

УДК 338:631

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.8>**Кір'ян О.І.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія

Шаровкіна М.О.

здобувач,
Українська інженерно-педагогічна академія

Шигимага О.Р.

здобувач,
Українська інженерно-педагогічна академія

ВПЛИВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА АНТИКРИЗОВИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто особливості сучасного місця персоналу в розвитку організації в умовах кризи середовища та визначено особливості сучасного змісту розвитку персоналу, виходячи з потреб організації та змін змісту діяльності організації, посилення впливу на діяльність активації просування організації в інтернет-просторі. Висвітлено особливості можливої реакції керівного складу на кризу в розвитку організації, прийоми прогнозування цієї реакції та сформовані превентивні пропозиції щодо розвитку керівного складу у відповідності з можливими реакціями та потребами організації. Сформовано сучасні вимоги до змісту розвитку працівників кадрової служби та можливі шляхи здійснення цих процесів. Визначено очікування від розвитку персоналу, що здійснює маркетингові функції, з урахуванням суттєвих змін в змісті їх роботи. Визначено потреби в розвитку загального кадрового складу організації щодо поведінки з інтернет-простором.

Ключові слова: кадри, розвиток персоналу, розвиток організації, кадрова служба, персонал в інтернет-просторі, керівники підрозділів, стратегія розвитку.

IMPACT OF HR DEVELOPMENT ON THE ORGANIZATION'S ANTI-CRISIS DEVELOPMENT

Kirian Olena, Sharovkina Maria, Shigimaga Olga

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

The article considers the features of the modern place of personnel in the development of an organization in the context of an environmental crisis. The features of the modern content of Personnel Development are determined, based on the needs of the organization and changes in the content of the organization's activities, increasing the impact on the activity of activating the organization's promotion in the internet space. The article highlights the features of the possible response of the management team to the crisis in the development of the organization, methods for predicting this response, and forms preventive proposals for the development of the management team in accordance with the possible reactions and needs of the organization. Emphasis is placed on the need to assess the manager's response to the crisis; to determine the scope of the organization's activities in which the manager may not feel confident in these conditions. The significance of the development of stress resistance is determined. The necessity of independent development of analytical abilities by managers, assimilation of work with multi-factor models is noted. Modern requirements for the content of development of HR employees and possible ways to implement these processes are formed. The importance of developing personnel assessment skills as a basis for further personnel decision-making is determined. The necessity of training personnel to work with significant amounts of information, the ability to group information, and conduct voting according to specified parameters is revealed.

In addition, the need for training to choose the place of development of other personnel is revealed. The necessity of constant independent addition of education to work with documentation, with a legislative framework is determined. Expectations from the development of personnel performing marketing functions are revealed, considering significant changes in the content of their work. It is noted that the main volumes of their activities are moving to the internet space, which requires the development of work skills there. The needs for the development of the overall personnel structure of the organization for dealing with the internet space are determined.

Keywords: personnel, Personnel Development, Organization Development, HR department, personnel in the internet space, heads of departments, development strategy.

Постановка проблеми. Більшість організацій, особливо в умовах кризового стану як самої компанії, так і оточуючих її чинників середовища, переходять в режим роботи за остаточним принципом – виконують лише ті дії, які змушені робити, які вже не можна не виконувати. Це призводить до поступового стухання більшості процесів, прямо не пов'язаних з основною діяльністю. Так зменшується обсяг розробок інноваційних пропозицій, оновлення фондів, розвитку ресурсів тощо. Особливо гостро цей процес впливає на кадри організації, бо психологічно персонал в разі вповільнення темпів роботи з ним сприймає ситуацію як пряму загрозу існування компанії. Це, в свою чергу, частіш за все призводить до початку активної плинності кадрів. І першими змінюють місце роботи найкращі працівники. Результатом стає прискорення процесу вповільнення діяльності, застій та «деградація» (скорочення діяльності).

Таким чином можна прослідити залежність активної задіяності кадрів в діяльності організації, забезпечення реалізації механізму розвитку персоналу з динамікою розвитку самої організації. Одним з важливих елементів цього процесу є розвиток персоналу. Саме його наявність, витрати коштів на формування більш якісного професійно колективу доводять кожному робітнику перспективність компанії, її відносну надійність та очікувану керівництвом та власниками організації стабільність розвитку, стабільність подальшого очікуваного знаходження на ринку досить тривалий період часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про значущість процесів розвитку персоналу, про його місце в життєдіяльності кожної організації існує багато наукових досліджень. Їм присвячують увагу як метри науки, так і молоді науковці Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М. [1], Балабанова Л., Винничук Р. [4], Гриньова В., Гришанова О., Данюк В., Маслов В., Кібанов А., Ковальська К., Лазоренко Л. [5], Партика І., Пушкар О., Раєвнева О., Савченко В. [3] та ін. Всі вони дотримуються думки, що розвиток персоналу суттєво впливає на результативність діяльності організацій, що цей процес є обов'язковим та невід'ємним елементом життєдіяльності організацій [1–3]. Окремі автори пропонують сучасні моделі для реалізації потреб в особливому розвитку персоналу певних видів, напрямів діяльності [4; 5], але більшість зупиняється на формулюванні просто необхідності розвитку та загальних пропозиціях щодо цього. І майже ніхто з авторів не звертає увагу на швидкі зміни сучасного середовища існування організацій, яке суттєво впливає на всі процеси та, відповідно, на вимоги до процесів та змісту розвитку персоналу.

