

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

У статті розглядається проблематика управління персоналом в умовах економічної кризи. Досліджено основні концепції антикризового управління, розглянуто особливості управління підприємствами та організаційними змінами, необхідними для виживання підприємства в умовах кризи. Сформовано алгоритм узгодження основних засад антикризового управління та людського фактору й відтак обґрунтовано особливості антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін.

Ключові слова: антикризове управління, економічна криза, управління персоналом, управління людськими ресурсами, організаційні зміни.

В статье рассмотрена проблематика управления персоналом в условиях экономического кризиса. Исследованы основные концепции антикризисного управления, рассмотрены особенности управления предприятиями и организационными изменениями, необходимыми для выживания предприятия в условиях кризиса. Сформирован алгоритм согласования основных начал антикризисного управления и человеческого фактора, обоснованы особенности антикризисного управления персоналом в условиях организационных изменений.

Ключевые слова: антикризисное управление, экономический кризис, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, организационные изменения.

The article discusses the problems of personnel management in the context of the economic crisis. Author develops the basic concept of crisis management, the features of business management and organizational changes that is necessary for survival of the business in a crisis. Author forms algorithm that agreement the basic principles of crisis management and human factor and finds basic principles of anti-crisis human resources management in terms of organizational changes.

Key words: anti-crisis management, the economic crisis, personnel management, human resource management, organizational changes.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті значних загроз зазнав цивілізаційний суспільний розвиток, під сумнів не раз ставились основоположні гуманістичні цінності, зокрема й економічного характеру. Цьому сприяли масштабні політичні й економічні зрушення, зміна наукових парадигм, активізація дестабілізаційних чинників суспільного життя. Світоглядний і правовий нігілізм, нівелювання основоположних цінностей співжиття змусили до перетворення циклічних етапів економічного спаду у повномасштабні економічні кризи.

Світова економічна криза в 2009 році, докотившись до України похитнула економічні устої національної безпеки держави. Тисячі людей залишились без засобів до існування, були зруйновані їх економічні інтереси, зазнали тиску конституційні й інші гарантовані законом права. Протягом останніх років триває поступове відновлення. Однак відголоски кризи, а ще більше страх її можливого повернення викликає появу нових загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання, зокрема у частині управління персоналом.

Управління персоналом є сферою управлінської діяльності, найбільш чутливою до зміни суспільних настроїв, трансформації соціальних цінностей та світосприйняття. Страх втрат місця роботи, заощаджень, поваги оточуючих викликають формування нового світосприйняття працівниками свого місця роботи, своїх обов'язків і повноважень, самої природи праці. Деформується також сприйняття керівницької ланки – кожна зміна сприймається з обережністю чи не призведе вона до звільнень чи скорочення матеріального забезпечення працівників. Необхідні в умовах економічної кризи організації зміни відтак зазнають протидії з боку окремих працівників чи груп, непевних у своєму майбутньому, демотивованих, позбавлених підстав зберігати лояльність підприємству, його менеджменту і власникам.

В цих умовах особливо актуальною стає проблема вироблення таких підходів до управління персоналом, котрі б компенсували втрату довіри до підприємства працівниками, котрі зазнали збитків у зв'язку з наростанням, а згодом – через наслідки світової економічної кризи, що захлинула Україну. Вирішення цієї проблеми є необхідним з огляду на низку наукових та практичних завдань, що постали перед наукою управління підприємствами, зокрема вироблення теоретичних засад забезпечення ефективного управління персоналом в умовах економічної кризи, реалізація економічної політики протидії трудовому нігілізму, посилення мотивації працівників в контексті антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кризові тенденції в економіці України призвели до активізації наукових досліджень на тему антикризового управління. Проблема антикризового управління в

