

Источники и литература:

1. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Пайкова, Н. Б. Давиленко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 406.
2. Пацера М. Рівновага платіжного балансу під час реалізації моделі інноваційно-інвестиційного розвитку / М. Пацера // Вісник НБУ. – 2011. – № 8. – С. 34-35.
3. Національний банк України : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.
4. Международный Валютный Фонд : [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : www.imf.org.

Безсмертна В.В., Касьянова О.Д.**УДК 65.012.32.****АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Постанова проблеми. В умовах глобалізації світової економіки робоча сила стає одним з найбільш дефіцитних ресурсів, а підвищення її якості – найважливішим чинником конкурентоспроможності національних економік. Зменшення запитів ринку до обсягів робіт і послуг змушує бізнес до пошуку зниження витрат, у тому числі і завдяки скороченню численності персоналу. Незважаючи на необхідність жорсткої економії в умовах кризи, проблема управління персоналом не втратила своєї актуальності, а трансформувалася: управління персоналом сьогодні повинно базуватися на використанні сучасних методів, вибір яких залежить від ступеня впливу кризи на становище підприємства. Необхідність формування підходів, напрямів та шляхів антикризового управління персоналом підприємства зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло питань, пов'язаних з антикризовим управлінням персоналом, розглядається в численних наукових дослідженнях українських та російських авторів: І. П. Булеев, Н. Є. Брюховецька, В. М.Гринова та ін. [1-6]. Ними визначено зміст, напрями та підходи до антикризового управління персоналом підприємства. Проте ефективність реалізації конкретних напрямів та застосування інструментарію антикризового управління персоналом залежить як від стану ринку праці, так і внутрішніх чинників і потреб підприємства. Саме тому реалізації програм антикризового управління персоналом підприємства має здійснюватися системно, на підставі розроблення стратегії антикризового управління персоналом підприємства. Тому питання розроблення та реалізації антикризової стратегії управління персоналом підприємства потребують подальшого дослідження.

Метою статті є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо антикризового управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління персоналом являє собою комплекс постійно здійснюваних специфічних заходів, спрямованих на формування у працівників таких ціннісних орієнтирів, які б дали можливість за допомогою праці персоналу зводити до мінімального рівня ризик виникнення кризової ситуації, а в разі виникнення останньої – оперативно і ефективно діяти в нестабільних умовах і боротися з наслідками кризи [4]. Саме персонал містить у собі ті резерви, які підприємство може використовувати як для попередження кризи, так і подолання його наслідків. Основними проблемами з управління персоналом, з якими стикається підприємство під час кризи, а, отже, і подолання яких потрібно для виходу з кризи є: обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів; необхідність скорочення штату; згортання соціальних програм; високий ступінь соціально-психологічної напруги в колективі; обмеження часу через низьку прогнозованість протікання кризи.

Слід зауважити, що універсального рецепту управління персоналом в умовах кризи не існує, адже кожне підприємство є унікальним, тем не менш, можна визначити декілька загальних рекомендацій, які дозволять ефективно здійснювати кадрову роботу підприємства в умовах різких змін. Вживання і подальший розвиток підприємства в кризовій ситуації залежить від можливості вчасної мобілізації наявних ресурсів, у першу чергу, людських. В цей період значущість управління персоналом багатократно зростає, оскільки її ефективність напряму впливає на ефективність діяльності підприємства. Управління персоналом в антикризовій діяльності підприємства передбачає формування нових форм і методів кадрової роботи.

Антикризове управління персоналом дозволить отримати значущі для підприємства результати у тому разі, якщо воно співвідноситься із загальною економічною ситуацією в країні та економічним потенціалом підприємства. Конкретний зміст антикризових заходів в сфері управління персоналом залежить від розміру підприємства (мале, середнє або велике підприємство), виду його діяльності та своєчасності їх реалізації. Цілі, завдання і напрями антикризового управління персоналом підприємства повинні бути відображені у антикризовій стратегії управління персоналом підприємства, яка включає наступні заходи: детальний аналіз потреби у персоналі (на основі показників діяльності підприємства в цілому) і планування чисельності персоналу; контроль ефективності діяльності персоналу; оптимізація бізнес-процесів; управління рухом персоналу; реалізація професійних і творчих здібностей персоналу; об'єктивна оцінка результатів діяльності персоналу; перегляд системи оплати праці і мотивації персоналу.

