

3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.961:33.05 (477)

Верховод І.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

Лебедєва О.А.

старший викладач,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Статтю присвячено висвітленню теоретичних аспектів антикризового менеджменту в управлінні персоналом. Розкрито сутність поняття «управління персоналом» із боку багатьох учених. Розглянуто систему управління персоналом у взаємозв'язку з елементами підприємства. Наведено концепцію антикризового управління персоналом та принципи антикризової системи управління персоналом. Досліджено нестандартні методи відбору персоналу та роль HR-менеджера в антикризовому управлінні.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, управління персоналом, концепція антикризового управління персоналом, HR-менеджер, нестандартні методи.

Вступ. Нині дуже важливо впевнено вести стратегічно правильну і конкурентоздатну господарську діяльність на підприємствах країни. Для цього необхідно керівникам і головним спеціалістам бути впевненими у своїх рішеннях, насамперед тих, що приймаються для вдосконалення системи управління персоналом.

Дуже багато написано великими дослідниками в галузі менеджменту про теоретичні аспекти професійного керування персоналом підприємства. Розглядалася також важливість спільного підходу до вивчення цього аспекту, але не враховувалася складна і практично кризова обстановка в країні, як економічна, так і політична. Антикризовий менеджмент включає в себе багато структурних елементів підприємства, проте завжди і всюди пріоритетом буде успіх в управлінні персоналом. Тільки правильна і продумана система управління персоналом матиме успіх і не підлягає ризику кризи як із боку самого підприємства, так і рівня розвитку економіки у цілому. Це питання є актуальним, тому що успіху досягнуть ті підприємства, які передусім приділяють найбільшу увагу людським ресурсам та управлінню ними.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблема управління персоналом завжди перебувала у центрі уваги науковців. Їй присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, що належать до різних наукових шкіл, як Г.В. Щокін, М.Д. Виноградський,

Л.Е. Довгань, О.М. Шканова, А.В. Шегда, В.Д. Немцов, Ш.С. Завадський, А.М. Колот та ін. [1, с. 115].

Мета статті полягає у дослідженні, аналізі та визначенні всіх тих заходів, які включають у себе завдання поліпшення і реконструкції нових сучасних рішень у сфері антикризового менеджменту, спектром якого є управління персоналом.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема менеджменту персоналу [8, с. 215].

«Економіка персоналу (чи управління персоналом), – пишуть німецькі вчені Р. Марр і Г. Шмидт, – є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, її головне завдання полягає у забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [7, с. 36].

Є. Коротков схиляється до точки зору, що управління 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, відбір, підбір і вивільнення); розстановку і розподіл персоналу, його використання; дослідження й оцінку персоналу; ротацию персоналу, рух у системі

управління, траєкторію кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності [5, с. 76].

Е.В. Маслов вважає управління персоналом системою, планомірно організованою дією за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування і перерозподіл робочої сили на рівні підприємства для створення умов використання трудових якостей працівників із метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку працівників, які на ньому працюють [9, с. 108].

Кожне підприємство має внутрішню структуру, що складається з місії, мети, структури, технології і ресурсів. А також управління персоналом як серцевина буде накопичувати рішення цих елементів і давати результати як методи, функції та моделі управління персоналом. Розглянемо систему управління персоналом у взаємозв'язку з елементами підприємства як єдиного цілого, що становить внутрішню структуру будь-якого організму підприємства (рис. 1).

Рис. 1. показує складний взаємозв'язок з елементами внутрішнього середовища організації. Система цінностей, придбана всередині будь-якого підприємства, буде впливати на управління персоналом та якість роботи. Із цього будуть формуватися потенціал підприємства, його місія і стратегія, а також культура. Нині однією з проблем сучасних організацій є відсутність плану соціального розвитку колективу, основним завданням якого є розроблення та здійснення системи заходів, що забезпечують гармонійне й усебічне підвищення якості життя персоналу підприємства та якості умов трудової діяльності [10, с. 46]. Що важливо для керівника підприємства? Передусім єдність цілей і корпоративний дух, потім – максимальний прибуток, тільки з такою розстановкою пріоритетів можна виграти і досягти успіхів у будь-якій справі.

Досліджуючи сферу управління персоналом, І.А. Кулигіна, М.О. Каширін та Д.Ю. Пименов трактують принципи як стійкі правила свідомої діяльності людей у процесі управління [4, с. 18]. Науковці стверджують, що, пізнаючи принципи, люди відкривають закономірності. Розглядаючи природу даного поняття, вони висловлюють думку, що принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей, а тому й самі можуть бути визнані об'єктивними [1, с. 45].

