

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор В.Г. Никифоренко

“ ____ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці»

за темою:

Управління персоналом у кризових ситуаціях

Виконавець

Студент 4 курсу факультету

міжнародної економіки

Лисяна Ольга Володимирівна

Науковий керівник

Д.е.н., професор

Никифоренко Валерій Григор'євич

Одеса 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	7
1.1 Теорія кризових ситуацій.....	7
1.2 Основні проблеми управління персоналом в умовах кризової ситуації	15
1.3 Організація діяльності та методи здійснення антикризового управління персоналом.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	38
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Телекарт-Прилад» та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності.....	38
2.2. Соціальна структура персоналу підприємства	51
2.3. Характеристика та аналіз антикризової кадрової політики на ТОВ «Телекарт-Прилад»	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	70
3.1 Шляхи удосконалення управління персоналом в умовах кризових ситуацій на ТОВ «Телекарт-Прилад»	70
3.2 Соціальний та економічний ефект запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «Телекарт - Прилад»	81
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Сьогодні дію фінансово-економічної кризи відчують на собі, в більшій або в меншій мірі, всі жителі України. Існують різні думки щодо його подальшого розвитку, однак упевненості у аналітиків в прогнозах (як в позитивних, так і в негативних) сьогодні немає.

У періоди, коли організація знаходиться у важких умовах фінансової нестабільності, основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, що використовуються в рамках антикризового управління. Метою більшості компаній є оптимізація витрат. Тому в кризових умовах у відношенні персоналу, як правило, проводиться єдиний захід - скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. Однак всі визнають цінність і важливість власне людського ресурсу і значимість його внеску в успіх діяльності організації. Отже, в процесі подолання кризи в організації питання управління персоналом повинно переміститися в пріоритетах на одне з перших місць і стати одним із першочергових завдань..

Ситуація кризи свідчить про те, що потрібна кардинальна зміна системи управління персоналом: необхідна більш гнучка, економічна, орієнтована на принципово нові цілі та завдання система HR-менеджменту, що дозволяє підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. На жаль, далеко не всі в нашій країні усвідомлюють те, що економічні цілі можуть досягатися не тільки шляхом нарощування капіталовкладень безпосередньо у виробництво, але і за рахунок вкладень в соціальну інфраструктуру, створення в трудовому колективі сприятливої духовної атмосфери, що сприяє розкриттю потенціалу співробітників, і як наслідок високопродуктивній праці.

Дослідженнями питання антикризового управління персоналом займалися: Богданов Ю. Н, Бичкова А.В., Волянська-Савчук Л.В., Егоршин А.П., Зорін Ю. В., Івановська Л.В., Кібанов А.Я., Пучкова С.І., Шільнікова З.М., Шмонін Д. А., Яригін В. Т. та ін.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних і практичних особливостей управління персоналом в умовах кризи і визначити напрямки його вдосконалення на прикладі ТОВ «Телекарт - Прилад».

Мета визначила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- дослідити сутність кризових ситуацій,*
- розглянути теоретичні особливості управління персоналом на підприємстві в умовах кризи;*
- провести аналіз кадрової політики ТОВ «Телекарт - Прилад» в умовах кризи;*
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Телекарт - Прилад» в кризових умовах.*

Об'єктом дослідження є кадрова політика підприємства ТОВ «Телекарт - Прилад», що проводиться в умовах кризи.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом у мовах кризових ситуацій на підприємстві.

У процесі досліджень використано такі методи: порівняльний, аналітичний, статистично-економічний, монографічний, а також експериментальний.

Основними матеріалами для досліджень були праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем управління персоналу, матеріали періодичної преси та мережі Internet, а також внутрішня документація ТОВ «Телекарт - Прилад».

Практична значимість і новизна дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики конкретного підприємства - ТОВ «Телекарт - Прилад».

ВИСНОВКИ

В умовах кризи актуальним є переосмислення ролі персоналу в системі управління підприємством, потреба в розробці форм та методів антикризового управління персоналом, їх адаптованості до теперішніх умов господарювання. Проблеми та негативні явища, які спостерігаються в управлінні персоналом на підприємстві в умовах кризи, безпосередньо та суттєво впливають на їх діяльність та функціонування. Через це в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Як було показано, для організацій в кризових умовах все більшого значення набуває більш повне використання людських ресурсів організації. Це пов'язано з тими проблемами, з якими стикаються керівники більшості організацій. Ось неповний список найбільш гострих проблем:

- втрата кваліфікованих працівників;
- низька продуктивність персоналу;
- погіршення іміджу керівництва в очах персоналу організації;
- відсутність у персоналу зацікавленості в досягненні поставлених керівництвом цілей;
- нерозуміння працівниками сутності заходів, поставлених завдань;
- напружений морально-психологічний клімат;
- низький рівень мотивації працівників.