цілому займалися О. О. Шапурова, котра розробила науково-методичні основи антикризового управління, сформувала концептуальний підхід до антикризового управління, виділила основні фактори кризи, розглянула її стадії [1]; В. Ф. Байцим, котрий провів поглиблений аналіз теоретичних і методологічних засад проблеми антикризового управління підприємством, розробив інформаційний опис підприємницької моделі антикризового управління та алгоритм її реалізації, комплекс управлінських заходів, пов'язаний з класами кризи та видами реструктуризації [2]; Кукоба В. П., у чийй праці проведено комплексне наукове та практичне розв'язання проблеми формування антикризових систем управління, здійснив класифікацію різновидів кризових проявів, виокремив стадії та етапи розвитку кризового процесу, визначив причини порушення стабільності взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами системи управління в різних фазах реагування на кризу, дослідив механізм антикризового управління [3] й інші вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Давидова Н.С., Конинова А.В. (Антикризисное управление: инфраструктурные барьеры промышленного развития, 2010), Квасний Л.Г., Щербан Т.Й. ("Антикризисное управление экономическим потенциалом", 2012), Дж. Вікс ("Capital, exploitation and economic crisis", 2011), Д. Білчітц ("Socio-Economic Rights, Economic Crisis and Legal Doctrine", 2013) й інші. Дещо менше уваги науковці приділили персоналу як об'єкту антикризового управління. Варто відмітити праці В. В. Жильченкової, де наведено теоретичне обґрунтування менеджменту персоналу організації та розроблено практичні рекомендації щодо його використання у системі антикризового управління [4]; О. М. Миронової, де досліджено підходи до управління персоналом в умовах кризи, сформульовано антикризові принципи управління персоналом з урахуванням поведінкових особливостей працівників [5]; Забродської Г. І., котра розробила методичні підходи до визначення спрямованості заходів формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємствами роздрібною торгівлі, обґрунтувала систему формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємствами роздрібною торгівлі [6]. Також заслуговують на увагу з огляду на окреслену проблематику праці Т. Я. Сильвестрової ("Антикризисное управление персоналом организаций потребительской кооперации", 2009) К. Р. Камінської ("Антикризисное управление персоналом предприятия", 2012), В. К. Данилко, О. І. Гриценко ("Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи", 2013), Л. Чен ("Changes in Human Resource Management Practices and its Effect on Job Satisfaction, Job Performance and Firm Performance during Global Economic Crisis", 2011), М. Бренчич, Дж. Пфайфер ("Managing in a time of crisis: marketing, HRM and innovation", 2012).

Проте досі не сформовано єдиного уявлення про управління персоналом підприємства в умовах кризи і запровадження організаційних змін. Відтак дослідженню цієї частини проблеми антикризового управління персоналом присвячується дана стаття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування наукової концепції антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін.

Виклад основного матеріалу. Підприємство є цілісною економічною системою, що безупинно перебуває у процесі еволюції. Цьому сприяють зовнішні та внутрішні чинники, зокрема розвиток економіки, інноваційний поступ, вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств, конкуренція, підвищення кваліфікації працівників, реорганізація внутрішньої структури й стратегії підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності тощо. З цього приводу доцільно навести міркування проф. Н. І. Гражевської, котра зазначає: "Нові актуальні аспекти розвитку сучасних економічних систем зумовлені світовою фінансовою кризою, яка засвідчила невідповідність ендегенних та екзогенних чинників соціально-економічних перетворень, загострення суперечностей між глобальною природою світо господарських процесів та існуючими інституційно-організаційними механізмами їх регулювання" [7, С. 5]. Діалектичний характер підприємницької діяльності підтверджується уявленням про економічну безпеку підприємства не лише як стан його захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й здатність розвиватись у відповідності до вимог ринкової ситуації, збереження конкурентоспроможності за рахунок реалізації інноваційного потенціалу. Системний підхід в управлінні персоналом підприємства природно доповнюється синергійними уявленнями щодо перетворень і змін.

У контексті синергійного підходу до дослідження економічних систем, підприємство повинне розглядатись з урахуванням низки основоположних теоретичних засад цієї науки:

- нерівновага й нестійкість трактується як джерело складної економічної динаміки, основна умова існування та розвитку економічної системи;
- економічні системи само розвиваються та само організуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників
- детермінованість та випадковість є рівноправними стадіями єдиного процесу
- сумісна спільна дія елементів економічної системи породжує її якісні особливості, котрі перевершують суму властивостей окремих елементів;
- розвиток економічної системи характеризується чергуванням порядку та хаосу [7, С. 69 – 7].

В економіці до сьогодні не існує однієї думки щодо причин розвитку економічних криз. Так, існують теорії, що вважають причинами економічних криз стиснення банківського кредиту (грошова теорія), запровадження використання у виробництві значимих інновацій (теорія інновацій), циклічність настрою населення – від оптимістичного до песимістичного, що відбивається на економіці загалом (психологічна теорія), скорочення споживання у зв'язку з відходом значної частки доходу бережливим та багатим людям порівняно з тією частиною, що може бути інвестована (теорія недоспоживання) й інші [8]. На нашу думку, в антикризовому управлінні

персоналом доцільно керуватись загальними уявленнями про перешкоди еволюції економічної системи України. Це, зокрема, дефіцит енергетичних та матеріально-сировинних ресурсів, негативні демографічні тенденції, значний рівень техніко-технологічної та організаційної відсталості, незавершеність ринкових та інституційних перетворень, недосконалість нормативно-правової бази підприємницької діяльності, відставання ключових орієнтирів розвитку від вимог часу, наявність конфлікту національних, регіональних та локально-групових інтересів [7, С. 234].

