

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПЕРІОД КРИЗИ

У статті проаналізовано концепції управління персоналом на підприємствах України в умовах кризи. Наведено характеристику основних етапів розвитку концепції управління персоналом. Сформовано основні завдання, стадії розвитку підприємства і типи кадрової політики в період кризи.

Ключові слова: концепція, управління персоналом, кадрова політика.

L. VOLYANSKA-SAVCHUK

Khmelnytsky National University

TRANSFORMATION OF PERSONNEL POLICY AT ENTERPRISE DURING THE CRISIS

Abstract - The article analyzes the the concept of human resource management at enterprises of Ukraine in a crisis. The characteristic of the main stages development of the concept human resource management. Formed the main tasks, stages of development of the enterprise and types of personnel policy in times of crisis. The concept of antirecessionary management HR encourages managers to focus on strategic directions for policy work with the staff - a massive retraining employees at due to the transfer to new technologies; rejuvenation of staff; development of principles for the employment of their mass release, and others.

Keywords: concept, personnel management, personnel policy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Для будь-яких підприємств, незалежно від форми господарювання, розміру, напрямку економічної діяльності, управління персоналом має надзвичайно важливе значення. Жодне підприємство не досягне намічених цілей поза належного відбору, розстановки професійно підготовлених людських ресурсів. Це й виступає визначальним фактом у концепції антикризового управління персоналом.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників - зосереджувати увагу на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом - масова перекваліфікація співробітників у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів; розробка принципів працевлаштування працівників за їх масового звільнення та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження трансформації кадрової політики на підприємстві в період кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Усе це вказує на необхідність дослідження концепції управління персоналом на підприємствах України в умовах кризи. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом показує, що реалізація концепції механізму антикризового управління передбачає вирішення проблеми якості людського капіталу, сконцентрованого у персоналі промислових підприємств. На даному етапі реформування економічної системи України підприємствам доводиться освоювати сучасні метод управління і вміти керувати у складних ситуаціях, використовуючи технології антикризового управління. Суб'єкти економічних відносин повинні мати висококваліфікований персонал, спроможний швидко та ефективно реагувати на зміни навколишнього середовища, приймати необхідні рішення у складних кризових ситуаціях, в умовах дефіциту часу.

Основні етапи розвитку концепції управління персоналом наведені у таблиці 1 [79, с. 68].

У глумачних та бізнес-словниках концепція визначається, як:

- генеральний задум, що визначає стратегію дій під час здійснення реформ, проектів, планів, програм; система поглядів на процеси і явища у природі, суспільстві;
- певний спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх висвітлення; провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності;
- поняття, образ поняття, спосіб поняття, міркування і висновки;
- система поглядів і способів досягнення цілей, загальне розуміння явищ;
- задум, теоретична побудова, те або інше трактування чого-небудь.

Турчинова А.І. під концепцією управління персоналом розуміє - систему поглядів на роль людини в організації, правові основи діяльності з управління його професійними можливостями, а також різного роду умови, що забезпечують розвиток і затребування її здібностей в організації.

Одегов Ю.Г. - концентроване вираження методології менеджменту у тій частині, що становить зміст соціально-економічного боку управління організацією і має безпосередній стосунок до людини.

Егоршин А.П.- наукові теорії менеджменту, які застосовують в соціально-економічній системі організації для роботи з людьми.

Цікаву в методологічному відношенні концепцію запропоновано американським вченим К. Дойлем, який доводить, що в умовах кризи керівник підприємства передусім повинен здійснювати управління відповідно характеристик вимогам до діяльності персоналу. Найефективнішим механізмом забезпечення такої відповідності є вплив на фактори розгортання кризових явищ. На думку вченого, керівник повинен забезпечити процес формування управлінських рішень, спрямованих у першу чергу на оптимізацію діяльності органу державної влади через підвищення якісно-професійних характеристик персоналу.

Таблиця 1

Характеристика основних етапів розвитку концепції управління персоналом

Назва	Період	Представники	Сутність
Теорія наукового управління	1890 – 1920	Ф.Тейлор, Г. Форд	Подрібнення виробничого процесу на прості, повторювані операції, введення конвеєру
Адміністративний менеджмент	1930 - 1980	А. Файоль	Сформульовані принципи управління персоналом і основні функції менеджменту
Школа людських стосунків	1930 - 1980	Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак Грегор	Гуманізація ставлення до персоналу
Людський капітал	1970 - 1985	Т. Шульц, Г. Беккер	Введення поняття людського капіталу, підрахована ефективність інвестицій у вищу освіту
Управління людськими ресурсами	з 1980-х років	Т. Пітерс, Р. Уотерман	Розкриті значення для управління персоналом таких факторів як орієнтація на потреби клієнтів, делегування, децентралізація та командна робота
Теорія інтелектуального капіталу	з 1990 – х років	Н. Бонтіс, Л. Едвінсон, М. Мелоун, М. Юндт	Інтелектуальний капітал, що складається з людського, соціального і організаційного капіталу, є головним активом організації
Концепція організації, що навчається	з 1990 - х років	П. Сенеге, М. Педлер, Дж. Бургойн, Т. Бойделл	Організація всебічно сприяє навчанню своїх співробітників і постійно змінює себе, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі
Концепція суспільства знань	з 2000 – х років	П. Друкер	Знання працівників розглядаються як стратегічна цінність організації; головною фігурою знаннєвого суспільства виступає інтелектуальний працівник

Отже, концепція передбачає науково обґрунтоване узгодження таких її компонентів, як: ідея, цілі, завдання, критерії, принципи, методи, механізм їх реалізації.

