

УДК 339.13

О.О.Гарматюк, к.е.н., О.М.Чура

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

О.О.Garmatiuk, Ph.D, O.M.Chura

CONCEPTION OF MANAGEMENT PERSONNEL IN CRISIS TERMS

Сучасним підприємствам дедалі частіше доводиться функціонувати в умовах серйозної конкуренції та різко-мінливого зовнішнього середовища. Така динамічність зумовлює виникнення різноманітних кризових явищ. Діяльність підприємства в кризових умовах істотно відрізняється від його константного функціонування: персоналу доводиться розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від працівників мобілізації власного потенціалу, підвищеної психологічної напруги. Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу і справляють негативний вплив на ефективність його діяльності. Відповідно, антикризове управління персоналом повинно значно відрізнитися від традиційного і носити системний характер

В умовах кризи зазвичай основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, а стосовно персоналу застосовується єдиний захід – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал, а питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору антикризових механізмів відіграють незначну роль. Натомість необхідно визнати, що концепція системного підходу до управління персоналом, що виявляється у розподілі функцій і повноважень, виборі принципів антикризового управління, розробці і реалізації нової кадрової політики та управлінських рішень є важливим фактором виведення підприємства з кризи.

Для розробки ефективної антикризової програми управління людськими ресурсами підприємства на початковому етапі необхідною є об'єктивна діагностика кризових явищ.

Узагальнюючи численні дослідження й трактування даного поняття, можна зробити висновок, що діагностика є ретроспективним, оперативним та перспективним комплексним дослідженням господарської діяльності підприємства, необхідним для обґрунтування його господарської політики на майбутнє, а її метою є виявлення найважливіших проблем у діяльності підприємства та розроблення на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть змогу підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства.

Як елемент антикризового управління підприємством діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення й оцінку чинників, що впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності.

Для проведення діагностики систему умовно поділяють на стратегічний та оперативний рівні.

На стратегічному рівні оцінюється:

- активність вищого рівня управління підприємством щодо побудови стратегії формування і використання трудового потенціалу, а також відповідність її поточним умовам;

- відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства, характеристика організаційної культури, рівень компетентності стратегічних керівників, характер стосунків адміністрації з персоналом.

На оперативному рівні оцінюється:

- ефективність роботи з людськими ресурсами;
- наявність або відсутність необхідних складових системи управління персоналом, їх адекватність цілям підприємства, ефективність застосування.

У даному випадку досліджуються такі складові, як відповідність кадрової політики, планування персоналу, принципи відбору і найму, адаптація, стимулювання праці, оцінка і навчання, ротація, організація праці, планування кар'єри і вивільнення працівників.

Результати діагностики суттєво залежать від правильно обраного методу її здійснення. На практиці здійснюють діагностику з використанням аналітичних методів, методів експертного опитування, динамічного та лінійного програмування. Аналітичні методи, методи динамічного й лінійного програмування діагностики дають змогу встановити діагноз безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації й із використанням методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних). Експертні методи базуються на інформації, отриманій контактними методами, тобто за допомогою проведення спеціальних експертних і соціо-економічних опитувань.

Залежно від ступеня складності кризи на підприємстві з метою прийняття і вжиття відповідних заходів менеджерам необхідно зорієнтуватися щодо вибору найадаптованішого виду діагностики, зокрема: діагностичного експрес-аналізу, комплексного діагностичного аналізу, діагностичного аналізу, функціональних напрямів або підсистем управління, діагностичного аналізу прикладних питань або діагностику проблемних зон.

При діагностиці кадрових процесів на підприємстві, що знаходиться в кризових умовах, на сьогоднішній день доцільно виділяти такі основні завдання, як визначення прогресивності розвитку системи управління персоналом; виявлення так званих «проблемних ділянок», тобто явищ, що гальмують успішний розвиток підприємства; оцінку адаптивних можливостей колективу і його готовності до змін. Додатково опрацьовуються кількісні статистичні дані: витрати на персонал (загальні та їх частка на робочу силу у величині собівартості продукції), кількісні характеристики сукупної робочої сили на підприємстві, показники продуктивності праці тощо. В умовах кризи, нестачі матеріальних, кадрових і часових ресурсів така детальна оцінка персоналу підприємства може виявитися неможливою.

З метою мінімізації витрат на її проведення можемо запропонувати такі методи діагностики:

- інтерв'ю;
- анкетні опитування і огляди;
- аналіз зовнішньої інформації;
- експерименти в галузі людських ресурсів.

Застосування цих методів, що детально описано у відповідній літературі, дозволяє сформувати цілісну картину функціонування підприємства і системи управління персоналом. Виходячи з даної інформації, можна здійснювати оцінку ефективності, визначати основні фактори ризику, удосконалювати процес управління підприємством в умовах нестабільного динамічного середовища, а також розробляти конкретні заходи із запобігання або подолання кризи.