

матеріали. Кооперація праці і поглиблення функцій обліку привела також до різної термінології відповідно до різних цілей застосування, наприклад, «основні засоби», «основні фонди».

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

по-перше, при проведенні ретроспективного аналізу еволюції форм обліку та прогнозу його подальшого розвитку доцільно враховувати класичну теорію розвитку, а саме циклічні зміни;

по-друге, в процесі історичного розвитку при диференціації галузей знань розбіжності в термінології були історично обумовлені і не стримували прогресу кожного з сегментів. Але сьогодні, коли виникає необхідність створення єдиної інформаційної бази, перед суспільством постає задача узгодження термінології, як об'єктивної передумови формування єдиного інформаційного простору.

**А.Ю. Донцова**, *ст. гр. УП-07*, **В.В. Баранов**, *доц., канд. екон. наук*  
*Кіровоградський національний технічний університет*

## Ефективна система управління персоналом як складова антикризисної програми підприємства

Розробка антикризової програми проводиться на основі діагностування системи управління персоналом, що склалася на підприємстві.

За допомогою діагностики виявляються особливості персоналу, його мобілізаційні і адаптивні можливості, ступінь інноваційної спрямованості, тобто чинники сприяючі і перешкоджаючі ефективній реалізації завдань виведення підприємства з кризи.

Зокрема виявляються:

- відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства;
- відповідність структури і чисельності персоналу поточним і перспективним цілям організації;
- ступінь ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій;
- соціально-психологічний клімат в колективі; ступінь конфліктності, основні причини конфліктів;
- ступінь групової згуртованості працівників в рамках підрозділів, в рамках підприємства в цілому;
- характеристики існуючої організаційної культури;
- рівень компетентності керівників, кваліфікаційний склад персоналу підприємства;
- ступінь участі працівників різних рівнів в управлінні;
- соціальна відповідальність організації;
- характер взаємостосунків адміністрації з персоналом, ступенем взаємної довіри;
- ступінь ефективності існуючої системи стимулювання;
- наявність або відсутність інноваційних традицій.

Без проведення діагностики стану і визначення динаміки розвитку існуючої системи управління персоналом не представляється можливим оптимально запланувати заходи щодо виходу з кризи.[2]

До найбільш часто використовуваних формальних оцінних методів відноситься аналіз статистичних даних. Як правило, такий аналіз є першим етапом дослідження системи управління працею. На цьому етапі проводиться виявлення основних характеристик сукупної робочої сили підприємства.

Для того, щоб методика дослідження кадрових процесів в організації сприяла рішення поставлених задач, необхідно в основу аналізу закласти наступні основоположні принципи:

- об'єктивність;
- комплексність;
- системність;
- облік стратегічних цілей підприємства;
- порівняння із зовнішнім середовищем (конкурентами, галуззю.)
- порівняння із попередньою динамікою розвитку кадрових процесів в організації

[1].

Для підготовки антикризової програми необхідно провести діагностику стану системи управління персоналом. З урахуванням її результатів необхідно визначити, якого роду керівництво необхідне для планування і реалізації передбачуваних змін.

Для розробки планів антикризових заходів звичайно створюється спеціальна управлінська команда, здатна робити кваліфіковані прогнози розвитку ситуації, оперативно збирати і обробляти інформацію, ефективно поповнювати і своєчасно вносити корегування в план антикризових заходів.

Тривалість проведення антикризових перетворень в системі управління персоналом залежить від цілого ряду чинників. До них можна віднести: глибину необхідних змін, ступінь професійної, психологічної, технічної готовності до них персоналу, рівень організації проведення заходів і т.д. Важливо розуміти, що початі перетворення є лише першим кроком на шляху становлення управління персоналом, адекватної реаліям ринкової економіки. [3]

Важливим елементом оцінки кадрового потенціалу є перевірка рівня компетентності керівних співробітників. Оцінюються не тільки їх професійні знання і практичний досвід роботи в екстремальних ситуаціях, організаторські здібності, навички роботи в команді, але і інноваційний досвід. Одним з критеріїв оцінки керівників служить результативність (рівень рентабельності) підрозділів, що знаходяться під їх керівництвом.

Наступним етапом планування повинні стати аналіз і конструювання робочих місць, що проводяться з урахуванням наявних планів розвитку підприємства. Проведення такого аналізу дозволить:

- раціонально перерозподілити функції як в масштабах всього підприємства, так і усередині підрозділів;
- визначити потрібну чисельність працівників, достатню для того, щоб після реорганізації виконати намічені плани;
- виявити і скасувати нераціональні підрозділи, визначити шляхи оптимізації організаційної структури;
- ліквідувати дублювання робіт;
- визначити режим роботи, доцільний для даного підрозділу, для даного робочого місця;
- конкретизувати професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників на конкретних робочих місцях;
- реконструювати робочі місця на підприємстві з погляду вдосконалення організаційної структури, а також оптимізації набору функцій, властивих даному

робочому місці, його організаційно-технічній оснащеності, а, отже, підвищить ефективність діяльності працівника при одночасному зниженні ступеня стомлюваності[5].

