

УДК 658.8 (012.12)

Андрущенко В.А.

РАЦІОНАЛЬНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ В ПЕРІОД КРИЗИ

АНОТАЦІЯ

У статті з'ясовано основні підходи до визначення сутності дефініцій «антикризове управління персоналом», «концепція гнучкого управління персоналом», здійснено аналіз теоретичних підходів до формування раціональної кадрової політики підприємств у сучасних умовах та узагальнено практичний досвід підготовки персоналу до нововведень та подолання опору змінам зі сторони персоналу.

Ключові слова: антикризове управління персоналом, кадрова політика в умовах системної кризи, типи кадрової політики, фази діяльності антикризового керуючого, методи подолання опору змінам зі сторони персоналу, моделі поведінки керівника.

АННОТАЦИЯ

В статье выяснены основные подходы к определению сущности дефиниций «антикризисное управление персоналом», «концепция гибкого управления персоналом», осуществлен анализ теоретических подходов к формированию рациональной кадровой политики предприятий в современных условиях и обобщен практический опыт подготовки персонала к нововведениям и преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

Ключевые слова: антикризисное управление персоналом, кадровая политика в условиях системного кризиса, типы кадровой политики, фазы деятельности антикризисного управляющего, методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала, модели поведения руководителя.

ANNOTATION

The article clarified the basic approaches to determining the nature of definitions of "crisis personnel management", "concept of flexible personnel management," the analysis of theoretical approaches to the formation of a rational personnel policy of enterprises in modern conditions is made and experience of training for innovation and overcoming resistance to change from party personnel is generalized.

Keywords: crisis personnel management, personnel policy in a systemic crisis, types of personnel policy, activity phases of anti-crisis manager's program, methods to overcome resistance to change on the part of personnel, manager behavior patterns.

Однією з найважливіших складових антикризового управління підприємством є ефективне антикризове управління персоналом. Діяльність підприємства в умовах кризи суттєво відрізняється від його функціонування в звичайних умовах: персоналу доводиться розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від працівників мобілізації власного потенціалу, підвищеної психологічної напруги. Кризові ситуації міняють поведінку персоналу і негативно впливають на ефективність його діяльності.

Відповідно, антикризове управління персоналом повинно значно відрізнятися від традиційного і передбачати не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей [7].

Головне всередині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції. Важливо обернути свідомість персоналу до споживача, а не до того, як догодити начальникові, до прибутку, а не до марнотратства, до новаторства, а не до механічного виконання; перейти до соціальних норм, що базуються на міцному економічному фундаменті, не забуваючи про духовність і моральність.

Концепція гнучкого управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з людьми. Це особливо важливо в період, коли відбувається масова перекваліфікація працівників організації у зв'язку з переходом на нові технології.

На практиці виділяють чотири типи кадрової політики в умовах кризи підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Типи кадрової політики в умовах кризи підприємств

Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна
У керівництві підприємства відсутня чітко виражена програма дій по відношенню до персоналу. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не володіє засобами оцінки персоналу. Відсутні аналіз кадрових проблем і причини їх виникнення	Керівництво підприємства виконує контроль за симптомами кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої кількості робочої сили, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи з лівідації кризи. Кадрові служби мають в наявності засоби діагностики	Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї	Керівництво підприємства має як якісніший діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї. Розроблено програму кадрової роботи з варіантами її реалізації. Різновидом активної є <i>авантюристична кадрова політика</i> , коли керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї

На кадрову політику впливають фактори двох типів – зовнішні, по відношенню до організації, і внутрішні.

Зовнішні фактори групуємо так:

- особливості законодавчого регулювання трудових відносин;
- ситуація на ринку праці (необхідно враховувати наявність конкуренції, структурний та професіональний склад вільної робочої сили);
- професіональні та суспільні об'єднання, в які залучені працівники підприємства.

