

УДК 658.310.8

Ровенська В. В., Рижиков В. С., Федюніна О. Р.

МЕТОДИ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У кризових умовах становлення ринкової економіки в Україні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм керування персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Ринкова економіка пред'являє до кваліфікації фахівців-керівників більш високі вимоги, ніж планова. Необхідна зовсім нова концепція розвитку організації, життєздатна в нових господарських умовах. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області реалізації технологічних і організаційних змін.

Результати дослідження методів і механізмів ефективного ціноутворення знайшли своє відображення в роботах таких авторів як В. А. Розанова, М. В. Меткин, С. З. Горячов, М. А. Кукушкин, Н. В. Лазарева, Е. А. Татарників, Л. Б. Сульповар, Н. П. Мазаева, А. Н. Романов, В. А. Слепов, В. М. Тарасевич, Е. И. Пунин, Э. А. Уткін, А. Н. Цацулин та ін. [1–3].

Керування людьми являє собою найбільш важку задачу для будь-якого керівника. В даний час потенціал людської особистості став розглядатися як важлива умова підвищення продуктивності праці і поступово менеджери стали розуміти, що саме на них лежить відповідальність за людину на виробництві, за розкриття його потенційних можливостей на благо фірми і для його власного блага.

Мета даної роботи – вивчити природу кризи і запропонувати заходи що до керування персоналом у сформованій ситуації.

Керування не обмежується сферою праці, технологією й економікою виробництва. У соціально-економічних системах центральним елементом є людина, його інтереси, потреби, цінності й установки. Саме люди оживляють, генерують систему. Людина в організації виступає як в якості об'єкта, так і активного суб'єкта керування. Персонал керування, будучи ядром системи, має потребу в постійному, глибоко продуманому й обґрунтованому управлінському впливі.

Керування персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів, що включають визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостей організації; планування роботи з персоналом (залучення, добір, підбір і вивільнення); розміщення і розподіл персоналу, його використання; дослідження й оцінку персоналу; ротацию персоналу, руху систем і керування, траєкторію кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, утворення, компетенції, нагромадження досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності [1].

Антикризове керування персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення і т. п.), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль керування, турботливе відношення до нестатків людини, облік його індивідуальних особливостей і ін.

Антикризове керування в таких умовах покликано врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до задач, що стоять перед організацією. Сюди ж варто віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробки принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Головне у середині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції. Важливо повернути свідомість персоналу до споживача, а не до догоди начальнику; до прибутку, а не до марнотратства; до новатора, а не до зашкарублого механічного виконавця; перейти до соціальних норм, що базуються на міцному економічному фундаменті, не забуваючи про духовність і моральність.

Однією з теоретичних проблем сучасного менеджменту є визначення принципів антикризового керування персоналом. Принципи керування персоналом (ПУП) – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі керування. ПУП відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, на рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації [1].

До загальних принципів державної кадрової політики відносяться науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність. До специфічних принципів, що визначають керування кадровим потенціалом у господарських організаціях, можна віднести принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства; принципи формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; принцип компліментарності управлінських ролей на підприємстві.

Групу специфічних принципів можна розділити на дві підгрупи.

У першу підгрупу включені принципи, що створюють довіру між працівниками; поділювані працівниками етичні цінності; політику повної зайнятості; по розмаїтості роботи; особисте стимулювання; розвиток неспеціалізованої кар'єри; особиста (на основі консенсусу) участь у прийнятті рішень; неявний (установлення системи цін) контроль замість явного (заснованого на цифрових показів) контролю; розвиток усебічної культури; холістичний підхід до оцінки працівників. Друга підгрупа одержала офіційне визнання й активне застосування в найбільшій корпорації світу. У цю підгрупу включені десять «передових принципів»: сильну віру в індивідуалізм (повага до особистості); роботу з кадрами, що дозволяють здійснити на практиці цю віру; єдиний статус усіх працівників; запрошення на роботу в компанію фахівців найвищого класу; тривале навчання працівників, особливо вищих керуючих; делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні керування; навмисні обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керуючих; заохочення розбіжностей; розвиток горизонтальних зв'язків; інституціоналізацію змін [2].

Керування персоналом припускає, що лінійні керівники, фахівці, працівники кадрових служб розглядають людський ресурс організації як цілісну, взаємозалежну динамічну систему, що охоплює усі категорії працівників і тісно зв'язану з зовнішнім середовищем організації.