У теперішній час практично усі підприємства переглядають чисельність персоналу: виявляють працівників, в яких в конкретних умовах немає необхідності, а також намагаються перерозподілити наявний функціонал серед інших співробітників для того, щоб більш ефективно їх задіяти. Як правило,

скорочення стосуються також і самих управляючих персоналом. Проте навіть якщо ситуація є настільки несприятливою, що іншого виходу вже немає, важливо здійснити звільнення з мінімальним ущербом для лояльності персоналу та іміджу працедавця. В цей період слід зміцнити взаєморозуміння і взаємодію між основними напрямками бізнесу, окремими структурними і функціональними підрозділами. Для цього повинні бути задіяні усі можливості – корпоративні ЗМІ, особисті зустрічі керівництва з колективом, електронні розсилки, корпоративний сайт, звернення топ-менеджерів та ін. Типовою помилкою є недостатнє інформування людей, або безадресна інформація, яка не знаходить своїх споживачів. Колектив повинен знати зміст і основні напрями антикризової програми, а також розуміти завдання кожного з працівників у зв'язку із кризовим станом. Своєчасна інформація не тільки підвищує довіру співробітників до дій керівництва, але й полегшує реалізацію непопулярних заходів. Організував ефективну комунікацію з топ-менеджерами і надавши людям повну інформацію про проблеми підприємства, управляючий може зробити процес звільнення менш болісним. Прийняття рішень про звільнення персоналу слід приймати виходячи з інтересів підприємства і цілому, а не окремого підрозділу. Підставою для прийняття зважених рішень можуть бути тільки дані об'єктивної оцінки результатів діяльності працівників за попередні періоди. Це дозволить зберегти для підприємства кращих спеціалістів.

Для того, щоб вийти з кризового стану, потрібні нестандартні, новаторські рішення, підвищення якості продукції і посилення уваги до клієнтів. Але викликаний кризою стрес погіршує самопочуття людей, знижує їх працездатність і блокує їх творчі здібності. Визнаними інструментами, які спонукають персонал поводитися відповідно до цілей та завдань антикризової стратегії підприємства, переборюючи стрес, є мотивація персоналу. Мотивація персоналу сьогодні зводиться до вибору і збереженню місця роботи, а не до високої активності і продуктивності праці при достатньому рівні заробітної плати. Слід зазначити, що сучасні працедавці зазвичай не приділяють цій проблемі достатньої уваги, або використовуючи застарілі методи мотивації, які не відповідають структурі потреб сучасних працівників, або взагалі не вважаючи за потрібне мотивувати персонал з огляду на високий рівень безробіття та тенденції розвитку ринку праці. Проте такий підхід є деструктивним не тільки для найбільш висококваліфікованих і компетентних працівників, але й для усього колективу підприємства, який швидко деградує, втрачає гнучкість та здатність до розвитку. Тому проблеми мотивації працівників, зумовлені складністю і неоднозначністю людини, постійним зростанням її потреб, зміною ціннісних орієнтацій і одночасним збільшенням вимог підприємства до потенціалу, інтелектуальних та творчих можливостей персоналу, вимагають теоретичних і практичних досліджень в цій області менеджменту. Аналіз даних, одержаних під час дослідження, дозволив виявити основні мотиваційні чинники, які сприяють ефективності праці персоналу на підприємстві (рис.1).

Дані дослідження, проведеного Інтернет-порталом RABOTA.UA свідчать, що для 64% працівників дуже важливими є матеріальні мотивації.

Для 36% працівників вагомими є нематеріальні мотиваційні чинники [7]. Безумовно, найчастіше українців в роботі мотивує зарплата. Важливість "заробітного" чинника за 10-бальною шкалою респонденти оцінили в середньому на 9,2 бала. Трохи менш важливим фактором є віддача від роботи – 8,6 балів з 10.



Рис. 1. Види мотивацій персоналу підприємства.

Достатньо важливим для українців є наявність соціального пакету, приємний колектив і зручність в роботі. Ці три фактори теж оцінені вище середнього – на 7,3-7,8 балів з 10. А от вільний графік та корпоративні заходи мало мотивують українських працівників – ці чинники одержали середні оцінки 5,2 і 4,3 бала відповідно. Важливість мотивуючих чинників для українських працівників подано на рис. 2. Аналіз даних, поданих на рис. 2, дозволив встановити, що необхідними та найбільш вагомими способами збереження персоналу в умовах кризи є:

- досягнення основних мотиваційних чинників, що найбільше впливають на поведінку окремих груп робітників;
- позитивний клімат в колективі;
- можливість повної реалізації для розкриття творчого потенціалу професійного зростання кожного;
- ясне визначення цілей роботи персоналу;
- чіткі критерії для визначення успіху працівника;
- справедлива винагорода;
- однакові можливості щодо прийому на роботу і службове переміщення, що залежить від професіоналізму співробітників, результатів їхньої діяльності, компетенції і досвіду;
- умови для задоволення потреб у контактах з оточуючими.

