
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3

Т. І. Костюченко, к.е.н., доцент

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі та місця механізму менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. Розглянуто особливості менеджменту персоналу в розробці ефективної кадрової політики організації. Враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід роботи з персоналом організації в умовах кризових ситуацій, визначено можливі шляхи удосконалення ефективної антикризової кадрової політики.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, кадрова політика, антикризове управління.

Т. И. Костюченко, к.э.н., доцент

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли и места механизма менеджмента в современном управлении персоналом в кризисный период. Рассмотрены особенности менеджмента в разработке эффективной кадровой политики организации. Учитывая отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом в условиях кризисных ситуаций, определены возможные пути совершенствования эффективной антикризисной кадровой политики.

Ключевые слова: управление персоналом, менеджмент, кадровая политика, антикризисное управление.

Т. I. Kostiuchenko, candidate of economic sciences, associate professor

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE CONTEMPORARY MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE TIME OF CRISIS

Abstract. This article is initiated to study the role and place of the management mechanism in the contemporary human resources management in the time of crisis. The features of management considered in the working project of the effective personnel policies of the organization. The possible ways to improve the effective antirecessionary personnel policy are determined considering the national and foreign experience of working with personnel of the company in conditions of crisis situations.

Keywords: the human resources management, the management, the personnel policy, the antirecessionary management.

Актуальність теми дослідження. Перехід економіки України від адміністративно-командної системи до ринкової економіки викликав необхідність використання менеджменту, який є однією із складових успіху економічно розвинутих країн світу. Підприємці зацікавлені у використанні менеджменту, оскільки це дає змогу досягти більш якісної структури організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, посилити вплив на працівників для досягнення поставлених цілей. Управління людьми має першочергове значення. Саме люди виконують роботу, подають ідеї і дають змогу підприємству існувати. Управління персоналом пов'язане з людьми та їхніми відносинами усередині підприємства (організації). Свідома діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш скла-

МЕНЕДЖМЕНТ

дних питань, використовувати накопичений досвід подолання криз. Якби чудові ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої ефективності ведення бізнесу домогтися неможливо. Люди є центральним і головним елементом у будь-яких виробничих і управлінських системах.

Постановка проблеми. Персоналом треба управляти на основі аспектів теорії та практики менеджменту. Найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу.

Аналіз дослідження проблеми. Дослідженню проблем управління персоналом на підприємствах присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. Ю. Базарова, А. П. Бовтрука, А. М. Виноградського, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, А. І. Кочеткова, Є. В. Маслова, М. Х. Мескона, Л. І. Михайлової, Н. Є. Новака, С. Р. Пасека, Ф. Хедоурі, В. О. Храмова, Ю. А. Ципкіна, В. І. Шкатулла, Г. В. Фокіна, А. Д. Чикуркова та ін.

Головною метою досліджень зазначених науковців є розробка концептуальних основ і технологій управління персоналом на основі чинного трудового законодавства України.

Ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища можливе лише за умови, що в системі менеджменту сформована стратегія та політика, яка визначає принципи оцінки компетенції, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізувати заплановані рішення.

Постановка завдання. Менеджмент персоналу як сфера професійної діяльності сьогодні має велике практичне значення. Зростає роль людського чинника на виробництві, поступово ускладнюються функції керівників трудових колективів.

Характерною рисою сучасного менеджменту має стати визнання зростаючої ролі людського чинника в системі виробництва і розвитку нових форм і методів управління персоналом, у першу чергу, на рівні підприємств і фірм.

У цій статті маємо на меті теоретичне обґрунтування менеджменту персоналу та пошук можливих механізмів удосконалення його управління в кризовий період.

Виклад основного матеріалу. Аналіз теоретичних та практичних досліджень дозволяє нам сформулювати основні напрямки менеджменту щодо управління персоналом:

- діяльність спрямована на вирішення службових потреб, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації;
- кожний працівник розглядається як особистість, якій пропонуються послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- орієнтація на майбутнє. Ефективне управління персоналом повинно допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами і в довгостроковій перспективі.

Звернемо увагу на особливості управління персоналом:

- ✓ менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури та правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства та поставлених завдань, за умови сприяння розвитку всього персоналу та кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;
- ✓ менеджмент персоналу є індивідуально орієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- ✓ менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє та допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується під час розробки стратегічних цілей.

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва. Керівництво вирішує, оцінивши фактичний фінансовий стан, процвітати підприємству чи бути банкрутом. Виникла необхідність використання ринкових форм, методів і технологій кадрової роботи, опанування високоефективним стилем управління персоналом.

