

21. Гордон Л.А. Россия: рабочее движение в переходном обществе / Л.А. Гордон // Мировая экономика и международные отношения. — 1995. — № 10. — С. 57–63.
22. Кулик Ю. Профсоюзы предлагают рецепты борьбы с бедностью. Электронный ресурс. / Ю. Кулик Режим доступа <http://www.versii.com/news/260251/>
23. Зленко В. Необходимость реформирования профсоюзов. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www-melproftrud.at.ua/publ/1-1-0-27>
24. Про КВПУ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kvpu.org.ua/uk/about>

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Матукова Г.І.**

*к.п.н, доцент, ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Однією з основних проблем, що хвилюють керівників провідних вітчизняних та закордонних компаній сьогодення є помилки, що пов'язані з недосконалістю системи управління персоналом сучасного підприємства..

Дослідники вважають, що все це обумовлено відсутністю знань, досвіду та кваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати сучасні управлінські технології для реалізації концепції управління підприємством [2, с.2-9]. У сьогоденні спеціалістів майже відсутнє знання теоретико-методологічних обґрунтувань сучасних науковців та досвід використання відповідних методів, механізмів оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства та управління цією діяльністю. Відомо, складність процесів управління персоналом, що характеризують сучасні економічні системи, обумовлюють синергетичну природу багатьох економічних явищ та призводять до прояву численних синергетичних ефектів, що змінюють якісний прозвіток світової та національних економік [8,с.34]. Вивчаючи функціонування економічних систем від макро до мікрорівня, можна визначити, що відповідні синергетичні ефекти повинні проявлятися і всередині підприємства. У зв'язку з цим, можна передбачити й синергетичну модель управління персоналом в умовах підвищення рівня невизначеності та ризику в окремо взятому підприємстві.

**Постановка завдання.** Сформувати систему менеджменту персоналу підприємства

**Викладення основного матеріалу.** Значний внесок у розвиток управління персоналом внесли такі вчені, як С.Беляєв, А.Градов, Р.Хит, В.Пономаренко,

І.Маслов, В.Гагарський. Питання, що пов'язані з висвітленням особливостей антикризового управління та його зв'язку із системою управління персоналом, розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема Л.Річард. Дафт, Майкл Армстронг, Пітер А.Я. Кібанов, А.С. Большаков, В.І. Михайлов, Ю.Г. Одегов, Н.А. Горелов, В.Г. Федцов, А.В. Федцова, А.І. Турчинов.

Можна передбачити, що незалежно від управлінських дій, які здійснюються цілеспрямовано, всередині підприємства діють також самоорганізаційні сили, що є реакцією на вплив зовнішніх чинників підприємницького середовища, від їх характеру ці сили можуть посилювати управлінські дії, або навпаки, діяти всупереч цьому, що може призводити до погіршення результатів підприємницької діяльності [2,с.5]. Відношення співробітників та інтенсивність праці може впливати на штатний склад організації й дотримання корпоративної моралі, мотивація праці. Групові відносини, рівень, зміст і комунікації між різними відділами або підрозділами організації можуть впливати на оргструктуру підприємства та ін. Отже, сьогодні підприємства намагаються вижити в умовах нелінійно динамічних змін підприємницького середовища, що призводять до підвищення рівня невизначеності та ризику підприємницької діяльності. Підприємство, що діє в умовах невизначеності та ризику після виконання необхідних етапів процесу ризик-менеджменту повинно сформулювати таку стратегію і тактику управління щодо структурно- функціональної трансформації зовнішніх та внутрішніх системних зв'язків підприємства, які б відповідали високому ступеню ризикостійкості та адаптивності його діяльності. При цьому, чинники підприємницького середовища, які впливають на діяльність підприємства, можуть мати різну природу: впровадження інноваційних технологій у виробництво, зміни вартості матеріальних активів та праці, зміни рівня ліквідних коштів у споживачів з урахуванням їх готовності платити зазначену ринкову ціну за товар, зміна рівня конкуренції на ринку, зміна фінансового стану ринку, рівня інфляції, обмінного курсу валют, зміна нормативно-правової бази ведення бізнесу, військові дії тощо. Поряд з цим, з позицій інтегрованого ризик-менеджменту підприємства, що є актуальним в сучасних умовах перебігу економічних процесів, головною метою стратегічного планування і управління полягає в забезпеченні прийняттого рівня ризику підприємства. Тому, різні напрями діяльності підприємства можуть суттєво відрізнитись як за масштабом операцій, так і за профілем ризику, для «згладжування» напрямів бізнесу може бути необхідна різна кількість капіталу. Можна показати [14,с.58], що використання економічної доданої вартості (економічного прибутку), на відміні від традиційних фінансових характеристик, дозволяє не створювати ситуацій, що пов'язані з надлишковим вкладенням капіталу, при максимізації бухгалтерського прибутку, і недостатнім інвестуванням капіталу, при максимізації рентабельності капіталу. При необхідності підприємству для ведення бізнесу можна використовувати систему винагород. При цьому вважається, що підприємство може підвищити ефективність своєї діяльності, якщо інвестиційні, управлінські, функціональні рішення прийматимуть ті

