

УДК 338.246.025.2:658.3.07

Гільорме Т.В., к.е.н.

Ясинецька А.О.

Дніпропетровський національний університет ім. О.Гончара

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

У кризовій ситуації на підприємстві, зазвичай, основне місце відводиться фінансовим та правовим механізмам, що використовуються в рамках антикризового управління. У відношенні персоналу проводиться єдиний захід – зменшення штату з метою зменшення затрат на персонал. Саме люди є основою розпізнавання криз та управління ними. Основним технологічним прийомом здійснення оцінки персоналу на підприємствах є діагностування його діяльності. Виокремлено основні структурні елементи реалізації діагностування, за допомогою яких і здійснюється діагностика персоналу (моніторинг, аналіз, оцінка, перевірка, експертиза документації з управління персоналом, ревізія кадрового діловодства, запровадження).

**Ключові слова:** управління, персонал, стратегія розвитку, оцінка розвитку, криза.

Gilorme T., Yasinetska A.

### **STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN CRISIS CONDITIONS**

In the conditions of crisis events, the enterprise attributes the pivotal role to the financial and legal mechanisms utilized within the scope of anti-crisis management. In respect of the personnel a sole measure is realized – staff reduction for the purpose of curtailing the staff costs. However, it is the people, who serve the basis of crisis detection and crisis management. The main technique of conducting a personnel ranking system at the enterprise is performing a diagnostics of staff activity. The work attempts at emphasizing the major structural elements of diagnostics realization, with the help of which the personnel diagnostics is performed (including monitoring, analysis, evaluation, examination, personnel management documents assessment, staff records management revision, introduction of innovations into diagnostics of personnel activity, development of recommendations).

**Key words:** management, personnel, development strategies, development evaluation, crisis.

Гильорме Т.В., Ясинецкая А.А.

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

В кризисной ситуации на предприятии, как правило, основное место отводится финансовым и правовым механизмам, которые используются в рамках антикризисного управления. В отношении персонала проводится единственная мера - уменьшение штата с целью уменьшения затрат на персонал. Именно люди являются основой распознавания кризисов и управления ими. Основным технологическим приемом осуществления оценки персонала на предприятиях является диагностирование его деятельности. Выделены основные структурные элементы реализации диагностирования, с помощью которых и осуществляется диагностика персонала (мониторинг, анализ, оценка, проверка, экспертиза документации по управлению персоналом, ревизия кадрового делопроизводства, внедрения).

**Ключевые слова:** управление, персонал, стратегия развития, оценка развития, кризис.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Центральною проблемою стратегічного управління персоналом є забезпечення безперервності функціонування персоналу як ключовий фактор виходу зі стану кризи. В умовах кризи кадрові процеси прискорюються і набувають особливої гостроти. Зумовлений економічним спадом вплив кадрів із кризових підприємств у разі безконтрольності може набути лавиноподібного, незворотного характеру. У вирішенні антикризових завдань важливе

значення має забезпечення єдності персоналу як сукупності індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників. Тому з точки зору управлінських завдань доцільно розглядати персонал як соціально-технологічну цілісність, яка функціонує і розвивається за певними закономірностями [3, с. 68].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемами оцінки персоналу підприємства вивчали такі науковці як, М. Армстронг [1], О. Крушельницька [4], О. Єлісеєва [6], Н. Маркова [4], А. Рачинський [7], І. Симонова [8] та інші. Але у більшості наукових розробок мало уваги приділено особливості діагностування персоналу в залежності від ситуації розвитку персоналу. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому та практичному аспектах.

**Цілі статті.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Основа для управління антикризових процесів в організації є діагностика персоналу, а його цілеспрямоване формування є важливим інструментом подолання кризового стану [3, с. 128]. Проведення діагностичних досліджень необхідно в усіх структурах і на всіх рівнях управління. Оскільки діагностування – це дослідницький процес, то на нього автоматично переносяться всі основні вимоги щодо будь-якого дослідження: автентичність (базується на першоджерелах – на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми надання), об'єктивність (попередній етап – процедура оцінки і складання програми дослідження об'єкта), точність діагностування, відтворюваність дослідження) [3, с. 128].

Кризовий стан організації змушує її керівництво виділяти додаткові кошти на стимулювання персоналу до творчої, високопродуктивної праці. Залежно від категорії працівників форми стимулювання можуть суттєво відрізнятися.

Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, що є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку [3, с. 68]. Мету та інтереси може мати тільки людина. Саме люди є основою розпізнавання криз та управління ними. Під розвитком персоналу підприємств пропонуємо розуміти цілісний, системний, свідомий процес підвищення професійної ефективності кожного працівника для досягнення цілей підприємства і отримання конкурентних переваг за допомогою придбання і вдосконалення властивостей кожного.

Розвиток персоналу підприємств зв'язку необхідно розглядати в двох аспектах: з позиції працівника та підприємства. З позиції працівника – це якісні зміни його властивостей, виникнення нових системних властивостей в результаті впливу керуючої підсистеми або самоорганізації, що сприяє досягненню місії підприємства. З позиції підприємства – це підсистема управління персоналом: сукупність процесів, механізмів, методів впливу на властивості розвитку персоналу, яка забезпечує розвиток всього підприємства, сукупності всіх ресурсів.