Системний характер керування персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання людського капіталу організації: набору, добору, розміщенню керівних кадрів, їхній підготовці і перепідготовці, селекції і працевлаштуванню.

Принцип рівних можливостей відбиває об'єктивні тенденції, що відбуваються в соціально-політичному й економічному житті суспільства. У період панування адміністративно-командної системи декларувався пріоритет класового підходу при доборі і розміщенні управлінських кадрів.

Принцип поваги людини і його достоїнств. Цей принцип є основою завоювання довіри людей, настільки необхідного для досягнення організацією успіху. Його зміст включає: максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок: уміння знайти себе в новій обстановці; заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту, забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки. Це – спосіб мислення керівництва, при якому потреби й інтереси співробітників розташовані на першому місці серед пріоритетів організації.

Принцип командної єдності. Команда – це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, у меншій мері поділяючий основні цілі і цінності організації, що виступає як єдине ціле. Усі члени команди мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати команди, планують діяльність з урахуванням плану роботи кожного члена команди. Функції кожного члена команди досить гнучкі і, як правило, уточнюються в процесі керування з урахуванням складаної ситуації. У той же час співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип горизонтального співробітництва. У більшості процвітаючих організацій спостерігається тенденція передачі прав і відповідальності на низовий рівень керування. Менеджери цього рівня одержали можливість здійснювати свої функції від твердого контролю зверху. Однак для забезпечення в таких умовах адекватної інформаційної підтримки і координації робіт потрібна мережа горизонтальних зв'язків, що характеризуються високим ступенем складності. Звичайна вертикально орієнтована структура із сильними елементами бюрократизму погано справляється з цією задачею.

Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип передбачає строге дотримання і виконання Конституції, законів і заснованих на них інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й іншої галузей права. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів з ними в процесі операцій по найманню і звільненню й в інших ситуаціях.

Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу припускає здійснення стратегії прогнозування і планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинний дати відповіді на питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і при яких обставинах будуть використані? Які робочі місця будуть скорочені, чи будуть створені нові й у якій кількості, чи виникне необхідність у скороченні персоналу, у його перепідготовці, профорієнтації? Яких витрат зажадають передбачувані кадрові зміни? Стратегічне прогнозування і планування будуть ефективні, якщо включити їх у загальну систему прогнозування і планування розвитку організації.

Принцип інтеграції і згуртованості колективу. Реалізація цього принципу можлива при вихованні колективу в дусі корпоративної, солідарної відповідальності і розуміння того факту, що особиста доля кожного залежить від виживання організації, від правильно обраної стратегії розвитку. При її реорганізації не слід захоплюватися механічним скороченням робочих місць, згортати програми по навчанню персоналу і підвищенню кваліфікації. Такого роду міри можуть викликати в працівників стресові ситуації, невдоволення її керівництвом. Навпаки, необхідно робити все можливе, щоб співробітники прагнули до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готувалися до переорієнтації підприємства для виробництва нових видів продукції.

Принцип участі співробітників у прийнятті рішень. У процвітаючих міжнародних компаніях багато важливих рішень приймають на особливих засіданнях, відкритих для широкого кола робіт. Звичайно усі, хто має відношення до виконання прийнятих рішень (а не тільки керуючі) бувають на засіданнях. Вони беруть участь в обговоренні передбачуваних варіантів рішень, виносять свої рекомендації і вносять пропозиції по здійсненню того чи іншого варіанта. Така участь попереджує опір персоналу організаційним і технологічним нововведенням, сприяє не тільки взаєморозумінню менеджерів і рядових працівників, але і підвищує продуктивність праці.

Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу. Ядро кадрового потенціалу являє собою сукупність здібностей працівників організації, що забезпечують їй перевагу на ринках товарів, послуг і знань. Цінність цих переваг полягає в тому, що конкуренти виявляються

нездатними робити аналогічні по якості продукти і послуги чи запізняються з упровадженням нововведень. Ці здібності присутні організаційній системі підприємства, а не окремо видатним працівникам.

Принцип дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників. У процвітаючих міжнародних компаніях велику роль відводять збору інформації про те, що думають їхні співробітники про бізнес, про зміст діяльності керівної ланки менеджерів, умовах і оплат праці співробітників, про дотримання принципів трудової етики, про перспективи «людських ресурсів», про залучення персоналу в рішення корпоративних задач та ін.

Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють і доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Таким чином, керування персоналом в умовах хитливого, а часом і кризового стану організації являє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво і здоровий глузд підприємців і менеджерів.

Стратегію керування виробництвом і місце в ній персоналу можна представити в такий спосіб [2]:

$$S = \langle T_m, R_n, P_k \rangle, \quad (1)$$

де T_m – стратегія керування технологією виробництва; R_n – стратегія використання ресурсів; P_k – стратегія керування кваліфікованою працею персоналу.

Задачі керування персоналом кризового підприємства мають наступні характеристики:

1. Задачі аналізу потреби в кадрах включають аналіз і узгодження дійсних і майбутніх вимог внутрішнього ринку праці підприємства, визначення проблем наймання і добору кадрів. Їхнє рішення полягає в: виявленні областей недостачі персоналу, створенні бази для планування набору кадрів; розробці штатних розкладів, трудових планів.

2. Задачі визначення вимог до персоналу призначені для виявлення відповідності професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам вакансій.

3. Задачі визначення основних джерел надходження кандидатів включають проведення реклами на вакантні місця, способів використання консультантів по найманню і добору кадрів, методів набору кадрів з навчальних закладів.

4. Задачі розробки і вибору методик набору кадрів припускають проведення оцінки кандидатів, їхнього тестування, виявлення професійно-кваліфікаційних характеристик.

5. Задачі введення в посаду забезпечують, щоб нові працівники органічно вписалися в конкретний трудовий колектив і організацію в цілому.

Практичне застосування запропонованої інструментарію дозволить ефективно керувати трудовим потенціалом підприємства в рамках стратегічного антикризового менеджменту.

Існують два принципових підходи до підвищення рівня конкурентоздатності кризового підприємства. Перший підхід націлений на ліквідацію наявних вад у структурі організації, що перешкоджають підвищенню конкурентоздатності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, знаходить свою практичну реалізацію в реорганізації, зв'язаної з усуненням структурних підрозділів і працівників, що «не вписуються» у стратегію виведення підприємства з кризової ситуації. Другий підхід орієнтований на пошук унікальних рис фірм, що створюють притягальний для споживачів образ фірми [3].

Ефективності керування підприємством у кризовій ситуації у вирішальній ступені залежить від його інтелектуального й інформаційного потенціалу, цінність якого експоненціально росте в залежності від масштабу інвестицій у нього і придбаного персоналом досвіду.

Інтелектуальне лідерство фірми в якій-небудь області притягає талановитих людей, що дозволяє розраховувати на створення унікального сполучення професійних здібностей, що складають ядро кадрового потенціалу високо конкурентних фірм.

Для подолання опору змінам з боку персоналу використовуються такі методи:

Примусовий метод проведення організаційних змін. Передбачає використання сили для подолання опору. Це процес дорогий і небажаний у соціальному плані, але дає переваги в часі стратегічного реагування. Використовується в умовах гострого дефіциту часу. Але коли природа опору ясна, відвертого прояву сили непотрібно [3].

Найбільші труднощі у використанні цього методу в наступному:

1) Відсутність до початку процесу змін бази, що забезпечила б його здійснення. У результаті надзвичайно високий ризик невдачі нововведенням.

2) Нездатність передбачати джерела і силу опору. Виникає замішання, збільшуються витрати, відбуваються відстрочки. У цьому випадку зміна споконвічно приречена на провал.

3) Нездатність усунути першопричину опору.

4) Передчасні структурні зміни. У результаті – уповільнення темпів змін.

5) Нерозуміння необхідності підвищувати компетентність і творити новий управлінський потенціал. У результаті зміни приносять у жертву поточним виробничим проблемам, знижується якість стратегічних рішень.

Для підвищення ефективності примусової зміни необхідно (хоча б заднім числом) провести аналіз настрою персоналу і виявити потенційні джерела чи опору, навпроти, – підтримки.

Метод адаптивних змін. Стратегічні зміни відбуваються шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Цим процесом керує не вище начальство. У будь-який конкретний момент опір, хоча і слабкий, усе-таки буде. Конфлікти вирішуються шляхом компромісів, угод і переміщень у керівництві. Цей метод дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли в прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень, сформований відповідний спосіб мислення [4].