Сьогодні дуже актуальним питанням є зусилля всього згуртованого колективу підприємства на чолі з керівництвом вистояти і застосувати антикризові положення, що захищають від банкрутства, високої плинності кадрів і т. д. Це стосується масштабів не тільки одного підприємства, а в темну рутину невизначеності втягнута вся економічна ситуація в країні.

Концепція антикризового управління персоналом містить розроблення антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями [11]. Під час кризи кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства. Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики – виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу [2, с. 170].

Важливою умовою розроблення ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації в умовах кризових ситуацій. Для реалізації функцій антикризового управління персоналом організації необхідно визначити систему базових принципів, які дають змогу антикризовому менеджеру впливати на персонал та ефективно вирішувати проблеми.

У роботі А. Мітіна «Культура управління персоналом» йдеться про формування та розвиток антикризо-

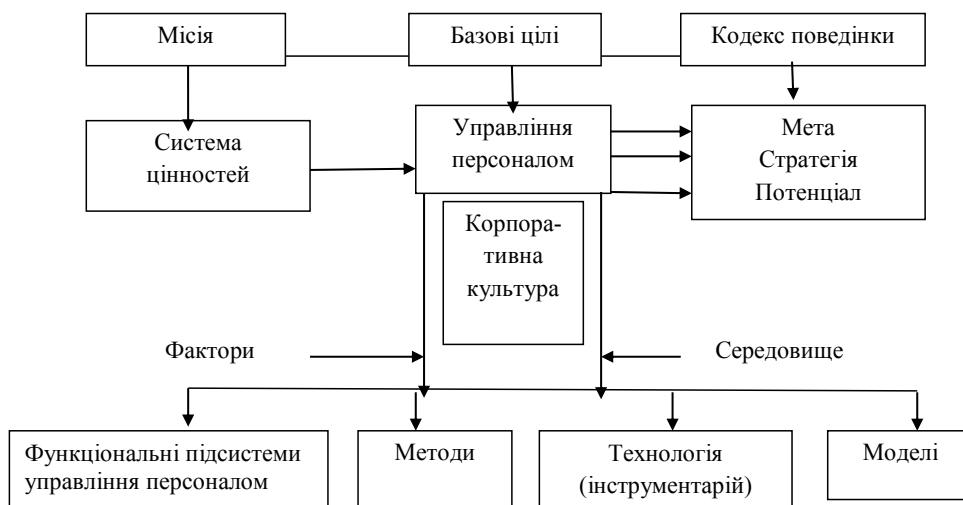


Рис. 1. Концептуальна схема управління персоналом

вої системи управління персоналом на основі таких принципів:

- інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довіри персоналу кризової організації до нових цілей керівництва, розуміння економічних вигід перетворень, що намічаються;

- оптимізації кадрового потенціалу організації за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання робітників за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління;

- підтримки прагнення до незалежності, що дає можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень;

- придання персоналу більшого динамізму, стану готовності до постійних змін;

- орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації, сукупні здібності якого забезпечують стратегічні переваги організації на ринку товарів, послуг та знань;

- системності в роботі щодо розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне та моральне підкріплення індивідуальної діяльності робітника на основі його власного професійного розвитку;

- компліментарності управлінських ролей у кризових ситуаціях в організації, що передбачає використання конкретного типу керівників у кризових ситуаціях [6, с. 436].

Концепція антикризового управління персоналом показує керівникам, фахівцям, працівникам кадрових служб, що вони повинні розглядати людський ресурс організації як цілісну, взаємозалежну динамічну систему, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана із зовнішнім середовищем організації [2, с. 172].

Сьогодні титаном руху цієї потужної машини системи управління персоналом є HR-менеджери. Відомий американський бізнес-консультант, професор бізнес-адміністрування Університету Мічигану Дейв Ульріх якось сказав про те, що «кадрові служби ніколи не були настільки необхідні, як сьогодні. Все зростаюча конкуренція вимагає доведення організації до досконалості. Успіх зусиль щодо досягнення цієї мети залежить від того, як функціонує організація й як у ній ставляться до працівникам. А це й становить суть кадрової роботи».