У західній науці антикризового менеджменту виділяють три основні типи такого менеджменту у залежності від етапів кризи. Це – менеджмент запобігання, менеджмент порятунку та менеджмент відновлення. Загалом структура антикризового менеджменту включає оцінку впливу потенційної кризи, запобігання кризі та її наслідкам, створення систем попередження, налагодження антикризових комунікацій та інформаційного менеджменту, впровадження менеджменту іміджу, складання планів реагування та відновлення, менеджмент антикризових дій, відновлювальних робіт, ситуаційне антикризове управління [9, С. 20 – 21]. Неабияку роль у всіх процесах від запобігання кризовим явищам на підприємстві до відновлення та встановлення іміджу довіри до підприємства відіграють працівники підприємства, їх особливі характеристики (компетенції), лояльність, мотивація тощо.

Класик менеджменту М. Армстронг формулює такі засадничі постулати управління людськими ресурсами:

- працівники є цінними активами;
- стратегія і культура організації мають визначальне значення;
- в управлінні наголос має здійснюватись на відданість, а не на послух;
- визначальної ролі в управлінні людськими ресурсами набуває менеджмент середньої ланки [10, С. 572 – 573].

На нашу думку, в умовах кризи ці постулати ставляться під сумнів. Обмеженість фінансових ресурсів, постійний тиск загроз економічній безпеці зовнішнього і внутрішнього характеру зумовлюють переоцінку вартості працівників у якості активів організації, перехід від стратегій розвитку та зміцнення організаційної культури до стратегії виживання, наростання автократії в управлінні персоналом, посилення контролю за діями менеджерів середньої ланки "зверху". В сукупності це призводить до пригнічення і так підірваної довіри працівників до підприємства, накопичення вибухового потенціалу, котрий в явному вигляді призводить до страйків і зриву виробництва, а у прихованому – до диверсій, крадіжок чи перетікання ключових кадрів у інші, більш лояльні організації.

Отже, поряд з реалізацією невідкладних заходів подолання кризи у межах підприємства недостатньо лише введення очевидних змін у виробничі процеси, до цих змін потрібно готувати людей шляхом належного управління людськими ресурсами. Належним прикладом може стати застосування методик реінжинірингу, популярної у 90-х роках ХХ століття. М. Хаммер визначив ключові процеси кожної операції компанії, розбив їх на компоненти й таким чином оптимізував ефективність праці, а провідною ідеєю стало створення абсолютно нової структури компанії замість удосконалення існуючої. В ідеалі реінжиніринг мав стати вирішальною методикою виходу компаній з кризи. Проте, К. Кеннеді, дослідник концепцій менеджменту зазначає: "В дійсності ж практика виявила велику кількість складностей. Хоча і були деякі випадки підвищення продуктивності і прискорення циклів виробництва, реінжиніринг виявився на практиці занадто механістичним, оскільки не враховував людський фактор в бізнесі. Ранні семінари Хаммера, динамічні й голосні, також показали нестачу уваги його теорії до людського фактору. Графіки вражали, але як же спеціалісти, котрі втратили роботу через реінжинірингові проекти, чи психологічно травмовані, навіть якщо вони не були звільнені?" [11, С. 15].

Управлінські рішення, що приймаються у сфері управління персоналом, під час кризи нерідко порушують етичні норми, згашають мотивацію праці, пригнічують лояльність персоналу. Так, у 1996 році під час сніданку 20 тисячам працівників страхової компанії було повідомлено про злиття з іншою компанією та скорочення п'яти тисяч осіб, за півроку за сніданком 7000 працівників іншої компанії почули про скорочення 1700 з них, чому один з профспілкових лідерів дав влучну назву "скорочений сніданок". Влучно зазначає з цього приводу Д. Дерлоу: "Всі ми чули – а багато хто пережили – подібні жахливі історії. У процесі таких неграмотних скорочень шок – чи навіть психічну травму – одержують не лише ті, кого скорочують, але й ті, кому доводиться сповіщати про погані новини. Через неграмотно проведене скорочення, огріхи і невмілості будуть сприйняті підлеглими як черствість керівництва, що може серйозно підірвати довіру до нього у решті працівників" [12, С. 206].