Отже, формування антикризової команди та виокремлення окремої позиції кризис-менеджера на підприємстві є дуже важливим, оскільки їх основні завдання, такі як ефективне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності, здійснення антикризового управління, оздоровлення та посткризовий розвиток, є необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємства.

Прикладом для дослідження реалізації управління персоналом в умовах кризової ситуації було обрано ТОВ «Телекарт – Прилад». Це підприємство є

одним в з провідних у галузі розробки і виробництва електроприладів і радіоелектронної апаратури побутового та спеціального призначення. Але під час світової кризи діяльність організацій зазнала значних ударів. Були проведені масове вивільнення персоналу, зменшення фондів оплати праці, інвестицій у навчання та корпоративні заходи, та інші подібні явища.

Через це підприємство втратило дуже багато кваліфікованих працівників і як наслідок процес відновлення ефективної діяльності підприємства дуже уповільнився. Наразі проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ми бачимо, що підприємство почало посткризовий розвиток. Це відбувається через переорієнтацію виробництва у військову промисловість та збільшення обсягу замовлень на виробництво. Але на тлі цієї позитивної тенденції існує велика проблема неефективної та навіть згубної кадрової політики. Не дивлячись на те, що в організації існує положення про кадрову політику, більшість з заходів не реалізуються. Така ситуація сильно погіршує відносини між працівниками та керівництвом, відсутня довіра. А без довіри жодні новітні методи управління не отримають повної підтримки.

Ще однією помилкою в управлінні персоналом є скорочення програми навчання як для працівників, так і для керівників. Організація тренінгів для персоналу не є плановим заходом, відповідно, тренування проводяться нерегулярно. Звісно, користь від таких заходів дуже низька. Головне управління підприємства забуває, що чинниками кризи можуть бути не тільки політичні, природні або економічні чинники, але й власний персонал підприємства, зокрема неефективне управління.

За результатами оцінки залученості співробітників ТОВ "Телекарт - прилад" можна відзначити наступне: керівництву потрібно більш уважно планувати і організувати роботу з мотивації персоналу в компанії, підвищити ефективність роботи з навчання персоналу, а також переглянути стилі керівництва, оскільки лояльність персоналу формує необхідний психологічний клімат в колективі, який сприяє підвищенню продуктивності праці та рентабельності підприємства.

Через те, що на підприємстві проводились масові скорочення персоналу, організація отримала негативний імідж як роботодавця. Така ситуація шкодить процесам пошуку, підбору на прийому на роботу перспективних та кваліфікованих працівників.

З урахуванням усіх цих проблемних аспектів нами був розроблений проект, що включає комплекс заходів в рамках розробки та реалізації кадрової політики ТОВ «Телекарт - Прилад». До нього входять :

- комплекс заходів, що сприяють підвищенню рівня залученості працівників у діяльність підприємства;
- проведення навчання працівників у межах програми Українсько – німецького партнерства на сучасному німецькому виробництві;
- розробка кар'єрних планів працівників;
- формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця за допомогою методики HR - брендингу.

Реалізація даного проекту дозволить підвищити ефективність кадрової роботи в ТОВ «Телекарт - Прилад» за рахунок виявлення кадрового резерву в організації, а також врахування думок співробітників організації щодо їх кар'єрного зростання і їх особистісних якостей, що сприяють кар'єрному зростанню. Проведення заходів в рамках проекту дозволить отримати як економічний ефект так і значий соціальний ефект. Розрахунки економічної ефективності навчання 10 працівників на сучасному підприємстві за кордоном дозволили визначити, що у разі реалізації цього заходу буде отримано 109 тис грн. економ ефекту. Рівень доходності інвестиції у це навчання становить 139%, а його строк окупності становить 5 місяців. Соціальна ефективність запропонованих заходів складається з можливості об'єктивно оцінити індивідуальні здібності працівників, особливості та напрямки розвитку їхньої кар'єри, а також підняти рівень нематеріальної мотивації співробітників. Реалізація зазначеного проекту дозволить отримати відчутний соціально-економічний ефект, який буде включати наступне: підвищення змістовності праці, забезпечення узгодженості цілей працівників і адміністрації при

управлінні кар'єрою, забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою, забезпечення можливостей особистого розвитку працівників, формування почуття причетності, підвищення різноманітності задоволених потреб персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення механізму зворотного зв'язку з працівниками та суспільством.