керівники, працівники або групи працівників, які мають найбільш повні і детальні знання про об'єкт рішення. Тим самим ефективне використання інформації потребує децентралізації процесу прийняття рішень, тобто делегування повноважень тим працівникам, які мають найбільший об'єм інформації про функції, які вони виконують. В децентралізованих організаціях неминуче виникають так звані непередбачувальні витрати пов'язані з розбіжностями інтересів власників, топ-менеджерів, групи підрозділів, підрозділів, окремих працівників підприємства [16,с.162]. Також, між різними напрямками бізнесу і підрозділами одного підприємства можуть існувати технологічні зв'язки, тоді отримаємо позитивний синергетичний ефект вищий, чим більший взаємозв'язок між окремими структурними елементами підприємства. Згідно із системним підходом, об'єднання зусиль різних напрямів діяльності або підрозділів, навіть непов'язаних між собою технологічно, здатне принести синергетичний ефект у вигляді зниження сукупного ризику, якщо існує кореляція між різними видами ризиків, які впливають на бізнес, все це є актуальним в умовах розвитку економіки, коли вплив системних ризиків на підприємницьку діяльність суттєво зростає.

Оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства здійснюється на підставі визначення та аналізу поведінки синергетичного потенціалу даної системи, який описує стійкість та адаптивність фінансово-господарчої діяльності підприємства до впливів зовнішніх чинників ринкового середовища, де головним критерієм ефективного менеджменту в сучасних умовах підвищеного рівня невизначеності та підприємницького ризику стає поєднання самоорганізації і управління підприємством таким чином, щоб постійно добиватись адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища, з одного боку, і внутрішньої інтеграції діяльності персоналу, з іншого.

Ефективне управління персоналом не можливе без розуміння мотивів і потреб людини з метою правильного використання стимулів до праці. Водночас у кожній організації існують свої унікальні вимоги до співробітників. Певні додаткові вимоги висувуються з огляду на специфіку корпоративної культури організації: фахівець, який відмінно працює, в різних умовах розвитку підприємства, швидше за все, не буде ефективно працювати в іншій компанії з іншими методами і принципами ведення бізнесу. Майже п'ятдесят років тому в США була розроблена унікальна технологія оцінювання персоналу, яка здобула назву "Assessment Center" (від англ. Assessment – оцінювання) [4,с.154]. Assessment Center – це сучасна технологія оцінювання персоналу, яка дає змогу отримати достовірну інформацію як про особистісно-ділові якості окремих співробітників, так і про відповідність якості кадрового складу організації її цілям, культурі, структурі тощо. На думку переважної більшості співробітників зарубіжних департаментів по роботі з персоналом, це найбільш об'єктивний спосіб оцінювання персоналу. Суть цієї технології полягає в комплексному, багаторівневому підході до кожної оцінюваної людини, чи кандидат на вакантну посаду або співробітник, який уже працює в компанії. Метод Assessment Center дає змогу отримати найбільш об'єктивну оцінку

можливостей людини, не-обхідних для виконання нею службових обов'язків. Суть методу полягає в тому, щоб створити вправи, які моделюють ключові моменти діяльності оцінюваного, у яких виявилися б наявні у нього професійно значущі якості. Ступінь їх вираженості оцінюється відразу декількома спостерігачами-експертами, і на підставі цієї оцінки робляться висновки про ступінь придатності атестованого до цієї роботи, просування службовими сходами або необхідності навчання. Оцінка персоналу, проведена за технологією Assessment Center, не тільки об'єктивна, але й вигідна, оскільки дає змогу: отримати зафіксовану в письмовому вигляді об'єктивну оцінку необхідних для роботи особистих якостей кандидата/ співробітника; перевірити кандидата/співробітника у справі, тобто наочно побачити його реакцію на стрес, комунікативні навички, навички роботи в колективі, лідерські якості; продемонструвати навички кандидата його майбутньому керівнику; поспостерігати інтуїтивну реакцію керівника на дії його оцінюваного підлеглого; порівняти показники конкретного кандидата з показниками інших претендентів на цю посаду, що виконали ті самі завдання, у тих самих умовах; істотно скоротити часові витрати відділу персоналу (за рахунок оцінювання кількох кандидатів одночасно); зробити об'єктивні висновки про потреби конкретного співробітника в навчанні; скласти індивідуальний план розвитку кожного працівника. Виявити непотрібність або необхідність переміщення співробітників з однієї позиції на іншу