До внутрішніх факторів віднесемо такі:

- цілі підприємства, їх перспективи розвитку та діяльності, наприклад, підприємству, яке спрямоване на швидке одержання прибутку, а потім згортання роботи, необхідний зовсім інший тип кадрової політики порівняно з підприємствами, які орієнтовані на поступове розвертання крупного підприємства;
- стиль управління;
- умови праці;
- якісні характеристики трудового колективу (так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, який сприятиме активній продуктивній роботі).

Одним із основних завдань кадрової політики в умовах кризи є мобілізація кадрового потенціалу для реалізації плану фінансового оздоровлення. Цей процес можна представити у вигляді етапів діяльності антикризового керуючого.

1. Етап агітації – створення у персоналу почуття дискомфорту, пов'язаного з розумінням того факту, що доля кожного працівника залежить від виживання фірми, обумовленого радикальними змінами в стратегії управління.

2. Етап професійного росту – створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення високого рівня мотивації для саморозвитку. Засвоєння працівниками підприємства механізмів ринкової економіки, підприємницької культури.

3. Етап інтеграції – створення нових ролевих моделей, які закріплені в культурі кризового підприємства нових зразків діяльності і поведінки; творчий розвиток та удосконалення цих моделей.

Методи керівництва персоналом підприємства в умовах кризи суттєво відрізняються від звичайних методів і обираються як по відношенню до усього персоналу, так і по відношенню до його окремих підгруп, залежно від двох груп факторів: 1) орієнтованості кадрового складу підприємства на зміни, передбачені розробленою антикризовою програмою (емоційна складова); 2) наявністю у персоналу необхідних професійних знань та навичок (інструментальна складова) [2]. Відповідно, керівник виступає у ролях дресирувальника, антиманіпулятора, інструктора або репетитора (табл. 2).

Таблиця 2

Тип поведінки керівника у кризовій ситуації

Емоційна складова	Кадровий склад організації	
Кадровий склад організації	Інструментальна складова	
Не орієнтований на зміни	Дресирувальник. Ситуація 1. <i>Працівники організації не бажають працювати в нових умовах, але мають достатню професійну підготовку</i>	Антиманіпулятор. Ситуація 2. <i>Працівники організації не бажають працювати в нових умовах та не мають відповідних навиків</i>
Орієнтований на зміни	Репетитор. Ситуація 3. <i>Працівники бажають працювати по-новому, але не мають достатніх професійних навиків</i>	Інструктор. Ситуація 4. <i>Працівники організації бажають працювати в нових умовах та мають достатньо навичок для цього</i>

Рекомендації для ситуації 1. Адекватною поведінкою в даній ситуації буде стиль надто вимогливого керівника, що діє відповідно до правил та норм: відпрацював добре – отримай винагороду; відпрацював погано, порушив дисципліну – отримаєш покарання. Якщо після оголошення правил співробітники продовжують працювати неефективно, то це має осуджуватись і каратись – значимо та відкрито. Таким чином, керівник може встановити контакт з тими, хто може й бажає працювати, але соромиться бути відступником в очах колег.

Рекомендації для ситуації 2. Як правило, такі виробничі колективи не включені (змістовно) у власну діяльність. Оскільки вона не потребує великої концентрації, як правило, проста і рутинна, залишається багато часу на «спілкування» – породження та вирішення конфліктів, осудження ситуації тощо. Керівник, з одного боку, ризикує бути втягненим у таке непродуктивне використання часу, з іншого, може сприйматися як сила, яку необхідно залучити на свій бік у процесі боротьби з внутрішніми та зовнішніми опозиціонерами. Рациональний прийом поведінки керівника – протистояння таким прагненням співробітників. Як правило, стратегічне кадрове рішення буде пов'язане з частковою заміною персоналу, тому керівнику необхідно уникати можливих «особистих» відносин, які потім можуть бути визначені як підтримка когось зі співробітників. Поведінка, що не допускає включення у різні альянси, має назву антиманіпуляторська.

