**ТЕМА. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

1. Поняття, причини та наслідки кризи.

2. Антикризова політика, стратегія і тактика розвитку персоналу.

**1. Поняття, причини та наслідки кризи.**

Сучасна економіка та ринкове середовище характеризуються серйозними змінами, які вимагають від учасників господарської діяльності глибоких знань та навичок для виправлення стану.

Досягнення успіху організаціями визначається їх здатністю функціонувати в умовах ринкових відносин та кризи. Для цього вони постійно повинні:

• вміло адаптуватися до змін ринкової ситуації;

• ефективно використовувати свій ресурсний потенціал;

• пристосовуватися до динамізму в освоєнні та випуску принципово нових товарів і послуг;

• здійснювати диверсифікацію та модифікацію раніше освоєних

продуктів.

Кожна організація за час свого існування стикається з кризовими ситуаціями. Подолання кризи вимагає нових підходів у роботі. Найчастіше, якщо організація проходить це випробування, то отримує імпульс, який дозволяє вийти на наступний рівень розвитку.

**Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі організації, які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.**

Кризу можуть викликати різні причини, які діляться на:

1) об’єктивні, пов’язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації;

2) суб’єктивні, що відображають помилки та волюнтаризм в управлінні;

3) природні, що характеризують явища клімату, землетрус та ін.

(див. табл. 1).

Таблиця 1. Причини кризи

|  |  |
| --- | --- |
| Суб’єктивні | Об’єктивні |
| Зовнішні  Внутрішні  Рівень наукових знань  Недосконале управління  Ускладнення діяльності | Зовнішні  Внутрішні  Природні зміни  Потреба розвитку  Помилки діяльності  Протиріччя інтересів |

Небезпека кризи існує завжди, тому по можливості її необхідно передбачати та прогнозувати. Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми.

Зовнішні пов’язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

Внутрішні – пов’язані з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, негараздами в організації виробництва, недосконалістю менеджменту, інноваційної та інвестиційної політики та ін.

Кризи виникають у динаміці руху систем внаслідок різкого ослаблення та усунення застарілих елементів панівної системи, яка вже вичерпала свій потенціал. Вони неминуче, регулярно та закономірно повторюються, а також є неодмінною фазою циклічного розвитку економічної системи.

Криза переживає кілька стадій у своїй динаміці:

- латентний, прихований період, коли її передумови назрівають, але ще не проявилися назовні;

-період обвалу, стрімкого загострення всіх протиріч, різкого погіршення всіх показників динаміки, різких та суттєвих змін.

Після криз зміни в розвитку організації бувають довгостроковими

і короткостроковими, якісними та кількісними, оборотними й необоротними.

Досвід минулих криз свідчить, що вони розрізняються не тільки за своїми причинами та наслідками (табл. 2), а й за самою своєю суттю.

Таблиця 2. Можливі наслідки кризи

|  |  |
| --- | --- |
| Зруйнування організації | Оздоровлення організації |
| Оновлення організації | Виникнення нової кризи |
| Загострення кризи | Різкі зміни |
| Ослаблення кризи | М’який вихід |
| Перетворення організації | Довгострокові зміни |
| Збереження організації | Короткострокові зміни |
| Якісні зміни | Незворотні зміни |
| Кількісні зміни | Зворотні зміни |

Управління кризами допомагає зрозуміти характер та тип наступної кризи, що може сприяти зниженню її гостроти, скороченню часу і забезпеченню безболісності протікання (див. табл. 3).

Таблиця 3. Типи, причини, характер та наслідки криз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причини | Характер | Наслідки |
| Суб’єктивні |  | Розвалення |
| Об’єктивні |  | Оновлення |
| Зовнішні |  | Оздоровлення |
| Внутрішні |  | Нова криза |
| Випадкові |  | Загострення |
| Закономірні |  | Ослаблення |
| Роблені (штучні) | Часткові | Різке падіння |
| Природні | Системні | М’який вихід |
| Соціальні | Керовані | З незначними наслідками |
| Політичні | Некеровані | Екологічні |
| Психологічні | Суспільні | Технологічні |
|  | Економічні | Організаційні |
|  | Фінансові |  |

В умовах кризи скорочення та звільнення персоналу стає гострою необхідністю, і необхідно зважено та раціонально підійти до цього завдання.

