життєдіяльності організації (передкризовий стан, вихід з кризи). Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють та доповнюють один одного, будучи інтегрованими у

цілісну систему (рис. 4.5). Таким чином, управління персоналом в умовах кризового стану організації представляє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво управління і здоровий глузд підприємців і менеджерів.



Рис. 4.5.

Цілісна система антикризового управління персоналом

5. Кадрова політика та її нові цінності в період кризи організації

Стратегію та тактику роботи з персоналом організації доцільно розглядати як єдину систему: з одного боку, вони відображають конкретний рівень культури управління, з іншого — є важливим організаційними компонентами управлінської діяльності. Кадрова політика — це сукупність принципів, правил та норм, якими керується організація при відборі та розташуванні на управлінських посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні персоналу на науковій основі. Розробка кадрової політики проводиться на основі конкретних теоретико-методологічних засадах. Виходячи з цього, можна виділити наступні основи кадрової політики: філософські, ціннісні, економічні, соціальні, теоретико-управлінські, соціокультурні, історичний досвід розробки та освоєння. Кадрова політика має свою структуру, яка включає в себе наступні елементи:

- * визначення цілей та стратегічних напрямків щодо формування кадрами системи управління;
- * формулювання принципів відбору та розміщення персоналу управління;
- * розробка вимог до персоналу;
- * розробка заходів стосовно поліпшення якісного складу та структури персоналу управління;
- * розробка системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Основними принципами кадрової політики є наступні:
 - * принцип плановості;
 - * принцип гуманізації трудових відносин;
 - * принцип комплексної оцінки особистості при просуванні на відповідні посади;
 - * принцип відповідності посади й кандидата на цю посаду;
 - * принцип конкретності з урахуванням ситуації, що склалася;
 - * принцип компенсації при відборі єдиної управлінської команди;
 - * принцип відображення національної структури населення у складі керівних кадрів організації.

Однак названі принципи є лише відправними ідеями для діяльності організаторів. Необхідно творчо застосовувати їх у кризових ситуаціях.

Побудова підсистеми в кризовій ситуації визначається виробленою кадровою політикою. В умовах виводу організації з кризи вона повинна орієнтуватися на наступні напрямки:

- * демократизація роботи з персоналом;
- * вибіркове відношення до зарубіжного досвіду;
- * посилена увага до рекомендацій науковців;
- розширення різноманітності форм роботи з персоналом за умов існування різних форм власності.

Кадрова політика є складовою частиною антикризового управління організацією, де головна мета якої — досягнення стійкого становища на ринку. Криза в організації немає чисто економічного чи політичного оформлення; вона викликається більш об'ємною кризою, пов'язаною зі зміною соціально-економічної системи, зміною майже всіх цінностей, і має, головним чином, управління людськими ресурсами. Це треба враховувати при розробці нової кадрової політики в організації, яка орієнтована на вихід з кризи. Нові цінності в концепції кадрової політики мають наступні:

- * інтеграція та співробітництво з персоналом;
- * прагнення до конкуренції, що сприяє створенню зв'язків співробітництва;
- * творчий керівник та творчий колектив як невід'ємне та бажане становище;
- * ініціативність та прагнення до відповідальності для досягнення загальної обґрунтованої мети;
- * орієнтація на підприємницький успіх;
- * створення атмосфери довіри та взаємопідтримки;
- * формування гласності як основної норми поведінки;
- * прагнення до культурної консолідації.

Кадрова політика в стабільних умовах орієнтована на розвиток організації в умовах кризи вимушена трансформуватися. Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики — виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. Важливою умовою розробки ефективної антикризової

кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації в умовах кризових ситуацій.

6. Планування діяльності з антикризового управління персоналом

Як свідчить досвід американських компаній, однією з важливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Вважається, що такі плани сприяють мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на справи компанії, підвищують її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. На рис. 7.6 наведена структура анти кризових планів однієї з американських компаній.

Приблизний зміст антикризових планів американських кампаній

- 1) визначення меж поширення кризової ситуації;
- 2) визначення наслідків кризової ситуації та ступінь впливу цих наслідків на діяльність компанії;
- 3) перелік заходів, які необхідно здійснити при виникненні кризової ситуації;
- 4) наслідки дій, що здійснюються в особливих умовах;
- 5) функції центру з контролю за виконанням робіт в кризовій ситуації;
- 6) визначення персонального складу співробітників оперативних антикризових груп підрозділів;
- 7) комплекс заходів щодо забезпечення роботи засобами зв'язку.

