

ТЕМА 7 Роль персоналу в антикризовому управлінні

1. Людський фактор та кризові ситуації.
2. Механізм управління персоналом при антикризовому менеджменті.
3. Боротьба зі стресами як елемент антикризового управління персоналом на підприємстві.

1. Людський фактор та кризові ситуації

Найважливішою умовою досягнення значного кадрового потенціалу організації є зацікавленість усіх категорій працівників у високій якості (ефективності) праці учасників. У зв'язку з цим виникає необхідність у вирішенні двох основних проблем: що розуміти під високою якістю праці, і якими засобами можна викликати зацікавленість працівника у високій якості праці.

Якість (ефективність) праці варто розглядати з погляду ступеня задоволення виробничою організацією динамічних вимог ринку, а також з погляду зусиль, що починаються організацією для задоволення цих вимог.

Висока якість праці кожного працівника повинна забезпечувати необхідне перевищення внеску його в дохід організації над витратами на оплату праці. Показники ефективності трудової діяльності повинні бути пов'язані із системою стимулювання, щоб забезпечити стійкий інтерес працівника в ефективності функціонування організації.

Друга проблема - це засоби стимулювання високої якості (ефективності) праці. **Стимулювання** - це система формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної й ефективної трудової діяльності.

Стимули повинні бути пов'язані з ефективністю праці, для чого повинні розроблятися різні шкали величин стимулюючих впливів. Вибір тих чи інших стимулюючих впливів обумовлюється наявністю необхідних для реалізації стимулів матеріальних і грошових ресурсів.

Перед керівництвом стоїть завдання створити такі умови, у яких підлеглі, що працюють на успіх фірми, можуть без перешкод задовольняти свої потреби чи хоча б бути впевненими в можливості це зробити. Тому що, поки люди вважають, що вони одержують справедливу винагороду чи хоча б пов'язані з очікуваним ступенем задоволення своїх потреб, вони будуть відповідним чином трудитися. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективна мотивація, прийнятна для всіх, в принципі неможлива, тому що людські цінності, потреби і чекання суто індивідуальні. Одному працівнику потрібні гроші, іншому - похвала, третьому - визнання, четвертому - самовираження і самоствердження, а п'ятому, нарешті, необхідно все перераховане й у великій кількості.

Особливий інтерес і певну складність являє собою мотиваційний механізм у неординарних ситуаціях, коли спостерігаються значні відхилення запланованого ходу виробництва від припустимого. Це відбувається практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини, зовнішні чи внутрішні, приводять до зриву графіків і зобов'язань фірми і змушують керівництво приймати негайні рішення. У цих умовах необхідний перехід на ситуаційну антикризову схему управління.

Успіх чи невдача такого менеджменту, в першу чергу, визначається ступенем готовності керівника фірми до потенційних загроз і можливістю попередження їхнього кризового прояву на стратегічному рівні.

2. Механізм управління персоналом при антикризовому менеджменті

Механізм управління персоналом при антикризовому менеджменті базується на певних принципах.

Принципи управління персоналом (ПУП) - правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління. ПУП відбивають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації. Вони базуються на всьому арсеналі наукового знання, що визначає можливості ефективного регулювання і координації людської діяльності.

Все різноманіття ПУП можна розділити на:

1. Загальні, базисні принципи, що регулюють діяльність державних органів управління в цілому.
2. Специфічні принципи, що визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях.
3. Приватні принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу.

До загальних принципів державної кадрової політики відносять науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність.

До специфічних принципів відносять принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства; принципи формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; принцип компліментарності (несуперечності і підтримки) управлінських ролей на підприємстві.

Приватні принципи поділяють на дві підгрупи.

У першу підгрупу включають:

- принципи, що відносяться до переконань, що створюють довіру між працівниками;
- поділювані працівниками етичні цінності;
- політику повної зайнятості;
- підвищення розмаїтості 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.

Друга підгрупа включає дев'ять "передових принципів":

- сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага до особистості);
- робота з кадрами, що дозволяє здійснити на практиці цю віру;
- єдиний статус усіх працівників;
- запрошення на роботу в компанію фахівців найвищого класу;
- тривале навчання працівників, особливо вищих керівників;
- делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління;
- навмисні обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників;
- заохочення розбіжностей;
- розвиток горизонтальних зв'язків.

Виділяють наступні принципи управління персоналом при антикризовому менеджменті:

1. Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, що відбуваються в соціально-політичному й економічному житті сучасного суспільства.

2. Принцип поваги людини і її достоїнств. Його зміст включає:

- максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок;
- уміння знайти себе в новій обстановці;
- заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску;
- створення можливостей для творчого росту і забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий;
- захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки.

3. Принцип командної єдності.

4. Принцип горизонтального співробітництва.

5. Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип допускає строге дотримання і виконання Конституції, законів і заснованих на них інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й іншої галузей права. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів з ними в процесі операції з наймання і звільнення й в інших ситуаціях.

6. Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу допускає здійснення стратегічного прогнозування і планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинен дати відповіді на запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і при яких обставинах будуть використані? Які робочі місця будуть скорочені, чи будуть створені нові й у якій кількості, чи виникне необхідність у скороченні персоналу, у його перенавчанні, перепідготовці, профорієнтації? Яких витрат зажадають передбачувані кадрові зміни?

Стратегічне прогнозування і планування персоналу будуть ефективними, якщо включити їх у загальну систему прогнозування і планування розвитку організації.

7. Принцип інтеграції і згуртованості колективу.

8. Принцип участі співробітників у прийнятті рішень.

9. Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу.

10. Принцип дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників.

11. Принципи співробітництва з профспілками і громадськістю.

Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють і доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Таким чином, управління персоналом в умовах хиткого, а часом і кризового стану організації являє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво і здоровий глузд підприємців і менеджерів.

3. Боротьба зі стресами як елемент антикризового управління персоналом на підприємстві

Управлінські рішення відносяться до найбільш складних видів людської діяльності. У рамках цієї діяльності постійно виникає безліч напружених ситуацій,

пов'язаних з долею колег, підлеглих і залученого в дану діяльність населення. Серед них чимало таких ситуацій, що викликають у керівника сильний страх. Цей страх може на час паралізувати процес розробки й ухвалення рішення, і ситуація може ще більше загостритися.

Стрес визначається як стан чи процес підвищеної нервової напруги через наявність напружених чи виняткових ситуацій, що викликають страх.

Стрес включає три основні частини:

- паніка;
- осмислена діяльність;
- розробка висновків чи дій.

Головна складова стресу людини - паніка. **Стан паніки** - це короточасна втрата системності в розумовій діяльності людини при розробці й ухваленні рішення. Системність виражається в логіці мислення, використанні накопичених знань і придбаного досвіду, уявленні себе як об'єкта і суб'єкта управління.

Осмислений процес діяльності людини чи групи людей характеризується використанням наявних знань і досвіду для розробки рішень у вигляді висновків чи конкретних дій.

Розрізняють чотири стани стресу в залежності від співвідношення між часом паніки і загальним часом стресу:

- високої працездатності: характеризується малим періодом заціпеніння свідомості і бездіяльністю людини;

- середньої працездатності: визначається великим періодом заціпеніння свідомості і бездіяльністю до початку осмисленої діяльності;

- низької працездатності: характеризується гнітючим періодом заціпеніння свідомості;

- повної депресії: поширюється на увесь час дії напруженої чи виняткової ситуації, що викликає нездоланий страх у людини. Людей, що знаходяться в такому стані, часто називають панікерами. Панікер може стати джерелом групової чи масової паніки. У даному випадку стрес перероджується в один панічний стан. Якщо панічний стан відсутній то немає і страху, а отже, немає і стресу.

Паніка може носити індивідуальний чи колективний характер.

Індивідуальна паніка - це безпомічний стан людини, втрата впевненості у своїх силах. Цей стан може тривати як завгодно довго. Тому роль суспільства чи авторитетної людини, що може допомогти перебороти індивідуальну паніку, є дуже важливою.

Для кожної людини існує свій рівень напруженості чи новизни ситуації, що викликає страх, тобто ситуація, що викликає заціпеніння в працівника. Іноді навіть проста ситуація може викликати страх у працівника, що не має спеціальної підготовки чи часу для її обробки. Тому при умовах передбачуваної паніки необхідно організувати колективні дії з розробки і реалізації управлінських рішень.

Колективна паніка - найбільш характерний суспільний прояв реакції соціальних чи професійних груп населення на напружену чи виняткову ситуацію, що викликає страх. Панікою можуть бути охоплені менеджери великого складу, вищі керівники компанії, брокери фондової біржі і т.д.

Панічний стан формує позитивні і негативні особливості в розумовій діяльності людини.

До позитивних аспектів відносять активізацію психіки і прискорення психічних процесів, загострення і поліпшення гнучкості мислення, оперативної пам'яті, до

негативних - погіршення розуміння і мислення, поява скутості чи хаотичності рухів, утруднення самоконтролю і прогнозування, неоднозначність сприйняття й обробки інформації.

Основні причини паніки (як індивідуальної, так і колективної):

- стійка виснаженість і крайня стомленість працівників;
- сильно знижений тонус свідомої активності;
- підвищений рівень емоційної збудливості й активності зовнішнього середовища;
- втрата віри в керівництво;
- невідповідність сильної значимості ситуації слабким чеканням;
- призначення панікера на керівну посаду;
- збіг обставин.

Підготовка до можливих напружених ситуацій. Врахувати всі можливі напружені ситуації, пов'язані зі страхом для працівника, неможливо.

Нагромадження досвіду роботи з напруженими ситуаціями дає можливість хоча б частково підготувати керівників до оптимальної поведінки під час паніки і правильної методики розробки і реалізації управлінських рішень.

Як можливі шляхи розвитку методології з роботи в умовах паніки можна запропонувати наступне:

- моделювання типових напружених ситуацій, що викликають страх як у самого учасника тренінгу, так і людей, за яких він відповідає, і відпрацьовування дій з подолання стресу;
- створення і підтримка в постійній готовності спецзасобів для пожежегасіння, боротьби з повінню, евакуації населення і техніки під час стихійних подій і т.д.;
- формування непорушних запасів харчування, енергії й інших елементів життєзабезпечення людей і тварин;
- страхування людей і їхньої відповідальності при діяльності підвищеного ризику;
- відпрацьовування професійних навичок організаторської діяльності;
- усвідомлення і з'ясування пріоритетів потреб й інтересів людини й суспільства;
- уміння вибирати пріоритети цілей особистості, колективу і суспільства;
- відпрацьовування навичок брати на себе відповідальність за дії і життя підлеглих чи підопічних людей;
- відпрацьовування навичок організувати окремих людей і колективи на рутинні види діяльності, відпрацьовування навичок автономної організаторської діяльності протягом декількох годин чи навіть днів;
- відпрацьовування навичок самонавіювання, самостимулювання і самооцінки.

Вихід із ситуації, пов'язаної з занепокоєнням, уявляється у вигляді дотримання ряду правил, які дозволяють скоротити час паніки чи зовсім виключити її. **Це так звана формула Карнегі:**

- Запитайте в себе: "Що є найгіршим з того, що може відбутися?"
- Приготуйтеся примиритися з цим у разі потреби.
- Потім спокійно подумайте, як змінити ситуацію.