

УДК 330.341.1

Захарчин Г. М.
Струтинська Л. Р.

Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Обґрунтовано необхідність пошуку нової ідеології управління персоналом в умовах кризи. Виділено основні аспекти управління персоналом, на які треба звернути увагу під час наростання кризових явищ, зокрема, ціннісного, соціального, нормативного та мотиваційного характеру.

Ключові слова: управління персоналом, цінності, соціальна активність, організаційна культура, кризові явища, соціальний капітал.

Постановка проблеми. Вітчизняна і зарубіжна наука та практика нагромадили величезний досвід інструментарію, механізмів, технологій та стратегій управління персоналом в умовах відносної стабільності або кризової ситуації в окремо взятому сегменті суспільства. Однак, сьогодні ми стали свідками тотальної кризи, яка охопила не тільки економічну сферу, але й політичну, соціальну та сферу моралі. За цих умов відомі теорії та прикладні технології управління персоналом перестають діяти. Відтак, маємо протиріччя між традиційними теоріями, які ефективні в умовах стабільного функціонування підприємства, і викликами кризових явищ. Сьогодні, в умовах ускладнення суспільно-економічних процесів і політичних криз, зароджуються нові знання, набувається новий досвід, який ще не сформувався у цілісну наукову систему. З огляду на це, виникає гостра необхідність окреслення пріоритетних напрямків управління персоналом під час загострення кризових явищ як в теоретичній, так і практичній площині.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний світ ставить серйозні запити до управління персоналом і актуалізує цю проблему як в теоретичному, так і прикладному аспектах, тому питання, пов'язані з ефективною системою менеджменту персоналу, широко висвітлюються на сторінках наукових видань вітчизняних і зарубіжних вчених [1-8]. Більша частина дослідників визнає людський фактор як домінуючий, коли мова заходить про необхідність підвищення ефективності соціально-економічного механізму менеджменту [1-5]. Представляють чималий інтерес праці, пов'язані із соціальними проблемами в управлінні [1; 4], однак вони стосуються не персоналу підприємства, а суспільства в цілому.

За останні роки появилось багато наукових праць, в яких автори зосереджують свою увагу на організаційній чи корпоративній культурі, що здатна гальмувати або стимулювати ефективну діяльність персоналу, саме тому підприємства повинні зосереджувати свою увагу на формуванні відповідної культури організації. [2; 5; 6]. У контексті дослідження впливу кризових явищ привертає увагу стаття «Вихід з кризи» [4], яка започаткувала на сторінках журналу «Економіка України» цікаву наукову дискусію.

Незважаючи на вагомий доробок вчених в сфері управління персоналом, на сьогодні, на жаль, відсутній системний ідеологічний підхід до управління персоналу в умовах кризових явищ.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Реалії кризових явищ ставлять перед науковцями нові завдання і вимагають поглибленого вивчення управлінських проблеми як на рівні держави, так і окремо взятого підприєм-

ства. Проблема пошуку механізму, який зможе згуртувати людей в умовах кризи на виконання місії підприємства, як і проблема нового ідеологічного підходу до управління персоналом, чекають на своє вирішення.

Мета статті полягає у висвітленні проблемних питань, пов'язаних із основними аспектами управління персоналом в умовах кризових явищ.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні аспекти менеджменту в умовах кризової реальності охоплюють, насамперед, пошук нової філософії та ідеології управління, формування іншої концепції розуміння пріоритетної ролі людського фактора; створення сучасної стратегії управління, в якій домінуватимуть якісні аспекти менеджменту. Саме життя підводить науковців до необхідності створювати соціально-орієнтовану платформу нової управлінської парадигми, в якій пріоритетом стане стратегія ціннісних орієнтацій, а соціальні ролі визначатимуть соціально-громадянську позицію підприємств майбутнього. Нова філософія сучасного менеджменту передбачає усвідомлення людини як самодостатньої цінності і основного джерела прогресу суспільства, що уможливує її активне залучення до всіх процесів.