Комплекс заходів, що реалізується в кризовій ситуації, на думку американських менеджерів, сприяє поліпшенню морального клімату та створенню впевненості в ефективному управлінні. В умовах нестабільної роботи, коли виробничі потужності не завантажені та обмежені можливості перспективного планування потреб організації в трудових ресурсах, можна скористатися зарубіжним досвідом. Там давно практикують використання двох типів контрактів з найму робочої сили:

1. Постійні контракти з елітою (робітники, майстри, спеціалісти та ін.), тобто з тими, хто працює в організації 10-15 років; незалежно від завантаження виробничих потужностей їх праця оплачується високо і регулярно);
2. Контракти на обмежений період, тобто на час зростання завантаження виробничих потужностей; контракти з цими робітниками постійно

переукладаються, і це приблизно 30-40 % робочих кадрів. У процесі антикризового кадрового планування визначаються:

- персонал, що підлягає безумовному звільненню в силу персональної професійної придатності; при цьому можуть бути звільнені за індивідуальними показниками робітники з постійного штату;
- напрямки реорганізації служби адміністративно-управлінського апарату;
- підсистеми контролю діяльності адміністративно-управлінського апарату,
- підсистеми навчання менеджерів новим засобам професійної діяльності;
- програми перепрофілювання кадрів у відповідності зі змінами виробничо-комерційної діяльності організації;
- механізми оплати та соціального захисту найбільш цінного (елітного) і персоналу організації, що звільняють;
- засоби послаблення соціально-психологічної напруженості в колективі;
- засоби прискореної психологічної адаптації до роботи в нових умовах для щойно прийнятих і вже працюючих співробітників.

Одним з найважливіших інструментів комплексного підходу до планування антикризових напрямків діяльності є програмно-цільове управління. У програмно-цільовому управлінні використовують такі методи як ПЕРТ (сітьове планування), ПАТТЕРН (дерево цілей) та ін. Програмно-цільове управління використовують для вирішення багатьох задач, орієнтованих на вихід з кризи. Нижче наведено їх приблизний перелік:

- обґрунтування цілей, результату та засобів їх досягнення;
- знаходження ефективних заходів щодо досягнення поставлених цілей;
- визначення пріоритетних напрямків (вирішальних ланок) діяльності;
- вибір оптимальних заходів і виконавців щодо вирішення проблем кризової організації;
- узгодження заходів за виконавцями, часом та ресурсами;
- мотиваційний та стимулюючий супровід заходів;
- управління розвитком робітників як соціальних індивідуальностей.

Таким чином, добре підготовані антикризові керівники, використовуючи програми цільового управління, можуть скласти програму дій щодо прискореного виводу організації з кризи, здійснити її реформування.

7. Соціальне партнерство.

Кризові явища розвитку економіки, що сьогодні наявні у державі, дедалі більше зачіпають інтереси не лише окремих працівників, а цілих колективів (невиплати заробітної плати, закриття підприємств, скорочення чисельності працюючих тощо).

На цій основі виникають конфлікти між найманими працівниками, роботодавцями та державою, що вимагає, у свою чергу, узгодження соціально-економічних інтересів між названими суб'єктами. Значною мірою такі проблеми вирішує соціальне партнерство, яке набуло широкого розвитку в соціально-трудових відносинах економічно стабільних зарубіжних держав.

Соціальне партнерство — це добровільна, основана на незалежності та рівноправності сторін, тісна взаємодія (діалог, переговори) об'єднань працівників, роботодавців, а в окремих випадках і держави в ході розробки, прийняття, зміни та застосування соціально-трудових норм.

Система соціального партнерства мала місце в Україні в період нової економічної політики, і лише перехід України до ринкової економіки дозволив замінити систему командно-адміністративних відносин у сфері застосування найманої праці на систему соціального діалогу та соціального партнерства.

Необхідно зазначити, що система соціального партнерства в Україні формувалася в складних як політичних, так і економічних умовах, оскільки одна зі сторін соціального діалогу — підприємці — в організаційно-економічному аспекті лише формувалася, а держава виконувала подвійну функцію: найбільшого роботодавця і сторони соціального партнерства. Лише з переходом до ринкової економіки та прийняттям Декрету Кабінету Міністрів «Про оплату праці» й Закону України «Про колективні договори та угоди» почала формуватися законодавча база соціального партнерства. Вказане законодавство дозволило через систему угод на загальнодержавному, регіональному, галузевому, виробничому рівнях забезпечити соціальний діалог у сфері застосування найманої праці.