Тож розробка та реалізація антикризового менеджменту персоналу повинна відбуватись систематично, виважено, з урахуванням досвіду іноземних країн, з використанням новітніх методів та технологій, та, бажано, з найменшими втратами кадрового потенціалу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О. Використання планування кар'єри як одного з методів управління та мотивації персоналу / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Актуал. проблеми економіки. - 2012. - № 8. - С. 161-164.
2. Андренко І.Б. Управління персоналом: підручник / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
3. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. - № 3/3 (17). – С. 46-50.
4. Баранская С.С. Методика измерения лояльности [Электронный ресурс] / С.С. Баранская // Психологические исследования. – 2011. – № 5. - Режим доступа: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>.
5. Белов А. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-bo.ru/publikacii/stati.php?ID=463>.
6. Безсмертна В.В., Касьянова О.Д. Антикризове управління персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65357/04-Bessmertnaya.pdf?sequence=2>.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: решение проблем управления, повышение в десятки раз темпов роста капитала / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2014. – 361 с.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. М. Бойчик. - К.: Атіка, 2004. – 480 с.
9. Вишнякова М.В. Стратегический антикризисный менеджмент и основы устойчивости фирмы. / М.В. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – №2 (74). – С. 22-28.
10. Виханский О.С. Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учебное пособие. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 2015. – 224 с.

11. Волянська-Савчук Л. В. Антикризове управління персоналом підприємства / Л. В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(1). - С. 153-156. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4%281%29_36
12. Дорошкевич К.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. / К.О. Дорошкевич // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2007. - № 599. - С. 32-36.
13. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. И. Вергин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
14. Данилко В.К., Гриценко О.І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи//Вісник ЖДТУ. - 2013. - № 2(64) – С.167 – 173
15. Довгаль О.В. Антикризове управління персоналом [Електронний ресурс] // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4226>
16. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]: Закон від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
17. Захарченко В. Ризик у менеджменті./ В. Захарченко // Финансовый директор. – 2006. – №2. – С. 34-39.
18. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наук. зап. НаУКМА. Сер. Економічні науки. - Київ, 2012. - Т. 133. - С. 65-71.
19. Иванова С.И. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – Харьков: Альпина Паблицер, 2012. – 288 с.
20. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2016. – №3. – С. 21-23.
21. Ісайкіна О.Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / О.Д. Ісайкіна. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf.

22. Кибанов А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Кибанов, И. Баткаева, Е. Митрофанова. – М: ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
23. Ключков А.К. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов, (современные подходы / А.К. Ключков – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
24. Ковалева А. Особенности управления по целям [Электронный ресурс] / А. Ковалева, О. Гашенко // Кадровик. – Электрон. журн. – 2010. - № 1. – Режим доступа:<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10859>.
25. Колмачихин Ю.Н. Мотивация персонала по методу МВО – Управление по целям [Электронный ресурс] / Ю.Н. Колмачихин. – Режим доступа: http://logscm.ru/?page_id=4520.
26. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. — К.: «Знання», КОО, 2000. — 378 с.
27. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісн. Луганського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Сер. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.
28. Кравченко В.О. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В.О. Кравченко, І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально–економічних досліджень. – Одеса: ОДЕУ, 2005. – Вип.19. – С.124–131.
29. Красова О.С. Питер Друкер [Электронный ресурс]/ О.С. Красова, Ю.А. Петрова // Управление персоналом. – Электрон. данные – 2007. - № 11. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1189>.
30. Кулагин О.А. Премирование в условиях анти кризисного управления / О.А. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - №2. – С. 65-70.
31. Лебедева А.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А.В. Лебедева // Управління розвитком. – 2014. - № 1 (164). – С, 127-129.
32. Лозовський О.М. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, В.О. Стус. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/23/stus.php>.

33. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень. - № 40. - С. 99-107.
34. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хе- доури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
35. Момот Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050106 «Облік і аудит») / Т. В. Момот; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 183 с.
36. Музиченко-Козловський А.В. Розвиток HR - брендингу / А.В. Музиченко-Козловський // Формування ринкової економіки України. – 2015. – С. 109-113.
37. Настусенко Г.А. Мотивація персоналу як передумова стратегічного розвитку підприємства / Г.А. Настусенко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 109 – 110.
38. Оганесян Р. Е. Моделювання мотиваційних підходів до персоналу / Р.Е. Оганесян, О.П. Герус // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 256 – 258.
39. Осипенко І.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.Ю. Осипенко, А.О. Мариненко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 113 – 114.
40. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2006. – 664 с.

41. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. — К. : Кондор, 2009. — 196 с.
42. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления персонала в кризисных ситуациях. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
43. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України — 2011. — № 21.8. — С. 209-213.
44. Самойленко А.А. Особливості застосування сучасних методів навчання в умовах виробництва [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. — Електрон. журн. - 2014. - № 5. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>.
45. Сапкулова Е. В. Эффективность обмена опытом в условиях глобализации / Е. В. Сапкулова // Теория и практика образования в современном мире: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). — СПб: Реноме, 2012. — С. 82-86.
46. Смішко А.В. Математичні моделі в менеджменті / А.В. Смішко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. — Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. — С. 259 – 261.
47. Ступчук К.Л. Мотивація персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності підприємства / К.Л. Ступчук // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. — Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. — С. 129 – 131.
48. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Пітера Друкера / Л.І. Федулова // Екон. теорія. - 2007. - № 3. - С. 86-99.
49. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. — М.: ГроссМедиа, 2005. — 224 с.
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.