Керування кризовою ситуацією. Адміністрація знаходиться в кризовій ситуації, якщо зміни в зовнішній середовищі загрожують існуванню адміністрації і вона виявилася в жорсткому цейтноті. Коли настає криза, опір звичайно поступається місцем підтримці. У подібній ситуації первісною задачею вищого керівництва є не боротьба з опором, а заходи для попередження паніки. Про перші ознаки виходу з кризового положення свідчить поновлення опору [4].

Коли криза неминуча, керівники, що усвідомлюють це раніше інших, можуть почати наступні дії: спробувати переконати в неминучості кризи і вжити попереджувальних заходів; не «зациклюватися» на неминучості кризи, готувати себе до ролі «рятувальника», коли криза наступить; до дійсної кризи створити штучну, придумавши «зовнішнього ворога», що загрожує існуванню адміністрації: поводження ініціатора штучної кризи ризиковано і може мати серйозні етичні наслідки, адже створена штучно криза обов'язково повинна перетворитися в реальну. Переваги цього прийому полягають у тому, що він істотно знижує опір, формується підтримка рішенням, а це збільшує шанси на успішний вихід з реальної кризової ситуації.

Керування опором (метод «акордеона»). Якщо примусовий і адаптивний методи є крайніми мірами проведення змін, то метод «акордеона» є проміжним і може бути реалізованим у терміни, диктовані розвитком подій у зовнішній середовищі. Тривалість процесу змін підганяється під наявний час. З наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного методу здійснення змін [4].

Ця властивість здобувається завдяки використанню поетапного підходу: процес планування підрозділяється на етапи; наприкінці кожного етапу відбувається реалізація визначеної програми впровадження.

Опір мінімальний і контролюється за допомогою розробленої «стартової площадки». Потім послідовно застосовується мотивація. Далі в ході планування розробляється процес упровадження. Опір знаходиться під контролем протягом усього процесу змін. Метод ефективний в умовах, коли спонтанні явища в зовнішнім середовищі не одиночні, а повторювані й адміністрації потрібно створити постійний управлінський потенціал стратегічного характеру для реагування на зміни.

Саме по собі недоречне і несвоєчасне використання методів подолання «феномена опор», таким чином, може стати причиною зриву стратегічно важливих організаційних нововведень. Тому керівництву організації необхідно мати інструмент для адекватної оцінки ситуації і вибору оптимальних варіантів у реалізації організаційних нововведень у систему керування.

При оцінці рівня готовності організації до освоєння нових управлінських технологій необхідно провести діагностику характеристик організаційної культури, соціально-психологічного статусу персоналу, його технічної оснащеності.

ВИСНОВКИ

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм керування персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва.

Як було показано, для організацій у кризових умовах усе більшого значення набуває більш повне використання людських ресурсів організації. Це зв'язано з тими проблемами, з якими зіштовхуються керівники більшості організацій. Це неповний список найбільш гострих проблем: відхід кваліфікованих працівників; низька виконавська і трудова дисципліна персоналу; недостатня кваліфікація персоналу, що працює в організації, недостатній рівень кваліфікації окремих керівників; незадовільний морально-психологічний клімат; низький рівень мотивації працівників, недостатня ініціативність працівників при рішенні виробничих проблем; наявність проблеми «Ми-Вони» (конфронтація адміністрації і персоналу).

Ці і деякі інші проблеми ставлять перед керівниками питання про удосконалювання системи керування персоналом. Однак, дуже часто приходиться зіштовхуватися з тим, що намагаючись поставити на належний рівень роботу з персоналом в організації, керівники роблять цілий ряд помилок, що не дозволяють досягти тих цілей, заради досягнення яких, власне, і була почата робота з персоналом.

У період формування ринку виникла необхідність ув'язування нової якості праці управлінського персоналу, підвищення ролі його творчої, інтелектуальної складової змінливими умовами економічного росту, з усвідомленням об'єктивного характеру розвитку громадської організації праці. Важливо, щоб на керівній роботі були активні, творчо мислячі люди, переважніше сангвініки, вольові, з позитивними рисами характеру.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. – 374 с.
2. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шериньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шериньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
3. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Электронный ресурс] / З. Айвазян, В. Кириченко, А. Евсеев // Журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2006. – № 4. – С. 43. – Режим доступа : <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=005295>.
4. Залогіна К. І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України : автореф. дис. канд. екон. наук; 08.06.01 / К. І. Залогіна. – Хмельницьк. держ. ун-т. – Хмельницьк, 2004. – 20 с.