При цьому визначенні розвитку персоналу розглядається як процес, оскільки сам термін «розвиток» пов'язано з деяким дійством: вивільненням прихованих можливостей потенціалу; вдосконалення або підвищення організації об'єкту; реалізації потенційних можливостей; послідовного руху до досконалішого, складнішого і розвиненішого стану; переходу з одного стану в інший. Таким чином, підхід до розвитку персоналу як процесу дозволяє здійснювати постійний цілеспрямований організаційний розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і досягати мети підприємства.

Оптимізаційна роль технології діагностики персоналу посідає важливе значення в сучасних кризових умовах. Оскільки в умовах кризи відбувається формування нової стратегії, що супроводжується фактичним переходом стратегії функціонування на активний розвиток, що тим самим має забезпечити стабільність і ефективність системи управління персоналом. Відповідно до цього при стабільному функціонуванні організації діагностики персоналу виступає стратегічною функцією управління персоналом (таблиця 1).

Таблиця 1

Структурні елементи технології діагностування персоналу підприємства  
(складено на підставі [7, с. 42])

№ з/п	Елементи діагностування	Характеристика
1	Моніторинг	механізми збору даних про діяльність персоналу, його керованість, які забезпечують виявлення на цій основі найбільш важливих тенденцій і невирішених проблем щодо управління персоналом в межах даного підприємства
2	Аналіз	розподіл системи управління персоналом на складові елементи, це дозволяє дослідити і визначити його фактичний стан, ідентифікувати найбільш істотні характеристики та критерії вимог якими має володіти персонал
3	Оцінка	визначення рівня ефективності трудового потенціалу і системи управління персоналом шляхом співставлення фактичних знань, вмінь і показників їх відповідності конкретним параметрам, критеріям, нормам, правилам, принципам, стандартам, цілям і завданням підприємства
4	Перевірка	функціонування персоналу конкретного структурного підрозділу на предмет відповідності його діяльності трудовому законодавству та дотримання його прав
5	Експертиза документації по управлінню персоналом	оцінка їх повноти і достатності, правильності складання і ефективності використання у процесі управління персоналом
6	Ревізія кадрового діловодства	контролю дотримання, затверджених трудовим законодавством правил і норм ведення кадрового обліку, достовірності і об'єктивного відзеркалення в документах дійсного положення, відсутність порушень
7	Запровадження нововведень щодо діагностування діяльності персоналу	для практичного використання прогресивних ідей, винаходів, результатів діяльності персоналу
8	Розробка рекомендацій	письмовий або усний відгук, порада або вказівка про певний образ дій, вдосконалення методів по управлінню персоналом для досягнення цілей і завдань підприємства

Показник розвитку персоналу підприємства не можливо виміряти лише окремими властивостями, тому що вони є сукупностями груп властивостей. Якісну величину ж персоналу через агрегацію виразити як поєднання якостей персоналу: природна якість – як базові завдатки ( $X_1$ ) і базові здібності ( $X_2$ ), закладені в людині; придбані соціально як професійні здібності як розвинення природних якостей загальним і професійним навчанням (відповідно  $X_3$  і  $X_4$ ); системні якості персоналу: накопичення життєвого досвіду ( $X_5$ ) і трудового стажу ( $X_6$ ); інноваційна сприйнятливість як усвідомлена потреба у безперервних змінах у якостях персоналу ( $X_7$ ) та синергетичного ефекту ( $X_8$ ).

В цьому випадку величина розвитку персоналу ( $P_n$ ) може бути описана функцією:

$$P_n = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8) \quad (1)$$

В свою чергу, якість персоналу підприємства представляє сукупність, агрегацію індивідуальних якісних властивостей осіб всіх працівників підприємства

Вимушеним заходом і водночас ефективним засобом стимулювання персоналу до антикризової активності є ротація, набір та звільнення працівників. Перехід організації до кризового стану значною мірою є причиною невідповідності її кадрового складу за якістю та кількістю умовам середовища, яке змінилося. Це і висуває на перший план завдання докорінних змін щодо складу персоналу, переведення його у нову організаційно-технологічну якість. Проте заходам з ротації, набору та звільнення працівників, що мають здійснюватися під пильним контролем, повинні передувати глибокі програмні напрацювання [3, с. 142].

При цьому ситуація розвитку персоналу підприємств може визначатися трьома станами: ситуація вибору стандартних альтернатив – щодо яких потрібно зробити дію вибору, щоб в одну з них потрапити – це існування вже розроблених інструментів, важелів, методів; проблемна ситуація – розв'язання потребує більш складних дій, але які складаються з простих та звичайних дій, додаткових дій; кризова ситуація – це розв'язання за допомогою простих нововведень та потужних нововведень – прості новації дозволяють вийти з кризової ситуації в проблемну, а потужні новації дозволяють перейти від кризової ситуації до ситуації вибору стандартних альтернатив.