Мета статті полягає в оцінці впливу окремих категорій персоналу на результати протидії організації кризовому стану; у виборі основних напрямків розвитку

окремих категорій (груп) персоналу з метою оптимізації діяльності організації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Жоден з науковців та фахівців-практиків не сперечається з думкою, що персонал є головним ресурсом майже кожної організації. Однак, як було визначено вище, більшість робіт мають загальний характер, або розкривають зміст процесів розвитку окремої категорії персоналу. Ми пропонуємо поєднати процеси та визначитись з впливом розвитку кожної категорії, групи персоналу на результативність роботи організації, і на базі цього надати керівництву організацій бачення значущості розвитку кадрів, особливо за умов виникнення кризових ситуацій в самій організації та в зовнішньому середовищі.

Почати процеси, на нашу думку, необхідно з керівництва організації – безпосередньо директора, його заступників та керівників ведучих підрозділів. Причини є очевидними – саме ця ланка формує процес виводу організації зі стану застою, з кризового стану. Від їх здатності приймати неординарні, комплексні, стратегічні далекоглядні рішення залежить виживання та подальший розвиток організації. Саме ці робітники формують стратегію організації та першорядні тактичні рішення з її реалізації.

І одним з головних напрямків їх розвитку вважаємо формування навичок прийняття рішень в умовах кризи, формування стресостійкого мислення. Вважається, що якісний фахівець завжди може і приймає рішення відповідно до свого рівня компетентності. Однак практика доводить, що фахівець в стані стресу може приймати не об'єктивні рішення, які відображають не реалії, а його страхи. Так, якщо керівник боїться фінансової кризи, він буде спрямовувати стратегію організації на накопичення коштів і скоротить оптимізацію всіх видів ресурсів; не довіряє партнерам – не раціонально збільшить обсяги запасів сировини; не впевнений в собі – або буде приймати ризиковані не обгрунтовані рішення (доводячи собі самому здатність керувати за будь-яких умов) без залучення консультантів і без урахування сторонньої думки (доводячи собі свою є відповідність посаді), або зовсім перестане приймати стратегічні рішення (впаде в керівний ступор). Тобто, існує безліч проявів суб'єктивної реакції вищого керівництва на кризові явища, але всі її прояви несуть загрозу організації.

В якості розвитку керівного складу потрібно застосовувати, на наш погляд, двокрокові тактичні процеси. Перший буде спрямований на висвітлення керівнику його проблематики та визначення можливості її подолання без довгострокового професійного медичного впливу. Для цього існують відповідні психологічні тренінги, що розкривають глибинні джерела проблеми та можуть її усувати на початковому етапі. Ці процеси необхідно дослідити в кожного керівника, залученого до формування та реалізації стратегії організації для

визначення подальших можливостей взаємозаміни робітників в процесі формування окремих управлінських рішень в певних ситуаціях.

Другим кроком стає навчання керівництва визначитися зі змістом та умовами делегування частини повноважень іншим. Як не дивно, але цей процес також в більшості керівників може і викликає певні проблеми: одні не готові передавати жодної функції підлеглим, намагаючись здійснювати тотальний контроль за всією діяльністю. І це призводить до перевтомлення, одностороннього керівництва та подальшого виникнення кризи. Інші ж делегують майже все, що можуть, своїм підлеглим не зважаючи на їх навантаження та професіоналізм (хтось з лінощів, хтось з метою залишити собі час на творчі, глобальні завдання). І якщо гарний керівник аналізує об'єкт делегування повноважень та періодично здійснює контроль за результатами діяльності підлеглих, то керівник, що не дуже бажає працювати, відокремлюється від процесів та контролю зовсім, і в подальшому лише звинувачує підлеглих в кризі, яка виникла очікувано. Тобто, необхідно навчати керівника визначати обсяг та зміст повноважень, що необхідно делегувати; того, кому це можливо делегувати з користю для організації; механізмам контролю за результатами делегування повноважень з можливою зміною їх змісту або адресату.