Стратегія менеджменту персоналу організації передбачає сформовану та документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку і використання працівників підприємства з метою підвищення їх конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації. Ступінь та якість взаємозв'язку генеральної стратегії організації та стратегії персоналу істотно

МЕНЕДЖМЕНТ

змінюється у процесі розвитку підприємств, що чітко описує у своїх роботах І. Л. Петрова [1]. Виходячи з теоретичних засад менеджменту, основними функціями процесу управління персоналом є планування, організація, керівництво, контроль та регулювання.

Діяльність переважної більшості сучасних українських підприємств залишається незадовільною, тому що їх керівництво не в змозі адаптувати свій стиль управління та використовувати адекватні методи щодо розв'язання кризових ситуацій. Сучасна економічна ситуація в Україні змушує менеджерів підприємств розробляти антикризові програми у складі систем управління підприємством. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня якості продукції (робіт, послуг), але й від компетенції персоналу і ефективності його внутрішньої організації.

Новак Н. Є. визначає такі основні форми криз на підприємствах:

- стратегічна (криза стратегії), коли нівелюється чи руйнується потенціал підприємства з одночасним формуванням умов, за яких неможливо створити новий потенціал;
- криза результатів (оперативна криза), за якої підприємство зазнає збитків і рухається до створення умов дефіциту балансу;
- криза ліквідності, тобто наявність прямих збитків, які, зростаючи, загрожують втратою платоспроможності.

Головною проблемою в кадровому питанні в умовах кризи можна вважати необхідність ліквідації тих структурних підрозділів, котрі заважають здійсненню намічених завдань, і як результат – необхідність звільнення спеціалістів. Найбільш продуктивною є практика скорочення не окремих робочих місць, а окремих рівнів (враховуючи при цьому взаємозв'язок і взаємозалежність різних елементів організаційної структури), а також попереднє визначення ядра кадрового потенціалу підприємства й тієї кадрової структури, яка найбільш відповідає розробленому плану антикризових заходів [2].

Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин.

Виділимо загальні риси управління людськими ресурсами:

- ставлення до людського фактора як до джерела доходів;
- створення простору для діяльності кожного працівника і трудового колективу в цілому;
- інтеграція кадрової політики у загальну політику підприємства і суспільства [3, с. 14].

Останнім часом актуальними залишаються такі підходи до управління персоналом:

- економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі;

- органічний підхід (в його межах виділяють дві концепції: управління людськими ресурсами і управління персоналом). Концепція управління людськими ресурсами - це система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їхньому навчанні, оцінці, плануванні кар'єрного росту.

- гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною). Особливостями даного підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом [4, с. 211-212].

Менеджмент персоналу слід розглядати як системно організований процес відтворення і ефективного використання персоналу самоврядної організації.

Провідними цілями менеджменту персоналу є [5, с. 8]:

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

До основних особливостей управління людськими ресурсами належать:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;

МЕНЕДЖМЕНТ

- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенції та відповідальності;
- спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
- інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системне, комплексне вирішення питань управління персоналом та усіх інших стратегічних завдань [6, с. 56].

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватись на таких основних принципах (рис. 1).

Світовою практикою доведено, що умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи. Стратегію і тактику роботи з персоналом організації доцільно розглядати як єдину систему: з одного боку, вони відображають конкретний рівень культури управління, з іншого — є важливими організаційними компонентами управлінської діяльності.

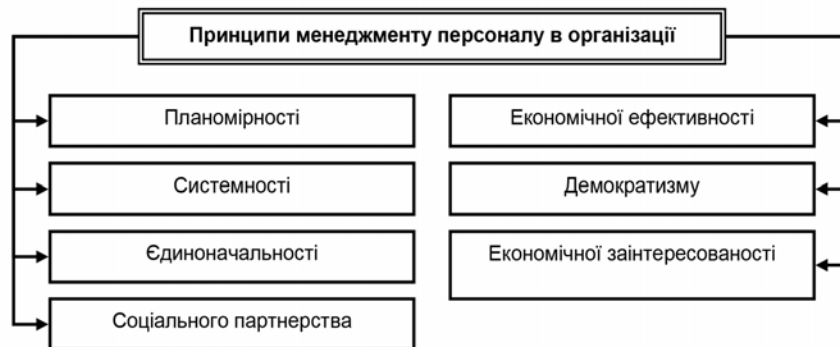


Рис. 1. Принципи менеджменту персоналу в організації

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності та взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом. Згідно з цим підходом організація розглядається як система — комплекс складових у взаємодії, яка формує їх цілісність стосовно навколишнього середовища. Система — певна сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, наділене особливостями, відсутніми в його складових.