Прямолінійні дії можуть призвести до негативних результатів як для організації, так і для звільнених працівників. Менша чисельність персоналу не в змозі впоратися з обсягом робіт, що різко збільшується. Знижується зацікавленість працівників у якісному виконанні функцій, адже їм перестають платити колишні надбавки, скорочують соціальні пільги. Відбувається зниження мотивації персоналу та пов’язане з цим погіршення якості праці. Головним для працівників стає не інтерес організації, а пошук кращої роботи.

Важливим чинником, який може сприяти здійсненню ефективного антикризового менеджменту, стає добре підібраний та керований персонал організації, який швидко та гнучко реагує на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

У кризових умовах необхідно:

• активізувати роботу персоналу на основі аналізу взаємин менеджерів з персоналом;

• дослідити причини, через які продуктивність праці знизилася;

• з’ясувати, як використовується мотивація працівників до продуктивної праці;

• забезпечити, щоб корпоративні цілі і цінності сприймалися персоналом як свої;

• створити умови прояву зацікавленості в справах організації на основі об’єктивної оцінки результатів роботи кожного працівника та визнання його заслуг керівництвом і колегами;

• створити можливість прояву ініціативи;

• освоювати сучасні методи та технології менеджменту;

• вміло керувати в складних умовах та залучати персонал до управління;

• застосовувати найжорстокіші заходи до тієї частини персоналу, інтереси якої розходяться з цілями антикризового менеджменту;

• створити ефективну систему навчання кадрів, перепідготовки спеціалістів та керівників, підвищення їх кваліфікації.

Для виходу з кризи розробляються антикризові політика, стратегія і тактика розвитку організації, які забезпечують підвищення продуктивності праці, впровадження нових технологій, посилення мотивації діяльності персоналу.

Кадрова політика представляється складовою частиною загальної стратегічно орієнтованої політики організації, яка забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення, збереження і розвитку чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, стану ринку праці. Відповідно до неї науково обґрунтовуються цілі, завдання, орієнтири, пріоритети, потреби, принципи, методи, які визначають зміст, форми менеджменту персоналу на різних етапах життєдіяльності організації.

**2. Антикризова політика, стратегія і тактика розвитку персоналу**

Антикризова політика менеджменту персоналу, як правило, передбачає довгострокове, середньострокове та поточне прогнозування і наукове передбачення майбутнього та реальностей його досягнення.

**Антикризова політика менеджменту персоналу характеризується такими ознаками**: вичікування, обачність, обережність, агресивність, мобільність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на виникаючі ситуації.

Ефективна антикризова політика менеджменту персоналу розробляється з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації, а також критичного аналізу минулих криз.

Антикризова політика менеджменту персоналу повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на сталий розвиток організації, на залучення до роботи людей професійно підготовлених, з новаторськими задатками.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні й моральні та ін.).

Суттєвою рисою антикризової політики менеджменту персоналу є її раціональність та превентивність, що носять попереджувальний характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій, а також подолання трудових конфліктів. В умовах України кадрова політика повинна бути демократичною за цілями, соціальною базою, механізмом та принципами менеджменту персоналу. Важливі такі її риси, як духовність і моральність, людяність і чесність, громадянськість, які виявляються в діяльності керівників і рядових працівників. Антикризова політика та її здійснення повинні спиратися на міцний законодавчий, правовий фундамент.