На багатьох українських підприємствах в даний час адміністрація створює можливість маневру чисельністю персоналу на випадок сезонних коливань або кризових явищ за рахунок створення так званої «буферної групи», тобто працівників, що працюють по термінових трудових контрактах. У разі потреби саме за їх рахунок з мінімальними економічними втратами скорочується чисельність персоналу. Великий резерв в плані маневру чисельністю представляють і працюючі пенсіонери, чия частка в структурі персоналу українських підприємств постійно збільшується.

У разі шансів на поліпшення ситуації в найближчій перспективі не передбачається і масове вивільнення працівників стає неминучим. необхідно дуже ретельно розробити процедури такого вивільнення і провести їх коректно як з правової точки зору, так і з точки зору соціально-економічної ефективності для підприємства.

Заходи щодо вивільнення персоналу можуть бути ефективними з економічної точки зору тільки в тому випадку, якщо персонал скорочується на тих місцях, де відчувається його надлишок.

Щоб понизити рівень стресу працівників, масове звільнення персоналу доцільно проводити в один етап, не травмуючи співробітників багато разів. Подібні заходи не тільки дозволяють організації зберегти хороші відносини з його колишніми співробітниками, але і надзвичайно сприятливо позначаються на зовнішньому іміджі фірми на підвищенні лояльності до організації персоналу, що залишився, його мобілізаційних можливостей для вирішення завдань виходу з кризи.

Процеси скорочення чисельності персоналу, що проводяться в рамках антикризових програм, не означають припинення найму працівників. Завдання вдосконалення якісних параметрів персоналу часто нерозв'язне без притоку нових кваліфікованих працівників, особливо в життєво важливій пріоритетній для підприємства області діяльності.

Проте принципи підбору кадрів в умовах кризи на підприємстві дещо видозмінюються. Частина керівників повинна бути замінена кандидатами «ззовні», це пов'язано з необхідністю ґрунтовної ломки наявних стереотипів діяльності того або іншого підрозділу, не відповідних цілям організації, боротьбою з сімейністю. Так, наприклад, в Німеччині при проведенні санації підприємства, зміна менеджерів, що особливо займають провідну роль в органах управління, вважається обов'язковою. Вважається, що старі управлінські структури не в змозі усвідомити помилковість курсу, що проводиться і радикально змінити його[4].

Як правило, на вакантні керівні посади набирають молодих кваліфікованих, досить честолюбних працівників, для яких найпривабливішим моментом роботи стає можливість зробити кар'єру. Таким керівникам властива велика працездатність, прагнення до самоствердження через досягнення поставленої мети, через перетворення свого підрозділу в зразкове.

При відборі кандидатів на такі посади враховуються, перш за все їх професійно-кваліфікаційні характеристики, вольові і адаптивні якості, організаторський потенціал і стан здоров'я.

Щоб понизити ризик при прийомі на роботу нових співробітників, доцільно укладати з ними договір з максимально допустимим законом випробувальним терміном. Це дає керівнику скласти думку про кваліфікацію працівника, про його фактичну результативність, а у разі незадовільних результатів – розірвати трудовий договір в

спрощеному порядку без узгодження з профспілковим органом і виплати вихідної допомоги.

При укладенні трудових контрактів з молодими керівниками необхідно передбачити максимальний випробувальний термін. Антикризові програми у області управління персоналом повинні передбачати своєчасну постановку перед трудовим колективом нових пріоритетних цілей і завдань, передбачати залучення стимулювання працівників до вироблення рішень і участі в управлінні на різних рівнях їх об'єднання.

Одним з позитивних моментів реорганізації є злам соціальної інерції персоналу, зміна формальних і неформальних відносин у середині колективу. Ця обставина дозволяє провести оптимізацію проектування трудових колективів, сформувавши команди, в яких потенціал кожного працівника використовуватиметься найбільш продуктивно.

Важливо розуміти, що ступінь ефективності адаптації залежить не тільки від того наскільки успішно оволоділи працівники новими робочими місцями, новими функціями, але і наскільки добре вони орієнтуються в соціальному середовищі що змінилося. Успіх адаптації визначається перш за все тим, чи вдалося сформувавши нові стереотипи трудової поведінки працівників, що дозволяють організації вийти з кризового стану.