Антикризове управління, що супроводжується організаційними змінами, здійснюється у декілька етапів відповідно до основних функцій менеджменту.

1. Етап планування. На цьому етапі здійснюється формування візії майбутнього бажаного стану підприємства – подолання кризових явищ та стабілізація позиції у кризовому середовищі (на ринках, що зазнали кризи, в макроекономічному просторі держави, економіка якої перебуває у стані кризи). Відтак перегляду мають піддаватись стратегічні плани, котрі з посиленням кризових тенденцій повинні включати стратегічні зміни в структурі персоналу, організаційні культури, системах мотивації і стимулювання праці й інших аспектах управління персоналом. На цьому етапі найважливішим стає чітке бачення мети підприємства – не просто виживання, а виживання зі збереженням потенціалу зростання на конкурентних ринках. Задля цього необхідно передбачити формування механізмів посилення лояльності, збереження ключових кадрів та їх довіри до керівництва і власників підприємства. На реалізацію функціоналу таких механізмів повинні скеровуватись зусилля фахівців з поточного планування. Розроблені поточні плани повинні містити застороги щодо уникнення демотиваційних тенденцій в

середовищі персоналу, сприяти посиленню лояльності та мотивації праці завдяки врахуванню людського фактору організаційних антикризових змін.

2. Організаційний етап. У разі, коли планування було здійснено методологічно вірно – з урахуванням пріоритетності людського фактору, засадничих принципів управління людськими ресурсам, головними труднощами, котрі можуть виникнути на етапі організування стають непередбачені процеси і явища, джерелом яких є кризова хаотизація середовища функціонування підприємства. Відтак в процесі організації необхідною є тісна співпраця виконавців – простих працівників та менеджерів з метою попередження та вчасного усунення загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, котрі б перешкодили реалізації планів підприємства щодо антикризового відновлення в процесі введення організаційних змін.

3. Етап мотивування. З урахуванням складності проведення організаційних змін в час економічної кризи, зокрема спротиву змінам, демотивації персоналу тощо на етапі мотивування доцільно сконцентрувати зусилля довкола тих проблем, котрі найбільше турбують персонал. Для цього необхідно передусім одержати достовірну інформацію, запорукою чому має стати формування надійних каналів комунікації, а також уміло проаналізувати одержану інформацію і дійти певних висновків. Виходячи з цього слід формувати мотиваційний механізм антикризового управління в умовах організаційних змін.

4. Етап контролю. Об'єднує попередні етапи в єдине ціле й забезпечує належний і достатній рівень якості антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. На цьому етапі важливим є досконале розуміння менеджментом усіх аспектів стратегічного планування, труднощів у реалізації планів, особливостей мотивування працівників і формування лояльності, а також здатність проводити контроль об'єктивно й вчасно регулювати процеси, що відхилились від наміченого курсу.

Висновки. На відміну від існуючих досліджень у сфері антикризового менеджменту встановлено:

1) Важливою складовою антикризового менеджменту є антикризовий менеджмент персоналу підприємств. Антикризовий менеджмент персоналу відрізняється від звичайного менеджменту людських ресурсів низкою особливостей, що зумовлюється складністю прийняття управлінських рішень в умовах мінливого середовища, обмеженості ресурсів, високої ціни помилок при прийнятті рішень, а також складністю оцінки людського фактора.

2) Організаційні зміни, що стають відповіддю на розростання кризових тенденцій, можуть стати запорукою виживання підприємства в умовах економічної кризи, однак водночас і здатні зашкодити мотивації працівників, їх лояльності, довірі до керівництва, власників підприємства, а відтак – до зростання плінності кадрів, зокрема втрати ключових кадрів, погіршення загального мотиваційного клімату, зниження продуктивності праці. Це у свою чергу спричинятиме ескалацію спротиву змінам й у кінцевому результаті лише загострить кризу підприємства та значною мірою похитне економічну безпеку.

3) З метою недопущення подібних явищ в антикризовому управлінні персоналом на кожному етапі реалізації управлінських функцій необхідно враховувати людський фактор, дотримуватись основоположних гуманістичних цінностей та цінностей компанії, зміцнювати організаційну культуру, провадити роз'яснювальну роботу з приводу змін, що відбуваються.

4) Перспективним напрямом подальших досліджень є розгорнутий аналіз чинників спротиву змінам в умовах запровадження антикризового управління, а також поглиблення знань про управління персоналом в умовах економічної кризи загалом.

Список використаних джерел

1. Шапурова О.О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О.О. Шапурова. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2009. – 20 с.