Рекомендації для ситуації 3. Це одна з найсприятливіших ситуацій для проведення реорганізації та подолання кризи. Керівник повинен узяти на себе функції з підготовки персоналу безпосередньо на робочому місці, у випадку жорсткого часового обмеження та конкретної предметної орієнтації навчання (за конкретними завданнями та вирішенням сьогоднішніх проблем). Даний тип навчання – інструктаж, коли керівник працює як професіонал-керівник, поєднуючи власні знання, технології, розуміння специфіки індивідуальності кожного конкретного співробітника та будуючи процес передачі цих знань безпосередньо під час виробництва.

Рекомендації для ситуації 4. Це, без сумніву, найсприятливіша ситуація. Керівник повинен побудувати процес включення професіоналів у підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень. Для оптимального включення працівників підприємства в управління керівник повинен проводити з ними аналіз існуючих проблем, поступово готуючи свою власну управлінську команду. Почавши з позиції консультанта з конкретних питань, керівник переходить у позицію консультанта з процесів, інструментів, надаючи своїм підлеглим можливість вибору та поступово виходячи з процесу керівництва, передаючи повноваження членам управлінської команди підприємства. З точки зору створення стійкого підприємства дана ситуація найсприятливіша.

Як вже було сказано вище, не всі працівники з ентузіазмом сприймають зміни. Для подолання опору нововведенням з боку працівників використовують такі методи (табл. 3) [8]:

- примусовий метод проведення організаційних змін. Цей метод високовартісний і не бажаний в соціальному плані, але дає переваги в часі стратегічного реагування;
- метод адаптивних змін – стратегічні зміни проходять шляхом поступових незначних перемін протягом тривалого періоду. Цей метод неефективний у випадку надзвичайних подій у зовнішньому середовищі;
- управління кризовою ситуацією. Коли настає криза, опір поступається підтримці. В подібній ситуації першочергове завдання вищого керівництва – не боротьба з опором, а міри з попередження паніки. Про перші ознаки виходу з кризи свідчить поновлення опору;
- управління опором (метод «акордеона») – якщо примусовий та адаптивний методи є крайніми мірами проведення змін, то метод «акордеона» - метод проміжків і може бути реалізований в строки, які диктуються розвитком подій у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3

Характеристика методів подолання опору змінам зі сторони персоналу

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примусовий	Велика терміновість	Швидкість змін	Великий опір
Адаптивний	Невелика терміновість	Слабкий опір	Повільність
Кризовий	Загроза існування	Слабкий опір	Жорсткий дефіцит часу. Ризик невдачі
Управління опором	Середня терміновість	Слабкий опір	Складність

Таким чином, управління персоналом в умовах хиткого, а часом і кризового стану організації являє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Антикризисное управление* / под ред. Короткова Э.М. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 432 с.
2. *Базаров Т.Ю., Ерьоміна Б.Л.* Управління персоналом. 2-ге вид. К.: ЮНІТІ, 2007. – 676 с.
3. *Гончарук А.Ю.* Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 287 с.
4. *Лігоненко Л.О.* Процес антикризового управління та його методичне забезпечення / Персонал. – К.: 1999. - № 4. - С. 87-89.
5. *Маренков Н.Л., Касьянов В.В.* Антикризове управління. – К.: Фенікс, 2008. – 280 с.
6. *Мітін О.М., Овчинников А.В., Токарєва Ю.А., Федорова О.В.* Антикризове управління персоналом організації: навчальний посібник. 1-е вид., – К.: Пітер, 2008. – 272 с.
7. *Міхова А. В.* Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи/[Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.php
8. *Тюріна Н.М., Кравацка Н.С., Грабовська І.В.* Антикризове управління: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літертури, 2012. – 448 с.
9. *Федорова Е.И., Федоров А.В.* Принципы антикризисного управления персоналом предприятия / Научные записки МЭБИК. – Вып. VI. – Курск: МЭБИК, 2006. – С. 125-134.

Отримано: 25.05.2014