

Л.В. Гут, канд. екон. наук (ЧТЕІ КНТЕУ, Чернівці)

Л.Ю. Пішга, магістрант (ЧТЕІ КНТЕУ, Чернівці)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Глобальна економічна криза трансформувалася у кризу в національній економіці і у різновиди криз на рівні підприємства: управлінську, виробничу, збутову, фінансову та кризу управління персоналом. Наведені види криз тісно переплітаються з управлінням персоналом у зв'язку з неорганізованістю персоналу, відсутністю належної виконавської дисципліни та плінність кадрів.

Вченими криза управління персоналом розглядається як:

– різностороння, ретельно спланована та продумана діяльність, яка спирається а систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво та здоровий глузд підприємців та менеджерів;

– результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

– невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

– вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації;

– невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації.

Основними симптомами появи кризових явищ в управлінні персоналом можуть бути частіші конфлікти, скорочення кількості робочих годин (змін), наявність надлишкового персоналу, посилення плінності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження показника продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення трудової дисципліни; страйки і т. д.

Основними індикаторами кризи управління персоналом є: відсутність інституту кадрового планування; хаотичність у наборі та адаптації персоналу, недостатній рівень кваліфікації та навчання; відсутність системності в навчанні персоналу; відсутність науково та практично обґрунтованої системи мотивації персоналу; погані умови праці; стихійність у формуванні організаційної культури; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників.

В умовах кризи управління персоналом менеджера з персоналу доцільно всіх працівників поділити на 3 категорії:

– група А (20%) – працівники «золотого фонду» підприємства, які вмiють брати на себе відповідальність за прийняття складних і важливих рішень у скрутному фінансовому становищі;

– група В (70%) - компетентні працівники-виконавці, які якісно виконують доручені завдання;

– група С (10%) – це працівники, які характеризуються найнижчим потенціалом і мають найнижчі оціночні показники результативності праці.

Така градація працівників дозволяє забезпечити збереження кадрового ядра підприємства, виявити та підтримувати висококваліфікованих працівників, визначити їх лідерські якості та стресостійкість, упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації персоналу; обґрунтування необхідної кількості працівників основного і допоміжного виробництва, управлінського персоналу при проведенні оптимізації чисельності при застосуванні підприємством зберігаючої антикризової стратегії.

Щоб запобігти кризі персоналу на підприємстві в цілому та в окремих його структурних підрозділах підприємства, на нашу думку, доцільно:

1) оцінювати кадровий потенціал підприємства, під час атестації кадрів на основі використання таких методичних підходів: біографічні, усні та письмові характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д.;

2) періодично проводити «кадровий аудит», спрямований на діагностику відповідності персоналу підприємства його цілям і цінностям;

3) розробляти та реалізувати в залежності від глибини кризи зберігаючу або наступальну антикризову стратегію;

4) визначити концепцію антикризової програми, послідовність етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізації запланованих заходів подолання кризових явищ.

Отже, стратегічні і тактичні дії менеджерів з персоналу або кризис-менеджерів при антикризовому менеджменті спрямовуються на збереження працездатних кадрів, які здатні підготувати нестандартні передкризові заходи в умовах загальної кризи з метою оздоровлення підприємства та виходу із кризової ситуації.