Третій напрямок розвитку управлінського персоналу є довготривалим, повинен, на наш погляд, здійснюватися більшою мірою в рамках саморозвитку керівного складу – формування аналітичних здібностей, вивчення моделей дослідження динаміки розвитку показників організації під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, вивчення психології та риторики тощо. Це повинно суттєво посилити здатність керівника аналізувати ситуацію та аргументовано впливати на підлеглих.

Очікуваними результатами розвитку керівного складу будуть: виконання процесів управління тими робітниками, що здатні краще за інших приймати рішення в кризових умовах; рух повноважень в системі управління, що забезпечить можливість взаємозаміни керівного складу та збереже його дієздатність за будь яких умов; формування та реалізацію стратегії, що максимально відповідає реаліям життєдіяльності організації.

Наступною групою персоналу, яку потрібно, на наш погляд, активно розвивати, особливо за умов посилення ризиків в середовищі організації або при виникненні безпосередньо кризових явищ, є робітники (підрозділи), що зайняті маркетинговими дослідженнями та кадровим забезпеченням.

Кадрова служба (відповідальна за персонал особа в невеличких організаціях) повинні бути здатними постійно мати інформацію про стан кадрового забезпечення організації, його «вузькі місця» (проблематику з їх компетентністю, ризики звільнення ключових робітників, умови різкої зміни продуктивності праці тощо); мати чітке уявлення про здатність кожного ключового робітника до розвитку, їх реакцію на кризи, гнучкість тощо. Важливим в змісті розвитку кадрового працівника вважаємо його навчання здійснювати оцінку персоналу (розуміти – кого та як навчати, визначати оптимальні методи розвитку персоналу та знаходити оптимальне місце здійснення їх розвитку); формувати

масив інформації, який дозволить одночасно і мати уявлення про весь кадровий склад організації, і досліджувати динаміку розвитку та потреби кожного окремого працівника.

В довготривалих (постійних) процесах саморозвитку пропонуємо застосовувати до кадрових працівників вимоги до вивчення системи оцінки (прогнозування) економічної доцільності розвитку окремих груп персоналу (індивідуумів) з застосуванням тих чи інших методик; вимоги здійснення постійних досліджень ринку пропозицій щодо розвитку персоналу з формуванням порівняльної характеристики всіх наявних можливостей розвитку кожної групи працюючих в організації; вимоги здійснення постійних досліджень правового та документального забезпечення кадрової діяльності.

Очікуваними результатами розвитку працівників кадрової служби буде постійне забезпечення зростання відповідності кадрового забезпечення організації стратегії її розвитку, вибір оптимальних умов, засобів та витрат щодо розвитку персоналу, що збільшить його продуктивність та якість робіт; постійна відповідність документального забезпечення кадрової діяльності вимогам законодавства; оптимізація інформаційного забезпечення кадрової складової в прийнятті рішень, що прискорить прийняття рішень та підвищить їх якість.

Відповідальні за маркетингові дослідження робітники в сучасних умовах глобалізації економічних процесів та переміщенні більшості інформаційних процесів в інтернет-простір змушені вивчати принципово нові для багатьох з них елементи діяльності. На сьогодні більшість рекламної та пошукової діяльності здійснюється через сайти організацій, відгуки клієнтів також розміщуються не в книгах скарг та пропозицій, а у відгуках та тематичних блогах. Це формує оновлений зміст маркетингової діяльності – здатність першими знаходити вигідні пропозиції для організації та здатність формувати в інтернет-просторі сприятливий імідж організації. Для досягнення першого результату потрібно, на наш погляд, навчати маркетолога цій роботі, досліджувати його здатність та бажання працювати в інтернет-просторі. Виходячи з цього, маркетолог повинен володіти навичками розміщення та пошуку інформації, що відрізняється від виконання тих самих операцій з друкованими джерелами або «вживу». Його розвиток пропонуємо спрямувати на вивчення цих відмінностей та на розвиток здатності подати інформацію відповідно до місця розміщення (тобто, по-різному).

Для досягнення другого результату – оперативного пошуку в мережі необхідних елементів – пропонуємо забезпечити первинний розвиток за рахунок тренінгових курсів (для розуміння початкового спрямування уваги) з подальшим постійним саморозвитком. Причиною цього є впровадження постійних змін більшістю пошукових систем. Тобто, отримані поточні навички ефективного пошуку через півроку-рік застарівають та стають малоефективними. Так само і подання інформації про організацію в інтернет-просторі після кожної зміни в принципах роботи пошукової системи потребує швидкого оновлення у відповідності з новими принципами пошуку. Керівництво організації повинно розуміти, що для цього робітник змушений обробляти значні масиви інформації, в тому числі з робочого місця.