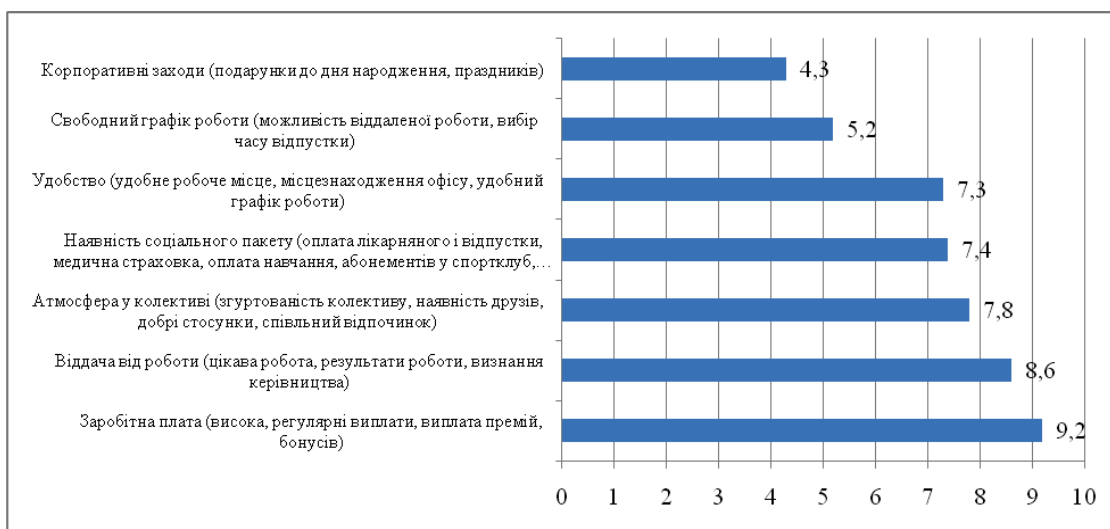


Рис. 2. Важливість мотивуючих чинників (середнє за 10-бальною шкалою)
(Складено за даними: [7])

Розроблення заходів щодо мотивації персоналу на основі концепції гармонізації інтересів підприємства і працівника є головним інструментом управління персоналом в антикризовій діяльності підприємства. Він дозволяє, поєднуючи головні цілі управлінського персоналу та підприємства, ефективно використовувати творчий потенціал персоналу, зменшувати опір нововведенням, формувати лояльність працівників, забезпечувати ефективне виконання ними управлінських функцій.

Дослідження загальних підходів до антикризового управління підприємством дало змогу сформувати послідовність управління персоналом в антикризовій діяльності підприємства, яку зображено на рис. 3.

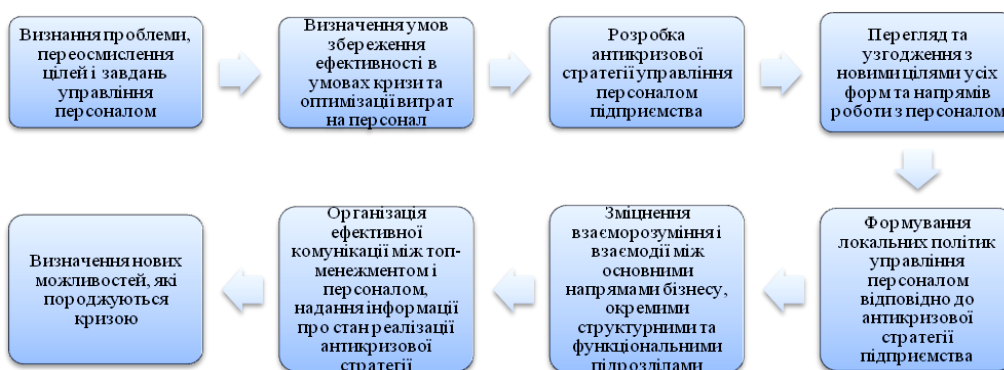


Рис. 3. Послідовність управління персоналом в антикризовій діяльності підприємства