Сьогодні персонал – це не просто фактор діяльності (виробництва), це не просто сукупність людей відповідної кваліфікації чи компетенції, це соціальна людина, наділена соціальною відповідальністю і високим рівнем свідомості своєї участі у житті не тільки окремо взятого підприємства чи організації, але й суспільства в цілому.

Виходячи з такого розуміння ролі людини, виділимо основні аспекти управління персоналом, на які треба звернути увагу під час наростання кризових явищ. Це, по-перше, аспекти ціннісного характеру; по-друге, соціального характеру; по-третє, нормативного характеру; по-четверте, мотиваційного характеру.

Аспекти ціннісного характеру, на нашу думку, є визначальним. Основним чинником діяння й об'єднання людей є цінності, а сьогодні йде мова про свободу й повагу – як довготривалі та вічні цінності. Цінності здатні поєднати інтереси людей, персоналу і організації, і цінності є ядром організаційної культури. Отже, доходимо висновку про важливу роль культури в забезпеченні ефективної роботи персоналу, особливо під час кризи. Аналогічна думка стосовно ролі культури на макrorівні пропонується в наукових дискусіях щодо виходу з кризи «...на нинішньому етапі підвищення політико-економічної освіченості та культури населення є однією з ключових умов виходу країни з кризи. Без вирішення цього завдання громадяни України перетворюються на зручний об'єкт для маніпуляцій на шляху до політичної доцільності» [4, с. 18].

Цінності впливають на всі аспекти функціонування підприємства, вони є «будівельним матеріалом цілісності і відповідальності, джерелом оптимізму і адекватної самооцінки, ознакою, яка нас ідентифікує» [6, с. 153]. Власне, завдяки цінностям людини вивіряється кожна її дія, вчинок і визначається рівень потреб, зокрема:

- потреба у збереженні підкреслює в людині відданість традиціям, бажання комфортності, потребу у захисті, відчуття безпеки;

- потреба у змінах розвиває саморегуляцію, пошук свого місця у цих змінах та адекватної системи стимулювання;

- потреба у самовизначенні розвиває рису прихильності та прагнення до універсалізму;

- потреба у розвитку відкриває у людини бажання влади, прагнення досягнути чогось в житті, стимулює гедоністичні настрої.

Відповідно до зміни потреб відбувається коректування цінностей людини, і, навпаки, зміна цінностей приводить до зміни потреб, тобто маємо прямий і зворотній зв'язок між потребами, цінностями, саморозвитком, самовдосконаленням.

Еволюція цінностей стосується не тільки їхньої суті, але й форми реалізації, тому в літературних джерелах виділяють три рівні цінностей [6, с. 153]: декларування – як визнання факту існування цінностей; розуміння важливої ролі цінностей для мотивування процесу розвитку; удосконалення, прогресу; практична реалізація ціннісних орієнтацій в моделях поведінки, тобто, трансформація декларованих цінностей в конкретну поведінку персоналу з метою досягнення місії підприємства. Ці процеси відбуваються завдяки організаційній культурі, основою якої є цінності, що визначають ціннісні орієнтації людини. Ціннісна орієнтація, за твердженням науковців, «спонукає суб'єктів керуватись у своїй поведінці не тільки егоїстичними мотивами, оскільки вона сама є імперативом, засвоєним індивідами у процесі соціалізації. У цьому випадку має місце об'єднання людей на основі моральних цінностей» [1, с. 70].

Сьогодні важливою цінністю стає довіра «як ключова характеристика розвинутого людського суспільства, яка проявляється на індивідуальному і соціальному рівнях (довіра до суспільних інститутів і до держави в цілому)» [8, с. 68]. Деякі науковці довіру розглядають як складову соціального капіталу, трактуючи її як «очікування певних дій від людини, групи людей та організацій, готовність дотримуватися норм (у тому числі моральних, прийнятих у суспільстві) і звичаїв, виконувати посадові обов'язки та закони» [1, с. 74]]. Однак констатуємо, що довіра як цінність є дефіцитом, але в реаліях сьогодення довірою не можна нехтувати, тому у своєму Кодексі корпоративної культури вищій менеджмент підприємства повинен не тільки декларувати цю нову цінність, але й витримувати тест на довіру. Зокрема, в умовах кризи персонал повинен бути впевненим у тому, що у випадку прояву їх волевиявлення і демонстрування своєї громадянської позиції їх не буде звільнено з роботи. Довіра як особлива цінність згуртовує колектив і знімає конфліктні ситуації.