Найважливішою особливістю системи є наявність у неї таких якостей, які не можуть бути досягнуті простим підсумовуванням якостей її складових. Оскільки частини системи як цілого підпорядковані їй, їх називають підсистемами. Так, управління персоналом має представляти процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні функції: визначення цілей та стратегічних напрямків щодо формування кадрами системи управління; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; мотивація персоналу; координація розроблених заходів.

Складність і багатогранність управління персоналом у кризових ситуаціях має передбачати багатоаспектний підхід до його розгляду.

В умовах виводу організації з кризи необхідно орієнтуватися на такі важливі аспекти управління персоналом:

МЕНЕДЖМЕНТ

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства й т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Управління персоналом в умовах ринку включає такі цілі і завдання: розробка і реалізація кадрової політики; розробка штатного розпису відповідно до стратегії підприємства; розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад); забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу; регулювання руху персоналу та ін.

Концепція антикризового управління персоналом включає розробку антикризової кадрової політики, яка є складовою частиною антикризового управління організацією, головна мета якої — досягнення стійкого становища на ринку. Криза в організації може бути викликана багатьма чинниками, зокрема недосконалістю концепції управління людськими ресурсами. Це треба враховувати при розробці нової кадрової політики в організації, яка орієнтована на вихід з кризи і повинна включати наступні складові:

- інтеграція та співробітництво з персоналом;
- прагнення до конкуренції, що сприяє створенню зв'язків співробітництва;
- творчий керівник та творчий колектив як невід'ємне та бажане становище;
- ініціативність та прагнення до відповідальності для досягнення загальної об'ґрунтованої мети;
- орієнтація на підприємницький успіх;
- створення атмосфери довіри та взаємопідтримки;
- формування гласності як основної норми поведінки;
- прагнення до культурної консолідації.

При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати та розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу має бути інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи.

Висновок. Таким чином, менеджмент персоналу – це не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей. Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших завдань підприємства для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Особливість менеджменту персоналу в розробці ефективної кадрової політики в організації полягає в тому, що саме він не лише виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам, а й несе відповідальність за розвиток персоналу, ефективну мотивацію до праці, забезпечує максимально можливий соціальний захист персоналу тощо.

Література

1. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реальності та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. – 2005. – Т.2. – С. 214–223.
2. Новак Н. Є. Управління персоналом в кризовий період / Н. Є. Новак // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 54–57.
3. Аграрні соціально-трудова відносини : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів III-IV рівнів акредитації / О. В. Шкільов [та ін.] ; ред. М. Г. Лобас. - К. : Агроінком, 1997. - 297 с.
4. Гамова О. В. Управління персоналом суб'єкта господарювання в системі сучасного менеджменту / О. В. Гамова // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – №3(29). – С. 211-212.
5. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петух, С. О. Цимбалюк та ін.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 398 с.
6. Дубич К. В. Основи теорії управління та менеджменту: [навч. посіб. для ВНЗ] / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. – К. : Пектораль, 2005. - 104 с.

МЕНЕДЖМЕНТ

References

1. Petrova I. L. Stratehichne upravlinnia personalom: realii ta perspektyvy [The strategic management of the personnel in the time of crisis: realia and perspectives]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats – The forming of market economic relations: collected scientific articles*, 2005, Vol.2, pp. 214–223.
2. Novak N. Ye. Upravlinnia personalom v kryzovyi period [The management of the personnel in the time of crisis]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 2010, no.15, pp. 54-57.
3. Shkilov O. V., Lobas M. H., ed. *Ahrarni sotsialno-trudovi vidnosyny* [The agrarian social-working relations]. Kyiv, Ahroinkom Publ., 1997. 297 p.
4. Hamova O. V. Upravlinnia personalom subiekta hospodariuvannia v systemi suchasnoho menedzhmentu [The management of the personnel in the system of modern management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu - Economic Bulletin of Donbas*, 2012, no.3(29), pp. 211-212.
5. Daniuk V. M., Petiukh V. M., Tsymbaliuk S. O. *Menedzhment personalu* [The Personnel management]. Kyiv, KNEU Publ., 2004. 398 p.
6. Dubych K. V., Kirichok O. H., Protsiuk V. K. *Osnovy teorii upravlinnia ta menedzhmentu* [The bases of the theory of management]. Kyiv, Pektoral Publ., 2005. 104 p.

Надійшла 09.09.2013