В умовах кризи підприємства кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів, інтенсифікацією організаційних заходів, підвищеною соціально-психологічною напругою в колективі.

Основними завданнями кадрової політики в умовах кризи є такі: мінімальні втрати кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників; формування команди антикризових менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства; збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і працівників, що є особливо цінними для підприємства; реструктуризація кадрового складу підприємства; зниження соціально-психологічної напруги в колективі; забезпечення соціального захисту і працевлаштування працівників, що вивільнюються .

Основне завдання керівника підприємства в кризових умовах – не довести неплатоспроможне підприємство до банкрутства; забезпечити його виживання і розвиток. Співробітникам необхідно надати інформацію про те, в якій ситуації знаходиться компанія, які дії заплановані менеджментом для виходу з кризи, які цілі і завдання поставлені перед ними самими. У зв'язку з цим одним з етапів антикризової програми є роз'яснювальна робота з персоналом.

У кризовий період дуже важлива розумна кадрова політика, яка покликана до підтримки

оптимального HR – балансу. Умовно зміни в кадровій політиці можна поділити на декілька типів (рис. 1).

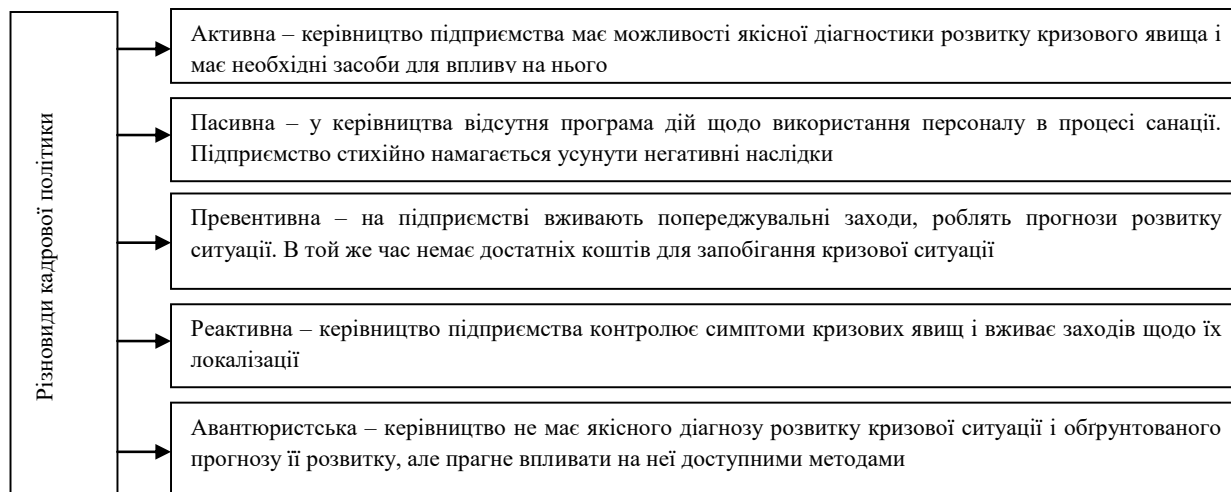


Рис. 1. Різновиди кадрової політики в умовах кризової ситуації

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі (рис. 2). Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки авторитарного стилю управління у вигляді теорії «Х», а демократичного – теорії «У». Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія «У» передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.



Рис. 2. Типи кадрової політики підприємства

Кожне підприємство у своєму розвитку проходить певні стадії, котрі відрізняються своїми задачами, пріоритетами розвитку, тощо. Відповідно вимоги до персоналу на різних стадіях змінюються, особливо на стадії занепаду. Відповідно змінюється стратегія управління персоналом і підпорядковані їй програми і процедури.

У таблиці 2 наведені стадії розвитку підприємства і типи кадрової політики.