Розроблена послідовність управління персоналом в антикризовій діяльності підприємства дає можливість сформувати напрями управління персоналом в умовах кризи відповідно до цілей та завдань антикризової стратегії підприємства, розробити локальні політики управління персоналом, зміцнити взаємодію між основними напрямками бізнесу та підрозділами підприємства. Головною метою антикризової стратегії управління персоналом підприємства збереження колективу професіоналів та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Реалізація антикризової стратегії управління персоналом підприємства має бути спрямованою не тільки на подолання негативних наслідків кризи, але й на виявлення та використання нових можливостей, які породжуються кризою. Реалізація антикризової стратегії управління персоналом підприємства дозволить зберегти кращих працівників, кращих управлінських команд; вона є запорукою подальшого розвитку підприємства, оскільки за спадом обов'язково слідує підйом.

Висновки. Реалізація антикризового управління персоналом має здійснюватися системно, із урахуванням стану та тенденцій розвитку ринку праці та внутрішніх потреб функціонування та розвитку підприємства. Поєднати це дозволяє розроблення антикризової стратегії управління персоналом підприємства, яка має забезпечити ефективну реалізацію усіх напрямів антикризового управління персоналом підприємства, таких як мотивація персоналу, підвищення лояльності персоналу, поєднання завдань індивідуального та організаційного розвитку.

Джерела та література:

1. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – М. : Инфра-М, 2004. – С. 379.
2. Гринева В. М. Концептуальные мероприятия управления персоналом на предприятиях / В. М. Гринева // Занятость и рынок труда : межвед. науч. сб. – К. : РВПС Украины НАН Украины, 2006. – Вып. 18. – С. 83-87.
3. Васенина Н. П. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? / Н. П. Васенина // Практический журнал по работе с персоналом. – 2008. – № 12. – С. 15-21.
4. Гаузнер Н. Повышение гибкости – актуальная проблема современного рынка труда / Н. Гаузнер, С. Иванов // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – № 10. – С. 30-41.
5. Григорьев Л. Управление персоналом и регулярный менеджмент / Л. Григорьев, А. Черненко // Работа сегодня. – 2006. – № 5. – С. 17-22.
6. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Варганова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 272-279.
7. Портал rabota.ua : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://rabota.ua>

Ванеева И.В.

УДК 331.108

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И МАНИПУЛЯЦИЯ

Деловое общение – многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе норм – принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

Современному руководителю трудно представить себе деловое общение и эффективное управление без использования манипуляции. Оксфордский словарь английского языка определяет манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими или вещами с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка». Именно в таком значении слово «манипуляция» заменило в политическом словаре ранее бытовавший термин «макиавеллизм» [1].

Исследованием проблемы манипулятивного общения занимаются ученые в различных областях гуманитарных наук – психологии, социологии, конфликтологии, этики, управления персоналом [1, 2, 3]. Позиция исследователей часто ограничивается описанием и пониманием факта манипуляции. На практике большое значение имеет вопрос: почему люди манипулируют и надо ли манипулировать. Однако для анализа феномена манипуляции следует выбрать точное определение межличностной манипуляции. Из множества имеющихся толкований можно выделить следующие [1].

Манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Манипуляция – это вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у адресата в данный момент.

Д. Карнеги в свое время предложил заменить принуждение известной долей хитрости, а открытое психологическое давление – давлением более изящным [4]. Благодаря его стараниям стало очевидным, что в деловых и повседневных отношениях «тонкая» манипуляция более предпочтительна по сравнению с грубыми методами достижения поставленных целей. Имя Д. Карнеги (как ранее Н. Макиавелли) довольно часто ассоциируется с манипуляцией в межличностных отношениях.

В отличие от Д. Карнеги идею книги Э. Шострома «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор» можно выразить в лозунге: манипуляторы всех стран – актуализируйтесь! В его представлении каждый человек в той или иной степени – уже манипулятор. Причины тому он усматривает в невротической отягощенности людей. Обращаясь к манипуляторам, Э. Шостром предлагает им использовать уже готовые личностные предпочтения в средствах достижения (часто деструктивные) межличностных целей таким образом, чтобы на их основе можно было создавать более конструктивные способы. Оппозицию «манипулятор – актуализатор» он увязывает так: «Вкратце – нам надо более творчески манипулировать, поскольку актуализационное поведение – это то же манипулятивное, только выраженное более творчески» [5]. Таким