В організації повинна розроблятися антикризова стратегія менеджменту персоналу, яка передбачає:

• забезпечення основних організаційно-технічних умов, що сприяють найбільш ефективному менеджменту персоналу, наприклад, використання раціональних форм організації праці;

• створення інформаційної бази менеджменту персоналу, в якій містяться всі дані про працівників, наприклад, менеджер: його звички, особисте життя, з ким спілкується;

• удосконалення методів управління адміністративного, економічного і психологічного характеру;

• трудове ресурсне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу, необхідне для підтримки та розвитку кадрового напрямку діяльності організації.

Система антикризового менеджменту організації створюється з урахуванням загальних та часткових принципів (табл. 4).

**Принципи менеджменту персоналу – це правила, основні положення та норми, яких необхідно дотримуватися у процесі менеджменту для ефективного регулювання та координації людської діяльності.** В них відображаються об’єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації. Вони поділяються на загальні, що регулюють діяльність державних органів менеджменту в цілому; специфічні, що визначають управління потенціалом у господарських організаціях; приватні, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу (табл. 4).

Таблиця 4. Принципи антикризового менеджменту

|  |  |
| --- | --- |
| Загальні (базисні) принципи | Специфічні принципи |
| Системність, науковість, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність | Урахування довгострокової перспективи організації, оптимізація кадрового потенціалу |
| Рівні можливості | Інтеграція та згуртованість колективу, політика повної зайнятості |
| Повага людської гідності | Формування кадрового потенціалу, участь у прийнятті рішень |
| Командна єдність | Опора на професіональне ядро кадрового потенціалу |
| Горизонтальна співдружність | Дотримання балансу інтересів керівників та персоналу |
| Правовий та соціальний захист | Делегування відповідальності на всі рівні управління |
| Співдружність з профспілками та громадськістю | Співдружність з профспілками та громадськістю |
|  | Приватні: діяльність служб персоналу по відбору, розстановці, селекції, підготовці та перепідготовці персоналу |

Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодоповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Використання принципів у антикризовому менеджменті персоналу дозволяє вчасно запобігати кризи, ефективно керувати персоналом в умовах кризового стану організації, а також забезпечувати вихід організації з кризового стану із мінімальними втратами.

В організації під час кризи потрібно планувати потреби в трудових ресурсах та формувати кадровий персонал з метою скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу.

Планові скорочення чисельності персоналу або підвищення ефективності роботи фахівців, професійних менеджерів є механізмом індивідуальної контрактації.

У кризовій організації необхідне переукладання контрактів з персоналом з урахуванням специфіки кризових умов.

Отже, алгоритм антикризових дій керівництва організації у сфері мотивації персоналу містить такі дії.

1. Докладно пояснити працівникам причини виникнення кризи та можливі наслідки, важливу їх роль у виході з кризи і те, що тільки цілковита самовіддача допоможе вирішити поточні проблеми та досягти нових рубежів.

2. Запровадити систему прийняття рішень із залученням працівників до їх прийняття з більшою відповідальністю та підвищеною мотивацією.

3. Поставити нові цілі та завдання з чітко сформульованими вимогами до персоналу і добитися адекватного розуміння цих завдань. Цілі повинні бути досяжними, вимірними і прийнятними самими працівниками.

4. Матеріально стимулювати персонал через премії або зміну заробітної плати, щоб ні в кого не виникло сумніву, що за такі гроші дійсно варто працювати продуктивніше.

5. Проводити навчання, щоб досягти мети, працюючи в нових кризових умовах, бо часу на виправлення ситуації небагато.

6. На особистому прикладі показувати працівникам, як працювати: виконувати всі завдання з великою самовіддачею, постійно роз’яснювати всім, які зміни відбуваються в організації.

7. Оповіщати про перші успіхи та результати виходу з кризи, показуючи ефективність наміченого курсу.

8. Зв’язок між діями і результатами повинен бути очевидніше. Це викличе прихильність і ентузіазм у подальшій роботі.

9. Мотивувати працівників за максимально продуктивну роботу.

10. Менеджери вищої ланки повинні систематично оцінювати всі свої дії, спрямовані на подолання кризи.