Відділ Human Resources, він же – відділ кадрів, є сьогодні майже в кожній поважачій себе компанії. Тут працюють менеджери з персоналу різних спеціалізацій, які набирають співробітників у компанію, навчають їх, мотивують і розвивають їхній професійний потенціал. Усвідомлення важливості цієї професії з'явилося далеко не відразу, адже цей відділ ніколи не приносив компаніям прямого прибутку. Кілька років тому у США йшли запеклі суперечки з приводу того, чи потрібен узагалі таке підрозділ і чи не краще відразу віддати його на аутсорсинг.

HR-менеджер – це стратег. Успішно працювати на ринку, що постійно змінюється, можна тільки тоді, коли співробітники розуміють суть цих змін. Пояснити працівникам, чого від них чекають і як цього домогтися, – завдання HR-менеджера нового покоління. Для цього він сам повинен вникнути у суть інновацій та в стратегію своєї компанії в нових умовах.

Антон Калабин, директор компанії «Камео», має на цей рахунок іншу думку. «Питання в тому, в якій мірі варто покласти на HR-менеджера відповідальність за роботу з людським капіталом. Я, наприклад, наполягаю на тому, що основну частину цієї роботи повинні робити керівники кожного відділу, а HR-менеджер – допомагати їм у цьому. На практиці, на жаль, більшість начальників виконувати цю роботу або не здатна, або просто лінується. У такій ситуації 80% успіху компанії залежить саме від HR-менеджерів. Не випадково саме вони є першими кандидатами на директорські посади» [12]. Головна складність у роботі HR-менеджера полягає у тому, що єдиного уявлення про його посадові обов'язки поки що немає.

Крім того, сьогодні HR-менеджер повинен бути зрілою особистістю, володіти високим емоційним інтелектом (EQ), який став високо цінуватися в іноземних компаніях. Значна частина керівників вважає, що HR повинен займатися виключно підбором кадрів, але життя все більше акцентує увагу на тому, що система управління людськими ресурсами є важливою частиною загальної системи управління бізнесом [3, с. 164].

Управління персоналом складається з трьох рівнів (рис. 2).

Існує дві основні функції, які виконує HR-менеджер, а також чинники, від яких залежить його успіх. Здійснення першої функції передбачає досконале знання бізнесу, а також узгодженість стратегії по відношенню персоналу з ключовими завданнями і бізнес-стратегією компанії. Директор із персоналу є членом вищої керівної ради компанії і приймає участь у виробленні всіх стратегічних рішень.

Якщо раніше основними функціями в управлінні персоналом були своєчасний підбір, адаптація й навчання персоналу, то з плином часу акцент у роботі логічно змістився до підвищення кваліфікації співробітників, управління внутрішньою ротацією персоналу, формування системи кар'єрного росту. Крім того, для ефективного управління бізнес-процесами існує необхідність у раціонально організованій структурі підрозділів, упорядкованій системі взаємодій департаментів та служб [3, с. 164]. Розглянемо дві основні функції, які виконує HR-менеджер, а також чинники, від яких залежить його успіх (табл. 1).

В ідеальній сучасній компанії служба персоналу займається виробленням стратегії управління персоналом, яка повинна бути повністю пов'язана зі стратегією комерційної, бізнесової діяльності.

Є багато питань у професійного менеджера, і не завжди він може відповісти, що робити підприємству.

Можна звернутися за досвідом до інших організацій або продовжувати намагатися знайти відповідь самостійно. Подивимося на цю ситуацію на рис. 3.

Так, ми бачимо, що, на жаль, майже всі компанії намагаються вирішити питання управління персоналом самостійно. Правильно це чи ні? Є два варіанти вирішення цієї ситуації: залучити все-таки професійного менеджера з питань управління персоналом або вивчити свого, відкрити додаткову штатну одиницю і вирішувати всі питання всередині фірми.

Сьогоднішній бізнес використовує типові для ринкового господарства (нестандартні) методи рекрутингу, котрі дають змогу визначити повністю відповідну вимогам кандидатуру.

Вибір нестандартних методів відбору залежить передусім від нестандартних вимог до кандидата, переважно нетрадиційні методи використовують компанії, у котрих є корпоративний, творчий підхід до роботи або коли потрібно визначити потенціал кандидата, його здібності, задатки, а не накопичений професійний досвід.

Необхідно розуміти: використання нових методів – це свого роду інноваційна діяльність, яка вимагає від його виконавця творчого, чітко організованого підходу. Методика має й недоліки: суб'єктивні моменти (можливі погрішності, котрі залежать від стану людини), недостатня компетентність HR-менеджера, часові рамки, додаткові фінансові затрати [3, с. 170].