В умовах кризових явищ зростає і роль соціального фактора, оскільки процеси соціалізації набувають більшої ваги, ніж всі інші. Кризові явища зумовлюють появу спонтанної соціалізації, яка впливає на середовище й умови, в яких взаємодіють працівники організації і підвищу-

ють їхню соціальну активність. Соціальна активність впливає на економічне життя і значно доповнює професійну діяльність працівника, розширюючи межі компетентності, тому соціальний аспект в управлінні персоналом є актуальним у контексті нових викликів та переорієнтації цінностей. Людина хоче бути причетна до процесів, які відбуваються в суспільстві, і має право проявити свою позицію не тільки в системі відносин певної соціальної структури (підприємства), але й суспільства. Позиція особистості може проявлятися через систему внутрішніх мотивів, потреб, прагнень, які визначають ставлення людини до світу і до самої себе, її світоглядні аспекти та поведінку (активну чи пасивну) в соціумі. Позиція особистості також відображає її рівень свідомості, розуміння нею своєї ролі в суспільстві (високий рівень свідомості) та в системі соціальних зв'язків підприємства. Якщо підприємство має сильну організаційну культуру і цінності сприймаються переважно більшістю персоналу підприємства, то, відповідно, є розуміння необхідності узгоджувати особисті інтереси із інтересами підприємства. Наслідком цього стане підвищення відповідальності особистості за взятю на себе соціальну роль і зниження соціального напруження.

Одного тільки твердження про важливість соціальної ролі людини на підприємстві ще недостатньо, оскільки існують проблеми методично – технічного характеру. Соціальна роль не регламентована нормативними документами, не має посадових інструкцій, які б описували вимоги до характеру цієї ролі та її змістового наповнення, відсутні чітко окреслені параметри, за якими можна визначити її ефективність. Незважаючи на те, що існують соціальні норми, які виконують функцію орієнтації поведінки, забезпечуючи певну уніфікацію поведінки членів колективу і створюючи статусно-рольову структуру групи, вони можуть виникати стихійно і набувати неофіційного характеру. Існують ще й причини суб'єктивного характеру через специфіку ментальності та опору до змін, адже оцінювання соціальної ролі як нового фактору забезпечення гармонізації відносин під час криз та основи формування соціального капіталу, це є певна інновація, що потребує своєї матеріалізації в часовому проміжку і пов'язана із категорією ризику.

Згадані вище категорії «довіра», соціальна роль» мають якісний характер, належать до норм неформального характеру і впливають на ефективність діяльності підприємства як невидимі тонкопланові інструменти, що не мають свого інституціонального оформлення. Таким чином виникає ще один аспект нормативно-правового характеру, тому особливо важливо підвищити статус норм внутрішнього характеру, які приймає керівництво в екстремальних умовах та узгодити співвідношення формальних і неформальних норм, насамперед, соціальних.

Як підкреслюють науковці, «слід розрізняти ціну явних і неявних норм, правил і положень договорів» [7, с. 62].

Оскільки всі організації у своїй діяльності стикаються із різного роду обмеженнями, в т. ч. правового характеру, то в управлінні персоналом приходиться приймати рішення, пов'язані із трансакційними витратами. Зокрема, мова йде про витрати, зумовлені зміною умов підпорядкування закону. Для прикладу, «звільнення спеціаліста може виявитися більш затратним порів-

няно із продовженням з ним трудових відносин і через ймовірне виникнення конфлікту з людиною, яка рекомендувала працівника. При аналізі витрат, пов'язаних із указаними нормами, слід розрізняти обставини: 1) збереження конкретного робочого місця;» 2) збереження зайнятості для даного працівника. Друге зобов'язання, скоріше за все, коштуватиме дешевше, ніж перше, через можливість працевлаштувати скороченого працівника на потрібну організації позицію всередині неї» [7, с. 63]. Перегляд та коректування норм, передбачених трудовими договорами, які визначають зобов'язання працедавця і обов'язки персоналу, також необхідно здійснювати в умовах кризових явищ.