[4,с.154]. Assessment Center складається з цілого комплексу випробувань, проходячи через які кандидат (співробітник) демонструє наявність або відсутність у нього якостей (компетенцій), необхідних для успішного виконання роботи. Компетенції – це набір поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання роботи. Найчастіше роботодавця цікавлять, такі компетенції як: вміння працювати в команді; орієнтація на результат; орієнтація на клієнта; стратегічне мислення; комунікативність; лідерські якості; соціальна сміливість; мотивація на роботу; наявність шкідливих звичок. Крім того, в основі самої ідеї Assessment Center лежить нова філософія оцінки: передбачається, що недоліки, виявлені в процесі якогось одного випробування, можуть бути компенсовані перевагами в інших. Остаточне рішення щодо кандидата/ співробітника виноситься тільки за сукупністю випробувань. Досягається це тим, що технологія Assessment Center має такі специфічні особливості: використання завдань різного типу, що дають змогу виявити себе різним типам кандидатів/співробітників; використання активних групових методів роботи; використання ситуацій (зокрема, ігрових), моделюючих діяльність керівництва й управління; використання безлічі оцінних процедур та технік (у тому числі, тестових); специфічна просторовочасова організованість технології.

Класичний Assessment Center складається з таких компонентів:

- Інтерв'ю з експертом.
- Тести.
- Коротка презентація учасника перед експертами й іншими учасниками.

- Ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.
- Біографічне анкетування.
- Опис професійних досягнень.
- Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study).
- Експертне спостереження. За результатами спостереження складаються рекомендації для кожного співробітника. За даними консалтингової агенції Hudson Global Resources, саме такий підбір компонентів дає можливість максимально достовірно оцінити здібності, досвід, знання, особистісні якості й аспекти поведінки людини в різних ролях [19].

Оригінальною є і методологія оцінювання, згідно з якою, за досліджуваним співробітником спостерігають два консультанти, у кожного з яких є стандартна форма переліку якостей (компетенцій), необхідних роботодавцю (наприклад, властивість впливати на людей або ефективно спілкуватися), і поведінкових індикаторів із кожної компетенції (наприклад, вміння ефективно спілкуватися залежить від здатності аргументувати свою позицію, вислуховувати співрозмовника тощо). Якщо оцінки консультантів не збігаються, то вони відтворюють проведений експеримент і доходять єдиної думки.

За даними Британського психологічного товариства, достовірність результатів центрального оцінювання персоналу є найвищою – 65–70% (для порівняння: традиційне інтерв'ю – 5–19%; перевірка рекомендацій – 23%; моделювання робочої ситуації – 54%; поведінкове інтерв'ю – 48–61%) [10, с.133–135]. Кожна компанія формує свій набір і послідовність компонентів проведення Assessment Center залежно від своїх потреб, а також тимчасових і фінансових ресурсів. Використання результатів оцінювання та отриманих тут рекомендацій дає змогу значно знизити кількість помилок при прийнятті кадрових рішень, полегшує виявлення здібних людей, концентрує увагу кадрових служб на якостях, важливих для заняття певних вакансій. За підсумками оцінки прийнято проводити бесіди зі співробітниками організації (учасниками оцінних процедур), де співробітники в коректній формі отримують достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні та слабкі сторони власного стилю діяльності. Отриманої інформації, як правило, достатньо для самостійної побудови індивідуального плану розвитку власних професійних якостей. Недоліком методу Assessment Center є його висока вартість. Використання цього методу може бути ефективним при оцінюванні рівня розвитку персоналу організації, бо дає змогу найбільш достовірно проаналізувати відповідність особистих якостей менеджера рівню відповідальності та повноважень посади. При наборі співробітників у практиці компаній, як правило, використовуються традиційні методики оцінювання і відбору персоналу.

