

Секція 5. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами: економічний та психологічний аспекти

УДК 338.108

Оксана Гарматюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Oksana Harmatyuk

MANAGEMENT OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF CRISIS

В останні роки почала стверджуватись думка, що фірма не може розпізнати явища, котрі швидко розвиваються, до того часу, доки вони не стануть масовими. Тільки тоді, коли зміни в зовнішньому середовищі загрожують існуванню фірми і вона знаходиться в жорсткому цейтноті, це починає сприйматися як ознака того, що фірма дійсно попала в кризові умови. Для одних підприємств кризова ситуація - деякий виклик, сигнал для мобілізації ресурсів, для інших - додаткове джерело стресу, проте в загальному можна сказати, що криза - це єдине, що здатне викликати рішучі зміни. На думку швейцарського професора Б'юї Хуан Тунга очевидним є і те, що в умовах кризи майже завжди виникають суперечливі рішення. Тому для кожного підприємства, яке хоче при мінімальних коштах і при найменш негативних наслідках подолати кризу, необхідно переступити через приватні аспекти виробничих проблем і орієнтуватися переважно на стабільне підвищення якості рішень, котрі приймаються в кризових ситуаціях.

Під час кризи керівник прагне оптимізувати процеси управління й зробити компанію налагодженим ефективним механізмом без слабких ланок. Однак, як з найменшими втратами позбутися баласту, коли мова йде про самий цінний актив будь-якого бізнесу - персонал?

Відомо: люди за своєю природою здатні справлятися з кризовими ситуаціями, якщо знають, що захищені. Тому секретною зброєю керівника повинне стати уміння правильно працювати з персоналом, грамотно направляючи його дії. Якщо керівник здатний активізувати мислення і дії працівників, то вони зможуть досягнути значних результатів, не зважаючи на кризу та всупереч їй.

Як не парадоксально, завдяки кризі з'являється час для багатьох речей, на які раніше його бракувало: посадові інструкції, персональні плани розвитку, впровадження системи оцінки, оцінка і вдосконалення систем заохочення. Нарешті, є можливість зупинитися і проаналізувати свою діяльність.

В першу чергу керівник повинен поставити собі питання, чи зможе його компанія прожити ще один рік? Якщо відповідь позитивна, значить, є чудова відправна точка для побудови нової стратегії. Необхідно розробити простий план першочергових дій, які необхідно зробити для забезпечення життєздатності компанії впродовж найближчих 12 місяців. Єдина загальна умова - максимально швидко повідомити персонал про майбутні кадрові заходи, щоб паніка припинилася і усі сконцентрувалися на реалізації плану.

Для того, щоб керівник в умовах кризи міг адекватно оцінити персонал, його роботу і прийняти виважені рішення – йому на допомогу повинен прийти менеджер по роботі з персоналом. Звичайно, в західних компаніях HR-менеджер є правою рукою керівника. Він дає рекомендації, а керівник вирішує, дотримуватися їх чи ні. Керівник визначає цілі, а HR-менеджер вирішує як їх досягти, щоб враховувалися інтереси працівників. На жаль, на українських підприємствах керівник кадрової служби,

начальник відділу кадрів, інженер по кадрах не завжди виступає в ролі правої руки керівника, проте в умовах кризи вони повинні мати відповіді на наступні питання:

- мати і представити повну якісну інформацію про кожного працівника;
- мати якісний план, як працювати з людськими ресурсами під час кризи;
- скласти покроковий план, як зберегти рівновагу в компанії, як грамотно звільнити працівників, і що робити далі, щоб люди почували себе максимально комфортно.

І якщо так складеться, що в компанії заплановано скорочення персоналу, то ті, кого скорочують, повинні дізнатися про це раніше за інших. Можливо, це виглядає жорстоко, прощатися з колегами дуже важко, але, проводячи скорочення швидко, керівник надає їм послугу. Чим довше директор коливається, тим менше у них шансів знайти іншу роботу.

Відносно того, як повинен проходити сам процес скорочення, то варто відмітити те, що HR-менеджер і керівники різних відділів в умовах кризи повинні працювати спільно. Адже, керівники відділів краще можуть оцінити свій персонал. В великих компаніях топ-менеджери не завжди знають людей, які в них працюють. Тому результативний варіант – діяти разом.

Коли складений список тих, хто буде звільнений, необхідно вирішити яким чином буде відбуватися звільнення. Звільняти треба правильно: пам'ятати, що людина, яку звільняють – це людина, яка була членом команди і прикладала зусилля для досягнення загального результату. Працівник, якого образили під час звільнення, може нанести непоправний удар іміджу компанії і тривалий час, працюючи в інших організаціях, буде розповсюджувати негативні чутки про компанію. Працівник, якого звільнили «правильно», навпаки, буде роками відзиватися добре про компанію і керівника, навіть, якщо буде працювати в іншій сфері.

Також варто відзначити, що компанії, які скоротили свій персонал на 10% на самому початку кризи, є більш успішними. По-перше, вони швидко приймали рішення, що зменшувало нагнітання ситуації, по-друге, це привело до більш ефективної і результативної роботи тих, хто залишився. Отже, вирішення питання скорочення є важливим і терміновим. Адже, поведінка працівників, які знаходяться в невідомості, відрізняється від тих, які бачать чіткі перспективи. В невідомості люди схильні очікувати найгіршого. Вони бояться за своє майбутнє, робота для них стає другорядною. Хтось тратить час на пошук іншої роботи, хтось – інформацію про перспективи ринку і компанії, хтось намагається створити видимість гіперактивності, а деякі, навіть, починають саботувати роботу колег, щоб краще виглядати на їхньому фоні. І, звичайно, керівник не захоче бачити таку поведінку своїх працівників, тому чим скоріше будуть прийняті рішення, тим краще.

Отже, висновок наступний:

- обґрунтування для прийняття рішення про звільнення повинно бути прозорим і ґрунтуватися на зрозумілих для всіх критеріях;
- дії – швидкими;
- принцип роботи: менеджер по персоналу дає рекомендації, а керівник їх затверджує.

Тому, в умовах кризи у кожній компанії і на кожному підприємстві при розробці антикризових заходів значна увага повинна приділятися роботі з персоналом, адже це - найбільша цінність для них. І в залежності від того, як будуть діяти керівники, які плани використовуватися при роботі з персоналом, на скільки буде скоординована робота апарату управління та менеджера по роботі з персоналом, на скільки ефективно будуть ухвалені і впроваджені заходи по виходу з кризи – на стільки ефективно підприємство зможе подолати кризу.