Крім того, маркетолог повинен розуміти всі потреби організації щодо ресурсів зовнішнього середовища (для більш ефективного здійснення пошуку), та розумітися на всіх особливостях та перевагах продукції та послуг самої організації (щоб мати змогу максимально вигідно представити їх для споживача).

Очікуваними результатами розвитку маркетологів повинні стати: скорочення витрат організації на отримання ресурсів, залучення оптимальних партнерів, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг за рахунок кращого прояву організації в пошукових системах.

Розвиток інших груп персоналу є більш-менш стандартним. Однак пропонуємо додати внутрішнє навчання керівників підрозділів та провідних фахівців щодо здатності надавати інформацію іншим працівникам організації. Сучасне управління відрізняється тим, що обсяги інформаційних потоків стають більшими. Від того, наскільки швидко в потрібній формі інформація надходить до її споживача (для подальшого формування рішень, дій), настільки організація отримує результат. Тому кожен робітник повинен вміти подати своєчасно саме ту інформацію, якої потребує опонент. Тобто, в організації необхідно впроваджувати певні внутрішні стандарти систематизації інформації, форми її надання, та навчити персонал дотримуватись сформуованих вимог.

Це сформує більш аналітичне мислення в кожного працівника та допоможе йому бачити значущість своєї діяльності; забезпечить кожне рішення своєчасною інформацією; скоротить час на прийняття управлінських рішень; покращить зміст інформації, що отримує зовнішнє середовище про організацію тощо.

Додатково для організації або підрозділу, що зайнятий в сфері послуг (наданні сервісних послуг), потрібно

здійснювати розвиток персоналу на предмет спілкування з клієнтами. Якщо раніш це більшою мірою було особисте спілкування або телефонне, то на даний час його вагома частина також переходить в інтернет-простір, в переписку, в чати, блоги тощо. Крім того, провідних фахівців компаній вивчають на їх особистих сторінках соціальних мереж. Це призводить до того, що кожен робітник може випадково створити як позитивний, так і негативний імідж організації. тому розвиток персоналу повинен на сьогодні включати і розвиток культури поведінки в інтернет-просторі всіх без винятку працівників організації (умовно можемо це назвати впровадженням дрес-коду в інтернеті).

Результатом повинна стати відсутність кризових станів організації з причини не коректного поведінки персоналу з клієнтами або з причин виникнення проблемних ситуацій, спровокованих думкою або висловлюваннями робітників.

Висновки. В разі виникнення кризового стану організації або проблемних ситуацій в її зовнішньому середовищі, особливо при дефіциті коштів та інших ресурсів, процес розвитку персоналу стає одним з можливих чинників виводу організації з кризи, чинником підтримки розвитку бізнеса. Тому організації необхідно за цих умов здійснювати парадоксальні на погляд окремих керівників дії – посилити активність процесів розвитку персоналу, особливо звертаючи увагу на потрібні категорії (групи працівників).

Найбільш важливим в цих умовах стає розвиток керівного персоналу організації, кадрової та маркетингової служби та розвиток навичок всього персоналу взаємодії з інтернет-простором. Результатом такого розвитку очікувано стане швидка реакція на кризові явища, суттєве їх скорочення та вихід організації на ведучі ролі на ринку.

Список використаних джерел:

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
2. Марк А. Оцінка персоналу : Навчальний посібник. Київ : Вільямс, 2007. 432 с.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
4. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. N769: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. С. 19–26.
5. Лазоренко Л.В. Особливості розвитку персоналу підприємств в галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 62–68.

References:

1. Zbricka T.P., Savchenko G.O., Tatarevska M.S. (2013) *Upravlinnya rozvitkom personalu: navchal'nij posibnik* [Personnel Development Management: a training manual]. Za zag. red. M.S. Tatarevs'koi. Atlant, Odesa. 427 p.
2. Mark A. (2007) *Ocinka personalu: navchal'nij posibnik* [Personnel assessment : a training manual]. Vilyams, Kyiv. 432 p.
3. Savchenko V.A. (2002) *Upravlinnya rozvitkom personalu: navchal'nij posibnik* [Personnel Development Management: a training manual]. KNEU, Kyiv. 351 p.
4. Vinnichuk R.O. (2013) *Osoblivosti rozvitku personalu v organizacijah industrii turizmu* [Peculiarities of personnel in organizations of tourism]. *Visnik Nacional'nogo universitetu «L'vivs'ka politekhnika»*, no. 769, pp. 19–26.
5. Lazorenko L.V. (2016) *Osoblivosti rozvitku personalu pidpriemstv v galuzi zvyazku* [Features of development of personnel in enterprises of connection]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3, pp. 62–68.

E-mail: 3zk@ukr.net