

*И. В. Глухова**gluirina@mail.ru**ГГУ имени Ф. Скорины, Республика Беларусь*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ: СТЕЙКХОЛДЕРОВСКИЙ ПОДХОД

В статье рассмотрены вопросы, связанные с применением стейкхолдерского подхода при трансформации системы управления персоналом кризисной организации. Взаимодействие активных стейкхолдеров – нанимателя / собственника организации и работников – должно быть организовано с использованием концепции организационного климата Дж. Литвина и Р. Стрингера. Определены показатели для оценки эффекта взаимодействия активных стейкхолдеров.

Ключевые слова: кризис, активные стейкхолдеры, антикризисное управление, концепция организационного климата, показатели эффекта взаимодействия активных стейкхолдеров.

Мировой экономический кризис, санкции и другие внешние факторы оказывают влияние на деятельность белорусских организаций. Вследствие этого финансовое состояние субъектов хозяйствования может ухудшаться, что в перспективе может привести к приобретению статуса «несостоятельная организация» или «организация банкрот». Согласно официальным данным, предоставляемым Департаментом по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь, ряд организаций находится в различных процедурах банкротства (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика организаций-должников, находящихся в судебных процедурах экономической несостоятельности (банкротства) в 2022–2023 гг. [1]

Регион	Количество должников		
	1 полугодие 2022 г.	1 полугодие 2023 г.	Отклонение (+/минус)
Республика Беларусь	710	535	-175
Гомельская область	76	87	11

Согласно данным таблицы 1, на фоне общего снижения неблагополучных организаций в Республике Беларусь, в Гомельской области произошел рост на 11 единиц. В целом в структуре должников региона, находящихся в различных судебных антикризисных процедурах, юридические лица занимали в 2023 году 65,5 % [1], что ниже уровня 2022 года на 1,6 п.п. Это обуславливает поиск новых решений для выхода организаций из кризисных ситуаций, поскольку каждый кризис уникален и требует индивидуального подхода.

В основе разработки антикризисных процедур в организации должна находиться стратегия и тактика антикризисного управления персоналом. При наличии кризиса персонал осуществляет деятельность в нетипичных условиях, характеризующихся повышенной психоэмоциональной нагрузкой, и, как следствие, высоким уровнем стресса, что может привести к ошибкам в принятии решений и обострению кризиса. Поэтому возникает объективная необходимость в корректировке поведения персонала, мобилизации его трудового потенциала как предикта успешной реализации антикризисных мероприятий. А это предполагает налаживание тесной взаимосвязи управляющей и управляемой подсистем менеджмента организации и рассмотрение их в рамках стейкхолдерского подхода.

Наниматель и работники должны рассматриваться как активные стейкхолдеры [2, с. 64], которые взаимодействуют друг с другом на основе принципов социального партнерства. К основным из них относятся равноправие сторон, обязательность исполнения принятых на стороны обязательств и ответственность за их качественное выполнение, отсутствие единоличных, несогласованных решений. При этом основная цель такого взаимодействия – взаимовыгодное сотрудничество стейкхолдеров, направленное на гармонизацию интересов работников и нанимателя (собственника организации) в рамках проведения антикризисных процедур по восстановлению платежеспособности организации-должника. Достижение этой цели предполагает решение следующих задач:

- создания условий для реализации трудового потенциала работника. Наниматели, как правило, предпочитают осуществлять инвестиции в человеческий капитал, который как часть трудового потенциала включает «... совокупность знаний, умений, компетенций, навыков, которые фактически используются работником в его деятельности в организации» [3, с. 175]. Однако в нестандартных кризисных условиях необходимо задействовать весь трудовой потенциал работников в целях поиска нетрадиционных путей выхода из кризисной ситуации;

- согласования интересов отдельных работников / групп работников для обеспечения эффективного функционирования коммуникационной сети организации, принятия превентивных мер для сглаживания дисбаланса между интересами, устранения конфликтов. Данные меры необходимо принимать в целях снижения социальной напряженности в трудовом коллективе и недопущения кризиса персонала, который может очень сильно усугубить финансовый кризис;

- совершенствования коллективно-договорного регулирования в части внесения изменений и дополнений в Коллективный договор, адекватных кризисному состоянию субъекта хозяйствования.