Розглянемо нестандартні способи прийому на роботу людей, що вимагають від менеджера додаткових умінь та навиків, тому що зараз важливо не тільки знайти професійних робітників, а й зробити цей колектив командою, яка б змогла вирішувати та знаходити правильні рішення навіть у дуже скрутні часи економічної або фінансової кризи. Це під силу тільки менеджеру, який володіє нестандартними методами (табл. 2).

Сьогодні необхідно знати не тільки нестандартні методи відбору персоналу, а й способи впливу на підлеглих, які як у подальшому, так і нині мають дуже велике значення і вплив.

Висновки. Все більше набирає обертів затребуваність менеджерів із роботи з персоналом, особливо коли політична й економічна обстановка в країні нестабільна, піддаються ризику майбутнє і сьогодення підприємства. Тільки грамотний підхід до роботи з персоналом, мета якого – зберегти головний ресурс підприємства – працівників, може запобігти кризі й допомогти в досягненні стабільної ситуації в економічній діяльності виробництва. Антикризовий менеджмент не є панацеєю для всіх підприємств країни, проте він несе за собою «ліки» від банкрутства і руйнування. Професійний підхід і застосування нестандартних методів у системі управління персоналом дає можливість побудувати і спрямувати в єдиний вектор усі категорії працюючих для досягнення поставленої мети.

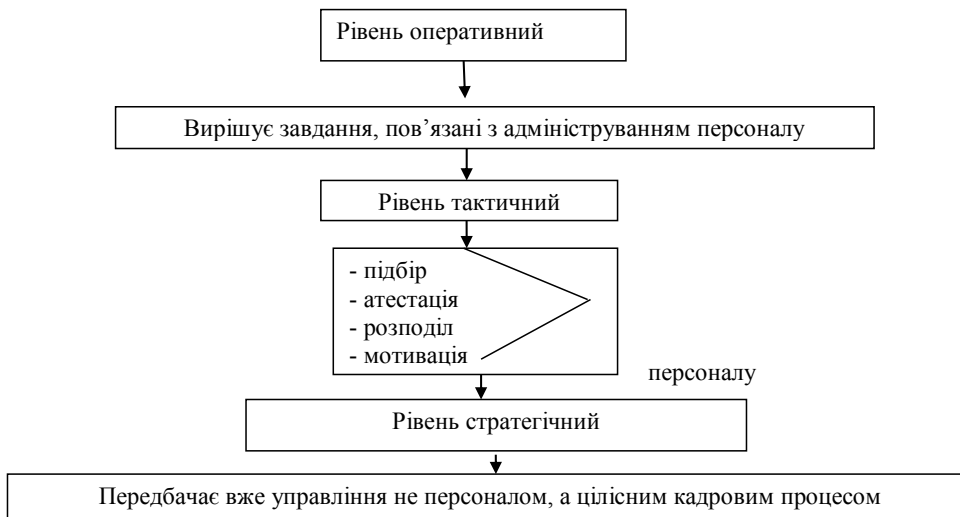


Рис. 2. Рівні системи управління персоналом

Таблиця 1

Головні функції HR-менеджера та чинники, від яких залежить успіх HR

| | |
|-------------------------------------|--|
| Дві основні функції HR | Перша: бути стратегічним бізнес-партнером для керівництва компанії. Друга: надання HR послуг співробітникам компанії, які сприймаються як внутрішні клієнти. |
| Чинники, від яких залежить успіх HR | Готовність і бажання компанії працювати із системою. |
| | Підтримка керівництва. Розуміння завдань, які стоять перед компанією, особливостей свого бізнесу для того, щоб запропонувати такі HR-технології, котрі будуть працювати на підтримку і реалізацію бізнес-завдань. |
| | Професіоналізм HR. |

Нестандартні методи відбору персоналу

| Метод | Особливості |
|---------------------------------|--|
| Психодіагностика | Тестуються різні психічні якості: темперамент, уважність, швидкість переключення уваги. |
| Професійне тестування | Дає змогу оцінити рівень знань та рівень розвитку кандидата. |
| Бізнес-кейси | Демонструються професійні навички, особистісні характеристики, здатність мислити ситуативно. |
| Перехресне інтерв'ю | Демонструються професійні навички; як правило, про таку форму проведення інтерв'ю попереджують заздалегідь. |
| Детектор брехні | Використання під час відбору персоналу дає змогу визначити індивідуальні риси кандидата, його справжні мотиви й елементи минулого. |
| Assessment (Оцінювальний центр) | Оцінювання декількох спеціалістів, що дає змогу уникнути необ'єктивності, виявити особистісні, професійні характеристики, стресостійкість. |
| Стажування | Стажування дає змогу детально вивчити ділові якості людини, адже його оцінка відбувається за результатами роботи. |
| Стресове інтерв'ю | Дає можливість оцінити стресостійкість, культуру. |