Типи кадрової політики залежно від стадій розвитку підприємства

Стадії розвитку	
Стадія становлення	
Коротка характеристика	Характерна для підприємств, які тільки починають працювати або розвивають нові напрямки діяльності. Необхідний новаторський персонал з гнучким мисленням і високим творчим потенціалом
Найом персоналу	Посадові обов'язки не прописані, найом персоналу відбувається інтуїтивно
Навчання	Відбувається в основному на робочому місці через отримання різнобічного досвіду
Оцінка праці	Неформальна і здійснюється переважно за індивідуальними результатами
Винагорода	Може бути нижчою, ніж у середньому по галузі
Стадія динамічного зростання	
Коротка характеристика	Цінується кваліфікація, ініціативність, здатність швидко навчатися. Співробітники мають бути гнучкими, готовими до змін та інновацій. Починає формуватися організаційна культура
Найом персоналу	Підприємство прагне швидше закрити вакантні посади. Через брак персоналу посадові обов'язки можуть перекриватися і суміщатися
Навчання	Навчання заохочується. Існує реальна можливість професійного росту
Оцінка праці	Більш формалізована. Поряд із індивідуальною оцінкою результатів роботи зростає значення групової оцінки
Винагорода	Зростає порівняно з попереднім періодом
Стадія стабільної діяльності	
Коротка характеристика	Управління персоналом здійснюється з використанням стандартних процедур та правил. Потрібні надійні, добре організовані, здатні до дотримання процедур і правил співробітники
Найом персоналу	За необхідністю. Чисельність персоналу стабілізується. Перевага надається персоналу з уже сформованими компетенціями
Навчання	Спрямоване на досягнення якісних показників у виробництві, часто виступає як форма винагороди
Оцінка праці	Відбувається за визначеними критеріями. Цінується лояльність і висока працездатність персоналу
Винагорода	Гнучка, залежить від результатів роботи і досвіду
Стадія занепаду	
Коротка характеристика	Участь персоналу у розробці і реалізації управлінських рішень не передбачається. Мораль і лояльність падають. Працівники масово звільняються. Практикується перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день
Найом персоналу	Найом персоналу не здійснюється. Чисельність персоналу знижується за рахунок звільнення власних працівників
Навчання	Обмежене
Оцінка праці	Втрачає значення, може носити формальний характер або взагалі не проводиться
Винагорода	Відбувається виключно у відповідності з посадовим окладами, стимулювання не передбачається
Стадія відродження	
Коротка характеристика	Скорочуються одні напрямки роботи і з'являються нові
Найом персоналу	Проводиться тільки у разі крайньої потреби. Критерії відбору персоналу скоріше інтуїтивні, ніж формальні
Навчання	Дехто із старого персоналу, має нагоду змінити кваліфікацію, отримати нові компетенції, але не завжди є кошти на перенавчання
Оцінка праці	Важлива групова оцінка, оскільки виживання підприємства залежить від згуртованості і об'єднаних зусиль усіх працюючих
Винагорода	У разі успішності зміни курсу швидко підвищується і стає більш гнучкою порівняно з попереднім етапом

Нова концепція управління персоналом має на увазі ускладнення механізмів трудової мотивації, постійне підвищення кваліфікації співробітників, створення системи безперервної професійної освіти, акцент зміщується у бік індивідуальних форм трудової діяльності.

Висновки

Питання ефективності використання трудових ресурсів організації та забезпечення якісного процесу управління персоналом підприємства лежить в основі методів вдосконалення напрямів сучасної системи управління персоналом вітчизняних підприємств в тому числі і у машинобудуванні.

Впровадження сучасних методів кадрової політики промислових підприємств вимагає проведення комплексного аналізу соціально-економічного розвитку місцевості на якій зосереджена діяльність підприємства та впровадження різних форм державної підтримки зайнятості що має сприяти запобіганню зростанню показників безробіття та зниженню рівня соціальних стандартів життя населення. Тому кадрова політика промислових підприємств має бути соціально-орієнтованою та реалізовуватися за підтримки державних органів влади, що спонукає до створення загальнодержавної концепції розвитку ринку праці в Україні та впровадження реформ що мають стимулювати соціальну відповідальність та активність підприємств вітчизняної промисловості.

Література

1. Андронов В. В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование / В.В. Андронов. – М. : Экономикс, 2002.– 230 с.
2. Андронов В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В.В. Андронов. – М.: Экономика, 2003.– 300 с.
3. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / В. Гриньова, О. Попов. – Х.: Вид-во ХДЕУ, 2003.– 323 с.
4. Довгань Л. Є. Управління корпораціями: монографія / Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук. — К.: Політехніка, 2004.– 233 с.
5. Иванов Ю. Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Д. Иванов; за ред. О.М. Тищенко. – Х.: ИНЖЕК, 2006.– 382 с.

References

1. V. Andronov Korporativnoe Entrepreneurship: Management, Finance, gosudarstvennoe regulation. - Moscow: Ekonomyks, 2002.
2. V. Andronov Korporativnyy management in modern Ekonomicheskie relations. - Moscow: Economy, 2003.
3. Grinyova V. Organizational and economic basis for the formation of corporate governance in Ukraine / Grinyova V., Popov. - H. Monograph, Izd HDEU, 2003.
4. Dougan LE management corporations / L. Dougan, V. Pastukhova, L. Savchuk Monograph. - K. Polytechnic, 2004.
5. Ivanov YD theoretical basis of competitive business strategy: a monograph. - H.: INZHEK, 2006.

Рецензія/Peer review : 5.5.2014 р. Надрукована/Printed :17.8.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Войнаренко М.П.