Построение взаимоотношений нанимателя и работников как активных стейкхолдеров при антикризисном управлении целесообразно с использованием концепции организационного климата, разработанной Дж. Литвином и Р. Стрингером [4, с. 168–169]. Ученые сформулировали девять основных характеристик организационного климата, которые оказывают непосредственное воздействие на стремление работников к успешной деятельности, признанию со стороны нанимателя и коллег, приобретению властных полномочий. К таким характеристикам они отнесли структурные ограничения, ответственность, теплоту, поддержку, награду, конфликт, стандарт работы, престиж, риск [4, с. 169].

Каким образом данные характеристики влияют на деятельность персонала в условиях кризиса? В условиях кризисной ситуации руководство организации зачастую пытается скрыть существующие проблемы, не объясняя работниками реальное положение дел. Однако при этом происходит усиление контрольной функции менеджмента, вводятся различные структурные ограничения и запреты. В этом случае у работников снижаются стимулы к эффективной трудовой деятельности и признанию на фоне увеличения стресса, связанного с возможной потерей рабочего места и, соответственно, дохода. На первый план выходит стремление к власти, что выражается в желании занять более высокую должность, получить определенный контроль над ситуацией и иметь доступ к важной информации. Рассмотрим противоположную ситуацию. Руководство организации осведомило сотрудников о кризисной ситуации, а также сотрудникам представлен план восстановления платежеспособности организации, включая его этапы и ответственных исполнителей. В этом случае каждый работник осведомлен о направлении своей дальнейшей работы, высокой степени ответственности за свои действия и результаты работы. Это обуславливает стремление работника к успехам в трудовой деятельности, адекватному стремлению к занятию более высокой / престижной должности в рамках своей компетентности. При этом работник получает удовольствие от самого процесса

деятельности и от возложенной на него миссии по восстановлению организации, что снижает его стремление к признанию среди коллег. Работа в условиях неопределенности и высокой степени риска, а также высоких стандартов / требований к работе, которыми и характеризуется кризис в организации, увеличивает стремление работника к успеху при наличии высокой степени даже лишь моральной мотивации.

В концепции организационного климата важное значение отводится поддержке и теплоте взаимоотношений в трудовом коллективе, которые возможны при наличии команд. Например, если коллектив структурного подразделения представляет собой рабочую группу, то товарищеская взаимопомощь, поддержка, сплоченность и другие аналогичные характеристики в нем присутствуют в незначительной степени или вообще отсутствуют. Команда, в противовес рабочей группе, имеет высокую степень сплоченности, самоорганизованности, единую систему ценностей и установок. Поэтому при создании антикризисного штаба и локальных антикризисных групп в организации целесообразно подбирать персонал таким образом, чтобы изначально сформировалась команда единомышленников. При этом важная роль отводится приверженности организации и престижу работы в ней. Высокая степень приверженности работников выражается в поддержке организации во времена кризисных ситуаций, стремлении помочь в реализации антикризисных мероприятий. Иными словами, работники стремятся повысить эффективность своей деятельности, рационально использовать рабочее время, поддерживать оптимальный уровень доверия к организации. В такой ситуации увеличивается стремление к признанию заслуг, успехов, компетентности со стороны коллег и руководства. А это способствует повышению степени удовлетворенности трудом и его результатами, а также снижению конфликтности в трудовом коллективе.

Таким образом, использование концепции организационного климата в рамках антикризисного управления позволит совершенствовать систему управления персоналом через выстраивание эффективного взаимодействия между управляющей и управляемой подсистемой посредством маневрирования характеристиками организационного климата.