Мотиваційні аспекти повинні дати відповідь на питання – що може служити мотиватором, здатним перекрити емоційно напружені психологічні стани, які не дають людям працювати, а відволікають? В умовах кризових явищ фінансово-економічне становище підприємства не дає змоги використовувати матеріальні стимули, тому необхідно використовувати стимули нематеріального характеру. Враховуючи процеси соціалізації, зростання соціальної активності особистості, наявність довіри як нової цінності сьогодення, очевидно, ефективним мотиватором буде створення умов для самореалізації, самоуправління й самоорганізації особистості як природних і найвищих за рангом потреб людини. Криза створює проблеми, але, одночасно, дає можливість кожному проявити себе в тій якості, яка найбільше відповідає внутрішньому світу людини і рівню її сві-

домості. Криза, як не дивно, підвищує креативну здатність людини, дає вихід енергії через розвиток її творчого потенціалу. Зрештою, вона веде до переосмислення багатьох усталених понять, оновлення і вихід на якісно вищий рівень. Відтак, у цих умовах самоуправління стає пріоритетом в управлінні персоналом, тобто, зміщуються акценти в управлінській практиці, а соціалізація підтримує інститут самоуправління.

Висновки і пропозиції. У нас відсутній досвід виходу із тотальних криз і, тим паче, вирішення питань, пов'язаних із управлінськими функціями, а без розуміння складних сучасних тенденцій неможливо забезпечити ефективний менеджмент. В нових умовах необхідна якісно нова ідеологія, на основі якої можна формувати концепцію, конкретну програму дій, механізми її реалізації та методики, тобто, назріла гостра потреба в синтезі ідеології, методології та прикладних механізмів, співзвучних українським реаліям сьогодення. Основою нових віянь в управлінні персоналом повинні стати аспекти ціннісного, соціального, нормативного та мотиваційного характеру. Крім того, необхідно перефокусувати управління на особистість, створивши умови для самоуправління, самореалізації, самоідентифікації, розвитку організаційної культури на основі нових цінностей.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку поглибленого оцінювання ефективності всіх зазначених аспектів та розгляду їх через призму соціального капіталу як вагомого нематеріального активу, який адекватно впливає на економічне життя підприємства в умовах кризи.

Список літератури:

1. Буркинський Б.В., Горячук В.Ф. Соціальні проблеми в практиці управління / Б.В. Буркинський, В.Ф. Горячук // Економіка України. – 2013. – № 1(614). – С. 67-80.
2. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник / В.Г. Воронкова та інші [За заг. ред. В.Г. Воронкової]. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
3. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування // Наукове видання / Н.Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
4. Гець В.М., Гриценко А.А. Вихід з кризи (Роздуми над актуальним у зв'язку з прочитаним) / В.М. Гець, А.А. Гриценко // Економіка України. – 2013. – № 6(619). – С. 4-19.
5. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
6. Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.
7. Мортіков В.В. Витрати дотримання закону в сучасній економіці / В.В. Мортіков // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 57-66.
8. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: перевод с англ. / Ф. Фукуяма. – М. : ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак». – 2004. – 730 с.

Захарчин Г. М.
Струтинська Л. Р.

Национальный университет «Львовская политехника»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Резюме

Обоснована необхідність пошуку нової ідеології управління персоналом в умовах кризиса. Виділені основні аспекти управління персоналом, на які необхідно звернути увагу в час кризиса, в частині, ціннісного, соціального, нормативного і мотиваційного характеру.

Ключевые слова: управление персоналом, ценности, социальная активность, организационная культура, кризисные явления, социальный капитал.

Zaharchin G. M

Strutinska L. R.

National University «Lviv Polytechnic»

PERSONNEL MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS

Summary

The necessity of finding a new ideology of human resource management in a crisis. The basic aspects of human resource management, which is necessary to pay attention to the rise time of the crisis, in particular, value, social, regulatory and motivational nature.

Key words: HR, values, social activity, organizational culture, crisis, social capital.