При вивченні систем управління персоналом, необхідно відмітити, важливий напрямок є маркетинг персоналу, це є відносно нове поняття в світовій практиці управління людськими ресурсами. Поняття маркетинг

персоналу знайшло своє застосування на початку 90-х років минулого століття. Цей різновид маркетингу сьогодні, ще не отримав належного розповсюдження. Лише деякі вітчизняні підприємства включають маркетинг персоналу до складу задач, які вирішуються службами по роботі з кадрами, тому що багато керівників підприємств асоціюють маркетинг переважно зі збутом товарів, їхнім просуванням на ринок. [5,с.50-56].

Дослідженню проблем маркетингу персоналу присвячено праці дослідників, як І. Ансофф, Л. Балабанова, У. Бреддик, Р.Вундер, А. Кибанов, А. Павленко, Т. Черниченко та ін. Впровадження у систему управління маркетингових технологій не тільки зростає, але й проявляється в різноманітних сферах діяльності економічного ринку. Ситуація на ринку праці є складною, в деяких галузях більш гострою, ніж на ринках збуту і капіталу, тому в управлінні персоналом маркетингові технології необхідні так само, як і в інших сферах діяльності [9].

Визначення категорії «маркетинг персоналу» надають дослідники:

- Л. В. Балабанова [1,с.59] під маркетингом персоналу розуміє вид управлінської діяльності, спрямованої на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу.

- Н. П. Беляцький [2], це умова росту кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення необхідної робочої сили, розглядає маркетинг персоналу як одну з важливих складових кадрової політики організації, що здійснюється через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом.

- Ф. М. Русинов [1], МП є філософією та стратегією управління людськими ресурсами, особливою функцією служби управління персоналом. На основі проведеного аналізу наукових публікацій можна зробити висновок, що маркетинг персоналу це частина стратегії управління людськими ресурсами, ціллю якої є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення таких умов, які б сприяли підвищенню ефективності праці, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного відношення до підприємства та ін.

Маркетинг персоналу являється продуктом, що продається на ринку праці. Компанії намагаються створити такі робочі місця і такі умови праці для своїх співробітників, щоб їх можна було вигідно продати, найняти більш кваліфікованих спеціалістів. Суб'єктами маркетингу персоналу є:

- наймані працівники, організації, що надають посередницькі послуги на ринку праці, організації, що здійснюють навчання;
- наймані працівники, що володіють певними якісними характеристиками (освітою, досвідом роботи, навичками, особистісними характеристиками);
- ціна, що пропонується працівникові роботодавцем за право користування ресурсом його праці ( визначається попитом та пропозицією на ринку праці);

- система законодавчих актів, що регулюють умови залучення і використання робочої сили;
- інформаційні системи, що надають інформацію про ситуацію на ринку праці;
- комплекс організацій, що надають посередницькі послуги (державні служби зайнятості, рекрутингові фірми) на ринку праці та ін.

Для формування успішної системи управління персоналом, необхідна координація і взаємодія усіх структурних підрозділів підприємства, а також взаємодії маркетингу персоналу. Управління такою системою здійснюється на основі певних принципів до яких доцільно виокремити наступні:

- відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства;
- стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив розвитку підприємства;
- реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, що забезпечують найбільш повне задоволення специфічних вимог підприємства до персоналу;
- забезпечення відповідності умов, що пропонуються роботодавцем, вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці.

Відповідно до вищезазначених принципів маркетингова діяльність включає в себе ряд завдань, виконання яких допомагає ефективніше управляти людськими ресурсами, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємств. Людські ресурси сьогодні, є одними з головних ресурсів організації, тому вважаємо за необхідне виділити такі завдання маркетингової діяльності в сфері управління персоналом:

- аналіз ринку праці і прогнозування його кон'юнктури;
- підтримка відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства;
- аналіз кадрового потенціалу і рівня його використання;
- формування ринкових стратегій управління персоналом;
- комунікаційна діяльність;
- управління маркетингом кадрового забезпечення [1].