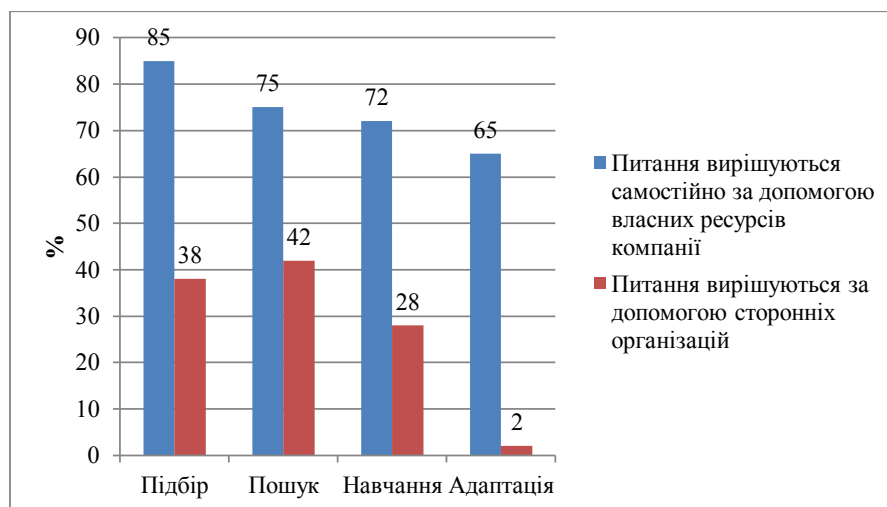


Рис. 3. Основне коло питань щодо управління персоналом

Список літератури:

1. Алексєєва Т.І. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. 123 с.
2. Данилко В.К., Гриценко О.І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2013. С. 167–173.
3. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
4. Управление персоналом / И.А. Кулыгина, Н.А. Коширин, Д.Ю. Пименов. Челябинск: ЮУрГУ, 2007. 106 с.
5. Егоршин А.П., Гуськова И.В. Методология управления трудовыми ресурсами: монография. Н. Новгород: НИМБ, 2008. 352 с.
6. Мітін А.Н. Культура управління персоналом. Єкатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2001. 465 с.
7. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов. М.: Экзамен, 2002. 256 с.
8. Тулянцева О.О. Вдосконалення менеджменту персоналу на підприємстві. Управлінські аспекти підвищення національної конкурентоспроможності: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції. Сімферополь: Кримський інститут бізнесу УЕУ, 2011. 252 с.
9. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета; изд. 6-е, перераб. и доп. М.: Интел-Синез, 2002. 336 с.
10. Щєбликіна І.О., Щєбликіна З. В., Симонова К.С. Соціальний розвиток трудового колективу як необхідна умова ефективного управління персоналом організації. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. 2014. № 3(27). С. 152.
11. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>.
12. В руках HR-менеджера 80% успеха компании. URL: <http://www.lebongroupe.com.ua/blog/2012/04/03/лидерские-качества-для-кадровика/>.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена освещению теоретических аспектов антикризисного менеджмента в управлении персоналом. Раскрыта сущность понятия «управление персоналом» со стороны многих ученых. Рассмотрена система управления персоналом во взаимосвязи с элементами предприятия. Приведены концепция антикризисного управления персоналом и принципы антикризисной системы управления персоналом. Исследованы нестандартные методы отбора персонала и роль HR-менеджера в антикризисном управлении.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, управление персоналом, концепция антикризисного управления персоналом, HR-менеджер, нестандартные методы.

THE THEORETICAL ASPECTS OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE GOVERNANCE OF THE PERSONNEL

The theoretical aspects of the anti-crisis management in the governance of the personnel are devoted in the article. The essence of the concept of "governance of the personnel" from the side of many scientists is disclosed. The system of the governance of the personnel in the interconnection with the elements of the enterprise is given. The conception of the anti-crisis governance of the personnel and the principles of the anti-crisis system of the governance of the personnel are presented. The non-standard methods of the selection of the personnel and the role of the HR-manager in the anti-crisis governance are investigated.

Key words: anti-crisis management, governance of the personnel, the conception of the anti-crisis governance of the personnel, HR-manager, the non-standard methods.