Кризові явища на підприємстві відображаються на морально-психологічному кліматі як в підрозділах, так і в цілому в організації. При цьому наголошуються депресивні стани урядових працівників і керівників різних рівнів, підвищується ступінь конфліктності в трудових колективах. Під трудовими конфліктами розуміють істотні розбіжності інтересів і норм поведінки працівників, які можуть мати місце як в прихованій, так і явній формі.

На кризовому підприємстві переважна більшість конфліктів, які спостерігаються, приймають форму міжособових, проте аналіз їх причин показує, що в основі конфліктів лежать, як правило, недоліки в організації трудового процесу [5].

До найбільш частих причин конфліктів в трудових колективах підприємств, що знаходяться в стані системної кризи, можна віднести:

- відсутність як в підрозділах, так і в масштабах всього підприємства чіткого розподілу функцій, повноважень і відповідальності;
- неопрацьованість чітких критеріїв результативності діяльності працівників створює умови для свавілля керівників, породжує «вертикальні» конфлікти між працівниками різних рівнів, одночасно знижуючи мотивацію до високопродуктивної праці;
- недостатня інформованість працівників не дозволяє їм ефективно виконувати посадові обов'язки, одночасно сприяючи зростанню чутток, що спричиняє за собою стресові стани у персоналу;
- нераціональний розподіл робіт в підрозділах. Це породжує хронічні стресові стани як у керівників, так і у рядових працівників;
- необгрунтоване нормування, неритмічне постачання виробництва що комплектують, невідповідність технічної бази, нераціональність графіків робочого часу, погані умови праці і т.п. також породжують конфлікти між рядовими працівниками і адміністрацією підприємства.

Своєчасне вирішення трудових конфліктів на підприємстві повинно стати одним з пріоритетних завдань антикризових програм. Інакше різного роду затяжні конфлікти в умовах кризового підприємства переростуть в конфлікт між трудовим колективом і адміністрацією, що буде свідомством глибокої кризи системи управління персоналом.

Успіх його діяльності залежить від рішення взаємозв'язаних проблем, обумовлених його відносинами з трудовим колективом кризового підприємства:

- проблеми своєї власної адаптації до нової посади і, у зв'язку з цим, до нової професійної діяльності, до нового соціального оточення;
- проблеми мобілізації кадрового потенціалу підприємства на реалізацію антикризової програми.

Конструктивна взаємодія співробітників підприємства по висновку з кризи може бути заснована перш за все на авторитеті керівника, що координує дану діяльність антикризового керівника.

Зрозуміло, що для того, щоб вийти з кризи, потрібно провести ряд заходів. Однією з головних проблем є проблема удосконалення оплати праці. Для здійснення цієї мети необхідне вирішення наступних задач. По-перше, необхідно визначити сутність категорій заробітної плати. По-друге, розглянути сучасний стан оплати праці в народному господарстві в цілому і конкретно на даному об'єкті. Необхідно приділити увагу механізму регулювання оплати праці державою у сучасних ринкових умовах. Також треба розглянути існуючі форми і системи оплати праці і те, як ці форми і системи застосовуються на даному підприємстві, розглянути діючу систему преміювання і заохочення робітників, форми і розміри винагород. По-третє, слід розглянути можливість використання інших сучасних систем оплати праці. Так як оплата праці в наш час знаходиться в кризовій ситуації, необхідно розробити рекомендації по її удосконаленню [1].

Для працівників підприємства, що опинилося в умовах системної кризи, велике значення має демонстрація керівником своєї близькості до колективу. Зрозуміло, важливе значення для мобілізації колективу має довіру до професійної компетентності і соціальної відповідальності керівника, віра у те, що він достатньо твердий, щоб утілити задумане і достатньо кваліфікований, щоб зробити це з найменшими втратами для колективу. Іншими словами, украй бажано наявність у антикризового керівника якихось особових рис, які дозволяють йому згуртувати колектив навколо себе і мобілізувати його на реалізацію антикризової програми.

Створення достовірно ефективної системи управління працею на підприємстві процес тривалий, такий, що вимагає постійних зусиль і неослабленої уваги з боку адміністрації на основі створення висококваліфікованих служб управління персоналом і забезпечення їх високого статусу в структурі підприємства. Необхідна зміна пріоритетів управління у бік людських ресурсів, які в даний час вважаються головним надбанням підприємства, основним чинником його стабільності і ефективності.

## Список літератури

1. Коробов М. Я. Фінансово - економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. -К.: Т-во "Знання", 2000.-378 с.
2. Основи економічної теорії / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Сяйво, 2002.
3. Попов В. Мотиваційний механізм в стимулюванні праці. //АПК: економіка, управління. – 2001. –№3. – С.56.
4. Червинська Л. Психологічний аспект мотивації працівника. //Економіка. –2000. –№3– С. 27.
5. Шомов Е.М., Читов В.А. Організація і види матеріального стимулювання працівника. //Главбух. – 2004. –№11. – С. 53–58.