Але при стрімкому технологічному розвитку, насамперед підприємствам інноваційним галузям не достатньо вирішувати тільки проблемну ситуацію розвитку персоналу. В ситуації кризи поступово змінюються критерії соціальної успішності. Успішність починає визначатися не демонстративним споживанням, а здатністю до нововведень. Криза це зазвичай ситуація-на-межі, яка виявляє всі найкращі і найгірші якості персоналу і залишає непоміченими якості, якими вона подібна на безліч інших людей, на перший план виходить нововведення разом з їх носіями.

Працівники є не пасивними одержувачами інформації і знань, які їм надаються, а активно використовують їх для перетворення своєї праці і підприємства в цілому, шукають шляхи дослідження ситуацій і застосування результатів навчання.

Знання підприємства поповнюються і оновлюються в результаті навчання працівників, проведення досліджень, запрошення на роботу нових фахівців, використання досвіду власних помилок і перевірки на практиці різних методів роботи. Якщо на підприємстві прийнято, щоб працівники ділилися один з одним своїми знаннями, то це дозволяє всім працювати ефективніше. Внаслідок чого підприємство стає гнучкішим і може швидко адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються.

Таким чином, здатність підприємства зрозуміти зовнішнє середовище, в якому воно діє, реагувати адекватно і творчо, залежить від його здатності розвиватися. Розвиток покликаний підготувати персонал підприємств зв'язку до правильного рішення ширшого кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності в роботі. Управління знаннями потрібне для того, щоб створювати матеріальні і нематеріальні блага шляхом навчання, виявлення і акумуляції наявної інформації і досвіду, регулювання процесів поширення і передачі знань.

Нами пропонується заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом підприємства на стратегічному та оперативному рівнях (рис. 1).



Рис. 1. Заходи по діагностиці та оцінці критичних явищ в антикризовому управлінні персоналом

На наш погляд, удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства на засадах розвитку персоналу необхідно проводити у таких ключових напрямках:

1. Досягати стратегічних цілей підприємства. Успіх на шляху реалізації стратегічних цілей підприємств багато в чому залежить від того, в якій ступені персонал ознайомлений зі змістом стратегічних цілей і наскільки зацікавлений та підготовлений до роботи по їх досягненню.

2. Підвищувати цінність персоналу підприємства. Класик теорії управління Пітер Друкер [2] відмічав, що сучасні підприємств повинні відноситися до 90% витрат як до змінних, залежних від кон'юнктури і підлягає негайному скороченню у разі погіршення параметрів бізнесу. Решта (10%) складає бюджет на розвиток працівників, не повинні залежати від миттєвих результатів. Це впливає на довгостроковий успіх підприємств зв'язку в епоху економіки знань.

3. Формувати і ефективно розвивати організаційну культуру підприємства. Окрім надання персоналу необхідних знань і розвитку у них якостей, що вимагаються для праці, розвиток персоналу сприятиме зміцненню бажаних зразків поведінки і підвищенню міри прихильності (лояльності) персоналу своєму підприємству. Такий підхід дозволяє зміцнити і розвинути корпоративну культуру і командний дух.

4. Збільшувати ефективність комунікаційного процесу. Стандарти і культура спілкування в колективі, співпраці і партнерства, зворотного зв'язку, своєчасне отримання релевантної інформації дають високі показники праці.

5. Підвищувати адаптивність підприємства до змін в зовнішньому середовищі.

6. Формувати ефективну мотиваційну політику підприємства. Підтвердження керівником кар'єрних очікувань свого персоналу, відкрите і чесне обговорення теми кар'єри вже є потужним чинником мотивації. Навчання буде привабливим, якщо до його результатів прив'язати систему стимулювання, наприклад, надбавки за наставництво.

**Висновки.** Для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства в умовах кризи важливо враховувати зарубіжний досвід, що обумовлено

такими обставинами: сучасним етапом розвитку ринкових відносин і процесами інтеграції у світі; об'єктивною необхідністю формування реальної соціально-орієнтованої економіки; вимогами ефективного використання трудового потенціалу; важливістю подальшого вдосконалення мотивації ефективної трудової діяльності; поворотом від монетаристських схем економіки до обліку соціальних потреб і особливостей особи; переходом від деструктивної трудової поведінки до інноваційної поступовим виходом на перший план в суспільстві стосунків здорової конкуренції.

**Список використаних джерел:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М.: «Манн, Иванов и Фербер». – 2012. – С. 256.
3. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.- метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. – 308 с.
5. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302>.
6. Методи та моделі в управлінні персоналом: монографія / О. К. Єлісеєва, В. М. Узунов, О. О. Третьяк; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Узунова, канд. техн. наук О. К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2006. – 188 с.
7. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія / А. П. Рачинський. – К.: НАДУ, 2009. – 316 с.
8. Симонова И. Ф. Стратегические аспекты управления персоналом [Електронний ресурс] / И. Ф. Симонова, Н.М. Зазовская: Режим доступу – <http://kutp.gubkin.ru/strat1.html>.

*Рецензент д.е.н., професор Багрова І.В.*