При рассмотрении вопросов взаимодействия стейкхолдеров в организации возникает вопрос об оценке его эффекта /о эффективности. В классическом варианте все показатели можно разделить на две основных группы: качественные и количественные. К качественным показателям можно отнести личностный интерес сотрудника к работе, стиль руководства и лидерства, степень компетентности коллег, руководителя, уровень морально-психологического климата в коллективе и др.

В качестве количественных показателей, которые могут быть использованы при оценке эффекта взаимодействия активных стейкхолдеров в организации могут выступить:

- уровень заработной платы и его соотношение с минимальной заработной платой, с бюджетом прожиточного минимума;
- уровень премирования работников как основного инструмента стимулирования эффективной трудовой деятельности;
- показатели динамики численности работников (число принятых на работу; уволенных по собственному желанию, в связи с нарушением трудовой дисциплины, в связи с сокращением штатов в результате оптимизации численности; количество работников, переведенных на другие должности (в другие подразделения) в связи с ротацией кадров / повышением по должности);
- продолжительность рабочего времени, в том числе продолжительность внутрисменных и целосменных простоев по вине работника / инициативе нанимателя;
- коэффициент использования фонда рабочего времени (максимально возможного фонда рабочего времени, явочного, фактического);
- коэффициент выполнения норм выработки;
- сумма инвестиций в человеческий капитал / трудовой потенциал работников;

– численность и удельный вес работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки, переподготовки кадров, стажировку на успешных предприятиях в общем числе;

– количество аттестованных работников в их общем числе;

– количество работников, принимающих участие в управлении организацией;

– количество конфликтов / трудовых споров, в том числе урегулированных.

Данные показатели могут быть применены в целом к персоналу организации и структурным подразделениям, отдельным группам работников. Это достаточно важно, поскольку в условиях кризиса обостряются противоречия между различными подразделениями организации, которые могут иметь противоположные цели (например, производственный отдел нацелен на увеличение объемов производства и выполнение показателей премирования, а у отдела маркетинга и сбыта отсутствуют заключенные договора на поставку дополнительных объемов продукции). Кроме того, в условиях кризиса более четко обозначается граница между «элитными» подразделениями / должностями и «аутсайдерами», что резко обостряет внутренние противоречия в коллективе и социальную напряженность.

Таким образом, использование стейкхолдерского подхода при разработке стратегии и тактики управления кризисной организацией позволит сбалансировать интересы и организовать эффективную деятельность активных стейкхолдеров: нанимателя (собственника организации) и работников. Он должен быть основан на концепции организационного климата Дж. Литвина и Р. Стрингера, позволяющей обоснованно подойти к совершенствованию системы управления персоналом в условиях кризиса.

Литература

1. Бюллетень по делам об экономической несостоятельности (банкротстве) в 1 полугодии 2022-2023 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://economy.gov.by/uploads/files/sanacija-i-bankrotstvo/VJuLLETEN-2023-6-mes-publika_tsija.pdf. – Дата доступа: 16.10.2023.

2. Глухова, И.В. Социальная ответственность бизнеса: стейкхолдерский подход / И.В. Глухова // [Электронный ресурс]: сб. научн. статей. Выпуск 1 / Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины; Бел. фонд фин. подд. предп.; редкол.: А. К. Костенко (гл. ред.) [и др.]. – Электронные текстовые данные (4,69 Mb). – Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2021. – С. 63–66. – Системные требования: IE от 11 версии и выше или любой актуальный браузер, скорость доступа от 56 кбит. – Режим доступа: <http://conference.gsu.by>. – Заглавие с экрана.

3. Глухова, И.В. Экономика труда: учеб. пособие / И.В. Глухова. – Минск: РИВШ, 2023. – 388 с.

4. Семиков, В.Л. Организационное поведение: учеб. пособие / В.Л. Семиков. – М.: Рид Групп, 2012. – 496 с.