Проблемною областю маркетингового персоналу є реалізація «кадрового голоду», залучення персоналу необхідної кваліфікації в умовах його нестачі. Сутність діяльності по покриттю потреби в персоналі може бути представлена як послідовність таких етапів:

- проведення маркетингових досліджень в сфері маркетингового персоналу (на даному етапі визначається потреба організації в персоналі відповідного кваліфікаційно-професійного рівня, здійснюється діагностика кадрового потенціалу підприємства, проводяться дослідження кадрової політики підприємств-конкурентів);

- аналіз ринку робочої сили і визначення джерел та шляхів покриття потреби в персоналі (по відношенню до організації їх можна розділити на внутрішні та зовнішні); Шляхи покриття потреби в персоналі будуть різними в залежності від того, за рахунок зовнішніх чи внутрішніх джерел буде здійснюватися це покриття. За рахунок внутрішніх джерел вважаємо за необхідне виділити такі шляхи: - переміщення співробітників з одного підрозділу в інший; - переміщення співробітників на більш високі ієрархічні рівні; - формування нової організаційно-функціональної ролі співробітника на попередньому робочому місці. Варто відмітити, що у всіх цих випадках виникає необхідність додаткового навчання працівників. Завершальним етапом діяльності по покриттю потреби в персоналі є вибір альтернативних або комбінованих шляхів і джерел відповідно до можливостей підприємств та ситуації, що склалася на ринку праці. Варто відзначити, що покрити потребу в персоналі можна також за допомогою лізингу персоналу, що характерний для сучасного інноваційного управління персоналом [7]. Під поняттям «лізинг персоналу» слід розуміти підбір кадрів за рахунок оренди персоналу іншої організації. Лізинг персоналу здійснюється на основі довгострокового або короткострокового договору між лізинговою компанією (лізингодавцем), що здає в оренду персонал, і фірмою-орендувачем (лізингоодержувачем), яка постійно вносить орендну плату за використання робочої сили іншої фірми. По закінченні терміну дії договору орендатор або повертає робочу силу лізинговій компанії, або продовжує термін дії договору, тобто заключає новий договір.

Таким чином, маркетинг персоналу являє собою систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері працевлаштування і сприяння зайнятості. Він є основою прийняття стратегічних і тактичних рішень суб'єктами ринку праці, забезпечуючи ефективність їх діяльності, застосування маркетингу в сфері управління персоналом є необхідною умовою успішної діяльності підприємств. Робоча сила є дуже важливим ресурсом організації, досягнення цілей організацій і успішне вирішення задач можливе лише при вмілому управлінні нею на засадах маркетингу. Саме маркетинг дозволяє підприємствам здійснювати аналіз ринку праці і прогнозування його кон'юнктури, аналіз кадрового потенціалу, найм кращих спеціалістів в умовах їх нестач.

Досліджуючи питання управління персоналом в різних умовах розвитку підприємства необхідно визначити й антикризове управління персоналом, що трактується як комплексна система заходів, що спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі [11,с.342]. Слід пам'ятати, що люди, як рушійна сила підприємства, можуть ставати й джерелом будь-якої



кризової ситуації. Персонал в організації може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ. У сучасній науковій літературі існує ціла система визначень кризи в підсистемі управління персоналом на підприємстві, що свідчить про багатогранність цього явища. Кризу управління персоналом можна розглядати як: результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці; невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві; вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому

[15,с.242-146]. Для виходу організації з кризового становища доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень помірним. Концепція антикризового управління персоналом містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями. Стратегію та 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. Цілісна кадрова стратегія є не що інше, як кадрова політика. Кадрова політика це сукупність принципів, правил та норм, якими керується організація при відборі та розташуванні на управлінських посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні персоналу на науковій основі [3]. Кадрова політика має свою структуру, яка містить такі елементи: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; - політика стимулювання; соціальна політика. Кадрова політика розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них. Основними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості; забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів. Кадрова політика є складовою частиною антикризового управління організацією, головна мета якої – досягнення стійкого становища на ринку. Нові цінності в концепції кадрової політики мають бути такі: 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 обґрунтованої мети; орієнтація на підприємницький успіх; створення атмосфери довіри та взаємопідтримки; формування гласності як основної норми поведінки; прагнення до культурної консолідації. В умовах кризи кадрова політика підприємства трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових коштів, неминучістю організаційних перетворень, скороченням чисельності персоналу і підвищенням соціально-психологічної напруги в трудовому колективі. Під час кризи кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства. Одним із напрямків виходу організації з кризи є ліквідація недоліків в організаційній структурі підприємства, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу. Вирішення цього завдання повинно спиратися на оптимізаційний підхід до реформування кадрового потенціалу організації. Основні правила роботи з персоналом, яких необхідно дотримуватись при модернізації кризової ситуації, такі: скорочувати в організаційній структурі потрібно рівні, а не робочі місця; не слід захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, необхідно прагнути встановити кадрову структуру, найбільш відповідну ситуації, що склалася; періодично переоцінювати кадрову структуру організації; виділяти, підтримувати та навчати робітників, які виявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності; підтримувати освітні програми, які реалізуються в організації; проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління та забезпечуючи максимальну гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так й на оперативному рівнях; зберігати ядро кадрового потенціалу організації; продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійний ріст, особливо у життєво важливих та пріоритетних для підприємства сферах діяльності [3].