Існують різні моделі соціального партнерства й, відповідно, організаційно-правові механізми їх реалізації в окремих країнах, але найбільш поширеними є двостороннє (біпартизм) і тристороннє (трипартизм) співробітництво. Біпартизм застосовується між об'єднаннями працівників і роботодавців у країнах, де роль держави в трудових правовідносинах незначна (США, Великобританія та ін.). При виникненні конфліктів держава виступає, зазвичай, як посередник.

При трипартизмі держава виступає як соціальний партнер (Німеччина, Франція, Швеція та ін.). Система соціального партнерства тут передбачає

діалог між найманими працівниками, роботодавцями та урядом. Вона охоплює різні групи відносин.

Основними є: відносини по становленню умов праці; відносини по урегулюванню трудових конфліктів.

Перші включають в себе, насамперед, відносини з колективно-договірного урегулювання. Саме колективний договір розглядається як головний інструмент соціального партнерства.

Прийнятий порядок щодо проведення переговорів, а також зміст договору базується на ідеї рівності сторін і дотриманні взаємних інтересів. Від дотримання норм, які містяться в нормативному договорі, залежить забезпечення стабільності відносин між працівниками та роботодавцями і збереження миру на підприємстві.

Соціальне партнерство дістає своє вираження в різних конкретних формах, здійснюється як на основі законодавчого регулювання, так і на розсуд роботодавця. Наприклад, така істотна форма соціального партнерства, як участь працівників в управлінні виробництвом, реалізується відповідно до законів, які детально регламентують порядок створення представницьких органів працівників, їх компетенцію, входження в органи управління підприємством та інші. Разом з тим на підприємствах зарубіжних країн дістають дедалі ширшого поширення соціальні програми, які вводяться роботодавцями. Мова йде про систему соціальних виплат та послуг (соціальні пакети), які надаються працівникам та їхнім сім'ям. В Україні на деяких приватних підприємствах також починають впроваджуватись такі форми.

У нашій державі соціальне партнерство реалізується в таких формах, як колективно-договірні акти: колективні угоди та договори, раніше — ради трудових колективів, виробничі наради.

Зараз, на жаль, законодавчо повноваження останніх практично ліквідовано. Правовий механізм соціального співробітництва удосконалено прийняттям нових нормативно-правових актів і створенням органів, які сприяли б урахуванню інтересів працівників і роботодавців і попередженню або швидкому вирішенню колективних трудових спорів, конфліктів (Національна рада соціального партнерства, Національна служба посередництва і примирення та ін.).

Держава через державні органи забезпечує прийняття законодавчих актів щодо мінімальних правових гарантій в трудових і соціальних відносинах (умови та оплата праці, час відпочинку, соціальне забезпечення тощо).

Роботодавці в договорах і угодах одночасно захищають свої інтереси й несуть основну частку відповідальності за прогрес і розвиток виробництва. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» представниками роботодавців є об'єднання та спілки роботодавців чи інші уповноважені роботодавцями органи (представники).

Працівники, інтереси яких представляють в основному профспілки, відстоюють свої професійні та соціальні права шляхом підвищення встановленого державою мінімуму цих прав.

Змістом соціального партнерства є: домовленість з питань забезпечення зайнятості та створення додаткових робочих місць; створення безпечних умов праці й охорони здоров'я працівників; дотримання законодавства про оплату праці та соціального захисту працюючих в межах, не нижчих, ніж встановлено законом тощо.

Соціальне партнерство тільки ідеологічна концепція, а й закріплена в міжнародно-правових стандартах модель поведінки учасників соціально-трудових відносин, що охоплює: норми про співробітництво між підприємцями та працівниками на рівні підприємства (Рекомендації МОП №94 та №129); норми про консультації та співробітництво між державною владою та об'єднаннями роботодавців і працівниками на галузевому й національному рівнях (Рекомендація МОП № 113); норми про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм (Конвенція МОП № 144, Рекомендація МОП №152).

Питання для самоконтролю

1. *Що таке криза та кризові явища?*
2. *Як слід планувати кадрову роботу в умовах кризи?*
3. *Назвіть головну концепцію кадрового планування.*
4. *Охарактеризуйте теорію кризових явищ.*
5. *Назвіть причини й наслідки кризи персоналу.*
6. *Охарактеризуйте поведінкові аспекти діяльності персоналу в умовах кризи.*
7. *Дайте характеристику концепції антикризового управління персоналом.*
8. *Назвіть основні принципи антикризового управління персоналом.*
9. *Обґрунтуйте особливості кадрової політики.*
10. *Назвіть нові цінності в період кризи організації.*
11. *Які особливості планування діяльності з антикризового управління персоналом.*
12. *Обґрунтуйте зміст соціального партнерства.*