2. Байцім В.Ф. Підприємницька модель антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / В.Ф. Байцім. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 20 с.

3. Кукоба В.П. Формування антикризових систем управління підприємств (на матеріалах радіотехнічних підприємств України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / В.П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2001. – 18 с.

4. Жильченкова В.В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / В.В. Жильченкова ; Донець. нац. ун-т. – Донецьк, 2000. – 20 с.

5. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О.М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 20 с.

6. Забродська Г. І. Формування людського фактора антикризового управління підприємствами роздрібною торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Г. І. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2011. – 20 с.

7. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем : навч. посіб. / Н. І. Гражевська. – К. : Знання, 2011. – 286 с.

8. Дмитриева Н.З. Экономические кризисы: виды, причины возникновения и последствия [Электронный ресурс] / Дмитриева Н.З. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/1236.pdf>. – Дата доступа: 10.09.2013. – Назва з титулу екрану.

9. Хім Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хім ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. – К. : Всеуито, Наукова думка, 2002. – 566 с.

10. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг ; пер. с англ. О. О. Чистяков. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.

11. Кеннеди К. Гуру менеджмента : "Кто есть кто" в бизнес-элите / Кэрол Кеннедис ; пер. с англ. Д. Ищенко. – М. : АСТ : АСТ МОСКВА : Транзит-книга, 2006. – 284 с.

12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу ; пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. – К. : Всеуито, Наукова думка, 2001. – 242 с. – (Серія : "Усе про менеджмент").

УДК 34:316.624

Т.З. Гарасимів

д. ю. н.

Львівський державний університет внутрішніх справ

ДЕВІАНТНА СВІДОМІСТЬ: СМИСЛОЗМІСТОВНА СУТНІСТЬ

Стаття присвячена одній із основних проблем філософії права, а саме феномену девіантної свідомості, зокрема її смислосмістовній сутності. Мета даної статті полягає в тому, щоб акцентувати увагу читача на вирішенні фундаментальної проблеми суспільної науки: дослідженні смислу та змісту чинників що мотивують людину до девіантної свідомості. Автором проведено аналіз детермінант, які впливають на формування девіантної свідомості та її проявів.

Ключові слова: особистість, девіантність, свідомість, девіантна свідомість, смислосмістовна сутність, соціальні чинники, індивід, індивідуальні чинники, фундаментальна проблема, становлення особистості індивіда, детермінація, наслідки девіантної свідомості.

Статья посвящена одной из основных проблем философии права, а именно феномену девиантного сознания, в частности ее смыслодержательной сущности. Цель данной статьи заключается в том, чтобы акцентировать внимание читателя на решении фундаментальной проблемы общественной науки: исследовании смысла и содержания факторов что мотивируют человека к девиантному сознанию. Автором проведен анализ детерминант, которые влияют на формирование девиантного сознания и его проявлений.

Ключевые слова: личность, девиантность, сознание, девиантное сознание, смыслодержательная сущность, социальные факторы, индивид, индивидуальные факторы, фундаментальная проблема, становление личности индивида, детерминация, последствия девиантного сознания.

The article is devoted one of basic problems of philosophy of right, namely to the phenomenon of deviantnoy consciousness, in particular it smislozmistovniy essences. The purpose of this article consists in that, to accent attention of reader on the decision of fundamental problem of social science: research of sense and maintenance of factors that explain a man to deviantnoy consciousness. An author is conduct an analysis determinant, which influence on forming of deviantnoy consciousness and his displays.

Key words: personality, deviantnist', consciousness, deviantna consciousness, smislozmistovna essence, social factors, individual, individual factors, fundamental problem, becoming of personality of individual, determinaciya, consequences of deviantnoy consciousness.

Актуальність. Проблема феномену девіантної свідомості в становленні людини як особистості у її смислосмістовному вимірі є актуальною з огляду на її недостатню розробленість як в сучасній українській, так і пострадянській юридичній науці.

Постановка проблеми. Філософсько-правова проблема смислосмістовного виміру девіантної свідомості у становленні особистості як індивіда, корелюється з необхідністю дослідження формування особи – повноцінного члена демократичного, правового та соціального суспільства.

Метою статті є постановка фундаментальної філософсько-правової проблеми феномену смислосмістовного виміру девіантної свідомості у становленні людини як особистості.

Виклад основних положень. Коли йдеться про девіантну поведінку людини з врахуванням її прав та обов'язків, про ймовірні наслідки у випадку їх невиконання, то девіантно правовою свідомість нібито