Для аналізу зовнішньої позиції та внутрішнього потенціалу підприємства використовують два підходи. Перший – «структура – поведінка – показники», запропонована М. Потером, пропонує методи аналізу зовнішньої позиції підприємства на ринку. Другий – підхід на ресурсній основі, запропонована Гері Хемелом та С. К. Прахаладом, використовує методи аналізу внутрішньої позиції підприємства, що визначається її ресурсами, компетенціями і здібностями, що впливають на конкурентні переваги підприємства. Основне призначення аналізу факторів зовнішнього середовища – визначити та усвідомити можливості, які може використати підприємство, та загрози, що можуть виникнути в процесі його діяльності, якщо воно не буде прослідковувати їх вплив на свій стан. Для аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно провести діагностику потенціалу підприємства направлену на виявлення його сильних і слабких сторін, де універсальним методом є SWOT-аналіз. Проведення аналізу стратегічних факторів здійснюється з дотриманням принципів: цілеспрямованості, об'єктивності, своєчасності та системності.

Мета робочого проекту - розробка робочої документації, необхідної для

впровадження системи управління, проведення прийомних робіт, а також забезпечення нормального функціонування системи управління підприємством. Підрозділи підприємства як носії функцій управління персоналом можуть розглядатися в широкому контексті як служба управління персоналом. Конкретне місце і роль зазначеної служби в загальній системі управління організацією визначаються для кожного спеціалізованого підрозділу по управленню персоналом і його безпосереднього керівника.

Організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальностей. Їх об'єм і ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації по відношенню до кадрової служби. Вони також формуються по мірі організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу. Можна розглянути декілька варіантів системи управління персоналом:

- Варіант 1: структурна підпорядкованість кадрової служби керівнику з адміністрування. Основна особливість цього варіанту полягає в зосередженні всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі. Виконання завдань служби управління персоналу розглядається в рамках його ролі як штабного підрозділу підприємства.
- Варіант 2: структурне підпорядкування служби управління персоналом як штабного відділу загальному керівництву організації. Перевагою є близькість до всіх сфер керівництва організації. Ця структура є доцільною для невеликих підприємств на початкових етапах розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби. При такому варіанті слід виключити небезпеку множинної підпорядкованості суперечливих вказівок.
- Варіант 3: структурна підпорядкованість служби управління персоналом як штабного органу вищому керівництву організації. Даний варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку підприємства, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль кадрової служби, хоча ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівнозначного другого рівня управління.
- Варіант 4: організаційне включення служби управління персоналом в керівництво організації. Даний варіант можна розглядати як найбільш притаманний для досить розвинутих фірм з відокремленням сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління в ряду останніх підсистем управління. Слід також зазначити, що в останні роки в практиці західних європейських фірм виділяється функціональна сфера управління, що одержала назву «контролінг» [6,с.14]. Дана сфера управління концентрує у собі органи, що виконують функцію координації розвитку організації, а також загальні функції управління.

Досліджуючи питання підвищення ефективності виробництва та його конкурентоспроможності, можна представити у вигляді формули наступним чином:

$$K_{\Pi} = E_{\text{вир}} + E_{\text{ф н-д р}} + E_{\text{ффін}} + E_{\text{зб}} + E_{\text{упрп}},$$

де

$K_{\Pi}$  – рівень конкурентоспроможності підприємства;

$E_{\text{вир}}$  – ефективність виробництва;

$E_{\text{ф наук-др}}$  – ефективність науково-дослідних робіт;

$E_{\text{фін}}$  – ефективність фінансової діяльності;

$E_{\text{зб}}$  – ефективність збутової діяльності;

$E_{\text{упр}}$  – ефективність управління персоналом.

Систему управління персоналом необхідно вважати одним із ключових елементів, які безпосередньо формують конкурентоспроможність підприємства. При цьому сам процес формування конкурентоспроможності залежить від того наскільки система злагоджено й рівноважно працює.

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко ви-діляється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з ліде-ром, здатним працювати в певних структурних межах організації. Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, "неординарність" (здатність бачити проблеми і нестандартно розв'язувати їх) [14,с.127]. Так, у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. На тих, хто не дотримується цього закону, може накладатися невеликий штраф. Анкета, яка надходить на роботу у Франції відповідно до трудового законодавства, не повинна містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди або сімейний стан [12,с.45]. Методи відбору персоналу німецьких компаній, перш ніж стати застосовними на практиці, повинні бути схвалені радами підприємств за умови дотримання федерального законодавства. Кандидати на вакантні посади, відповідно до закону, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення до себе, оплату витрат, пов'язаних із проходженням співбесід, і гарантований захист від нескромних питань у процесі співбесіди, тобто питань про політичні погляди або про сімейний стан людини [12,с.77]. В Італії оголошення про вакантні місця повинні відповідати вимогам виданого державою Робочого статуту, що забороняє згадку про політичні погляди претендентів на місце, про їх участь у профспілках, про расові та релігійні погляди. В Іспанії закон гарантує претендентам на вакантні місця свободу від вторгнення в їх приватне життя. Крім того, державна служба зайнятості Іспанії має право накладати заборону на опубліковані в пресі оголошення про роботу, щоб виключити будь-яку можливість

дискримінації за ознакою статі, хоча на практиці таке трапляється вкрай рідко [12,с.89].

Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. І такий підхід є недостатнім. Часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб, які їх призначили. А багато топ-менеджерів, які працюють на малих і великих підприємствах, нерідко виконують роль кризових менеджерів, які рятують підприємство від повного розвалу [17].

Дослідженням проблеми управління персоналом займаються сьогодні вчені-практики, що формують моделі керівників й визначають їх особливості управління в організації. Так, прийнятими є 8моделей управління:

**1.Модель.** Проблема відмінника. Зазвичай керівником призначають кращого співробітника. Тому багато таких керівників мають знання тільки зі своєї галузі і лише поверхово знають технологію управління. Знання про методи управління, зазвичай, вони черпають, спостерігаючи за своїм начальником, або керуються прикладами з фільмів. Звичайно ж таких знань не достатньо для ефективного практичного застосування. Тому вони допускають помилки в управлінні персоналом.

**2.Модель.** Синдром “свого хлопця”. Роль управління персоналом спочатку має конфронтаційний характер по відношенню до співробітників. Далеко не всім підлеглим подобається, що підкидають додаткову роботу і як факт підкидають нові проблеми. Керівникові доводиться боротися з виникаючим опором. Часто управління відбувається рука об руку з негативом, що виникає у керівника під час наражання на прихований опір. Багатьом співробітникам дуже важко психологічно під час конфліктів з іншими співробітниками, поруч з якими вони проводять більшу частину робочого часу.

**3.Модель.** Позитивна проекція. Це бажання приписувати іншим людям свої власні риси характеру. Звичайно, навіщо вивчати і прогнозувати ще якісь варіанти розвитку подій, або реакцію на свої слова, якщо набагато легше уявити собі, що б ти зробив в подібній ситуації. Це є заздалегідь неправильною поведінкою, не варто вважати всіх людей своїм відображенням. Багато керівників – люди серйозні за ставленням до роботи. Тому, даючи роботу співробітнику, начальник сподівається, що він впорається із завданням так само швидко як сам начальник, якби був на їх місці.

**4. Модель.** Синдром старшого. Співробітники часто і пильно спостерігають за керівництвом. Іноді багато начальників, усвідомлено підкреслюють дистанцію між собою і персоналом. У підсумку, якщо начальник зберігає керованість, то лише на рівні жорстких вимог.

**5. Модель.** Синдром очікування героя. Розглядаючи скарги і претензії, які озвучують начальники стосовно персоналу, можна припустити, що підсвідомо багато з них чекають героя, який: зможе вирішити всі проблеми за рахунок своєї власної кмітливості. Про те, яку роботу треба зробити, він здогадується по обличчю начальника і постає перед ним вчасно з правильно виконаним

завданням, Проблема відмінника Синдром “свого хлопця” Позитивна проєкція Синдром старшого Синдром очікування героя Зірки цирку Велика різниця в зарплаті Плинність кадрів 16 якщо ніяких завдань немає, підлеглий повинен сам знайти роботу і виконати її, не ставить зайвих запитань, завжди готовий затриматися на роботі і навіть не заговорює про підвищення по службі. Оскільки на ринку праці таких працівників не буває, то сучасні проблеми в управлінні персоналом звалюються на самих робітників.

**6.Модель.** Зірки цирку. Начальник вважає, якщо співробітник одержує високу зарплату, то він просто зобов’язаний працювати, не покладаючи рук.

**7.Модель.** Велика різниця в зарплаті між шефом і працівником. У нашій країні ця різниця доволі відчутна, а на заході ця різниця становить приблизно 30 %.

**8.Модель.** Плинність кадрів. Зазвичай, плинність кадрів можна контролювати з низки причин: неправильне формування працівників та неефективний розподіл зарплати. Дуже часто буває так, що компанія забуває про необхідність залучення молодих фахівців. Багато хороших фахівців залишаються поза увагою. Зазначені проблеми свідчать про те, що сучасні проблеми управління в організаціях будь- якого бізнесу мають свої правила. Нині багато українських підприємств мають проблеми, пов’язані з управлінням персоналом і від того, як вони будуть вирішені, багато в чому залежить майбутнє не тільки цих підприємств, але і всієї української економіки[13].

**Висновки.** Оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства здійснюється на підставі визначення та аналізу поведінки синергетичного потенціалу даної системи, який описує стійкість та адаптивність фінансово-господарчої діяльності підприємства до впливів зовнішніх чинників ринкового середовища, де головним критерієм ефективного менеджменту в сучасних умовах підвищеного рівня невизначеності та підприємницького ризику стає поєднання самоорганізації і управління підприємством таким чином, щоб постійно добиватись адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища, з одного боку, і внутрішньої інтеграції діяльності персоналу, з іншого. При вивченні систем управління персоналом, необхідно виділити маркетинг персоналу, цей різновид маркетингу сьогодні, ще не отримав належного розповсюдження. Лише деякі вітчизняні підприємства включають маркетинг персоналу до складу задач, які вирішуються службами по роботі з кадрами, тому що багато керівників підприємств асоціюють маркетинг переважно зі збутом товарів, їхнім просуванням на ринок. Зменшити потребу в персоналі можна за допомогою лізингу персоналу, що характерний для сучасного інноваційного управління персоналом, під поняттям «лізинг персоналу» слід розуміти підбір кадрів за рахунок оренди персоналу іншої організації, він здійснюється на основі довгострокового або короткострокового договору між лізинговою компанією (лізингодавцем), що здає в оренду персонал, і фірмою-орендувачем (лізингоодержувачем), яка постійно вносить орендну плату за використання робочої сили іншої фірми. Для виходу організації з кризового становища доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками

кризи, зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень помірним. Концепція антикризового управління персоналом містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями. Стратегію та 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.

### *Список використаних джерел*

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://b-ko.com/book75.html>. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 1. – Луцьк, 2012.
2. Брилинг М.Г. Влияние современных изменений на характер предпринимательских организаций/ М.Г. Брилинг //Управление риском. – 2006. – Вып.2. – С.2 – 9.
3. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В.Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libfree.com/index.php>.
4. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала / М. Кляйнманн. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 215с.
5. Матвійів М. Персонал в комплексі маркетингу на ринку праці/ М.Матвійів//Галицький економічний вісник. – 2010. №3(28). – С.50-56.
6. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации предприятия в условиях кризисной ситуации / Р.В. Машков // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 11.- С. 2-19.
7. Мотивация и стимулирование труда [електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://jobgrade.ru>
8. Олемской А.И. Синергетика сложных систем: Феноменология и статистическая теория/ А.И.Олемской. – М.: Красанд, 2009. – 379 с.
9. Онлайн-проект «Пора на работу» [електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.poranarabotu.ru>
10. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. – 2009. – № 3. – С. 133–135.
11. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
12. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. / М. И. Соколова, А. Г. Демен. – М. : ТК "Велби" ; Проспект, 2006. – 240 с.

13. Тренинговый центр “Фактор Роста” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://piter-trening.ru>.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
15. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
16. Энциклопедия финансового риск-менеджмента/ Под.ред. А.А.Лобанова и А.В.Чугунова. – 4-е изд.испр. и доп. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2009. – 932с.
17. Фантаз С. М. Національні особливості систем управління персоналом: Японія, США, Росія, Україна [Електронний ресурс] / Фантаз С. М. – Режим доступу :<http://hrportal.ru/article/nacionalnye-osobennosti-sistemupravleniya-personalom-yaponiya-ssha-rossiya-ukraina>.
18. Grant J.L. Foundation of EVA. 2nd ed/ J.L. Grant. – L.: John Wiley&Sons, 2003. – 384p.
19. Hudson Global Resources Ukraine. Основные результаты исследований “HR Тенденции. 2012” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hudson.ua/uk-ua/>.