

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті досліджується система антикризового управління персоналом, яка включає ряд підсистем та базується на ресурсному забезпеченні, передбачає використання інструментарію управління персоналом та знаходиться під впливом механізму розвитку. Виокремлено риси антикризової кадрової політики та представлена мотиваційна модель антикризового управління персоналом з акцентом на соціальну компоненту в управлінні.

Ключові слова: інструментарно-ресурсні засоби антикризового менеджменту персоналу, кадровий маркетинг, кадрова політика, пошук персоналу, рух персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, організаційна культура

Постановка проблеми. Світова фінансова криза застала більшість підприємств знезацька та почала розвиватися швидкими темпами. Зрозуміло, що при таких обставинах з кризи підприємство здатний вивести тільки новий тип управління, який отримав назву «антикризового». При побудові ефективно діючої системи антикризового управління за необхідне стає розробка методології, формування принципів управління для реалізації поставлених задач, створення відповідних функцій, що дозволить подолати труднощі, спричинені кризою, вміло ліквідувати її наслідки на основі розробки комплексу антикризових заходів.

В кризовій ситуації, що склалася на підприємстві, виникає необхідність в негайному прийнятті менеджерами ряду нетрадиційних заходів для їх запобігання. В умовах кризи менеджмент підприємства має цілий ряд особливостей в порівнянні з нормальним станом і стабільною діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень, присвячених антикризовому управлінню персоналом, освітлені в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як Кошкин В. И., Белых Л. П., Беляев С. Г., Баринов В. А., Ледяев Е. та ін. [2; 3; 7].

Виклад основного матеріалу. Аналіз джерел дозволяє виділити ряд проблем в менеджменті персоналу, що найбільш часто зустрічаються в умовах кризи: низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу в розрізі професій та кваліфікацій; вимушене вивільнення працівників з підприємства; відсутність чіткого раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт; низький рівень мотивації персоналу; відсутність ініціативи з боку працівників; напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві і значною кількістю конфліктних ситуацій. Нові завдання не можуть бути успішно вирішені силами традиційних кадрових служб, що вимагає перегляд підходів до управління персоналом в умовах кризи. На багатьох і, передусім, великих підприємствах створюються нові системи управління персоналом – системи антикризового управління персоналом.

Система антикризового управління повинна характеризуватися наступними аспектами, головними з них є: гнучкість і адаптивність, які найчастіше притаманні матричним структурам управління; посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості; диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях; зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми; посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції співробітників.

Структура системи менеджменту персоналу залежить від масштабів підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності та інших факторів. Одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, у передкризових і кризових умовах діяльності підприємства можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій [10].

Інструментарно-ресурсні засоби антикризового менеджменту персоналу представлені на рис. 1, які містять цілий ряд інструментів, які розглянемо та обґрунтуємо більш детально.



Рис. 1. Інструментарно-ресурсні засоби антикризового менеджменту персоналу

Важливим стратегічним напрямом системи антикризового менеджменту персоналу є ефективне застосування кадрового маркетингу. Маркетинг персоналу в його комплексному тлумаченні є «функціональною підсистемою загальної системи управління персоналом в організації. Дана підсистема включає «розробку кадрової політики, розробку стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та кадровий контролінг, планування і прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами, просування взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами, проведення аудиту персоналу, формування сприятливого іміджу роботодавця» [9].

У сучасних економічних умовах потреба в маркетингу не тільки зростає, але й виявляється в різних сферах діяльності. Подібна тенденція не випадкова, тому що є природною реакцією на надмірну стихійність ринку, що розвивається. Ситуація на ринку праці є складною, в деяких галузях більш гострою, ніж на ринках збуту і капіталу. В кадровому менеджменті маркетингові технології затребувані так само, як і в інших областях діяльності.

Маркетинговий підхід спирається на ринкове мислення, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління кадрами. Проте використання маркетингових механізмів у практиці управління персоналом гальмується тим, що маркетинговий підхід зазвичай застосовується не комплексно, а епізодично, ситуативно.

Маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, в першу чергу, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі, а також служить стабілізацією кадрового складу, підвищенню його прихильності підприємству та мотивації в цілому, зміцненню організаційної культури, поліпшення іміджу підприємства.

Процеси скорочення чисельності персоналу, що проводяться у рамках антикризових програм, не означають припинення найму працівників. Завдання вдосконалення якісних параметрів персоналу часто не може бути вирішено без найму нових кваліфікованих працівників, особливо в життєво важливі і пріоритетні для підприємства області діяльності.

Проте принципи підбору кадрів в умовах кризи на підприємстві дещо змінюються. Частина керівників має бути замінена кандидатами «ззовні», що пов'язано з необхідністю ґрунтовного перегляду наявних стереотипів діяльності певного підрозділу, який не відповідає цілям підприємства.

При відборі кандидатів враховуються, передусім, їх професійно-кваліфікаційні характеристики, вольові та адаптивні якості, організаторський потенціал та стан здоров'я.

Щоб зменшити ризик при прийомі на роботу нових співробітників, доцільно укласти з ними договір з максимально допустимим законом випробувальним терміном. Це дозволяє керівнику сформувати думку про кваліфікацію працівника, його фактичну результативність, а у разі незадовільних результатів – розірвати трудовий договір в спрощеному порядку без узгодження з профспілковим органом і виплатою вихідної допомоги.

Збереження висококваліфікованого персоналу – головна складова антикризового менеджменту персоналу. Для збереження персоналу в кризових умовах можна зробити наступні дії: організувати вимушений простій виробництва; відправити співробітників у вимушені відпустки; ввести режим неповного робочого часу; тимчасово призупинити найм нових працівників на вакантні місця [6].

Значення кадрової роботи в умовах кризи істотно змінюється, і вона перестає бути тільки організаційно-адміністративною роботою. Кадрова політика стає основою для все більш ефективного використання персоналу підприємства – одного з найважливіших джерел виводу підприємства з кризи.

Термін «кадрова політика» в управлінській літературі вживається в різних контекстах. Одні автори розглядають кадрову політику як головний напрям в роботі з кадрами, набір основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства [5]. Інші вважають, що кадрова політика – це система науково обґрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають утримання, форми управління персоналом на різних етапах життєдіяльності підприємства [8].

Кадрова політика нерозривно пов'язана з методологією і концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і існуючий вітчизняний і зарубіжний практичний досвід роботи з персоналом. Кадрова політика визначає основний зміст програми набору, відбору, розташування, підготовки і перепідготовки персоналу підприємства. Вона відбиває зміни інтересів і потреб, установок, цінностей і мотивації співробітників підприємства, які визначають активність людини.

Антикризова кадрова політика включає діяльність по довгостроковому, середньостроковому і поточному плануванню, науковому передбаченню майбутнього, реальностей його досягнення. Саме кадрова політика фокусує увагу на проблемах, визначає пріоритети та орієнтири менеджменту персоналу та всього підприємства. Вона може характеризуватися різними ознаками: вічкування, обачності, обережності, агресивності, мобільності, гнучкості, адаптивності, орієнтації на антикризові ситуації тощо. Різноманітність ознак політики потрібно знайти та уміти їх використовувати [8].

Антикризова кадрова політика менеджменту персоналу має бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток підприємства, залучення до роботи людей, професійно підготовлених, заповзятливих, з новаторськими завдатками. Важливою рисою такої політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні і моральні та тощо). Кадрова політика має бути єдиною для всього підприємства, але в той же час багаторівневою (дочірні фірми, філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси при різних механізмах дії на них.

Антикризову політику менеджменту персоналу відрізняють основні риси, що представлені на рис. 2 [1].

Риси антикризової кадрової політики носять відносно відособлений характер. У діяльності кадрових менеджерів, лінійних керівників, фахівців і органів управління вони перетинаються, інтегруються і утворюють відому, системну цілісність. Таким чином, антикризова кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на вихід підприємства з кризи та надання можливості його подальшого ефективного функціонування.

Кризова ситуація загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких здолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників – одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо своєчасно реалізувати адекватну систему мотивації.

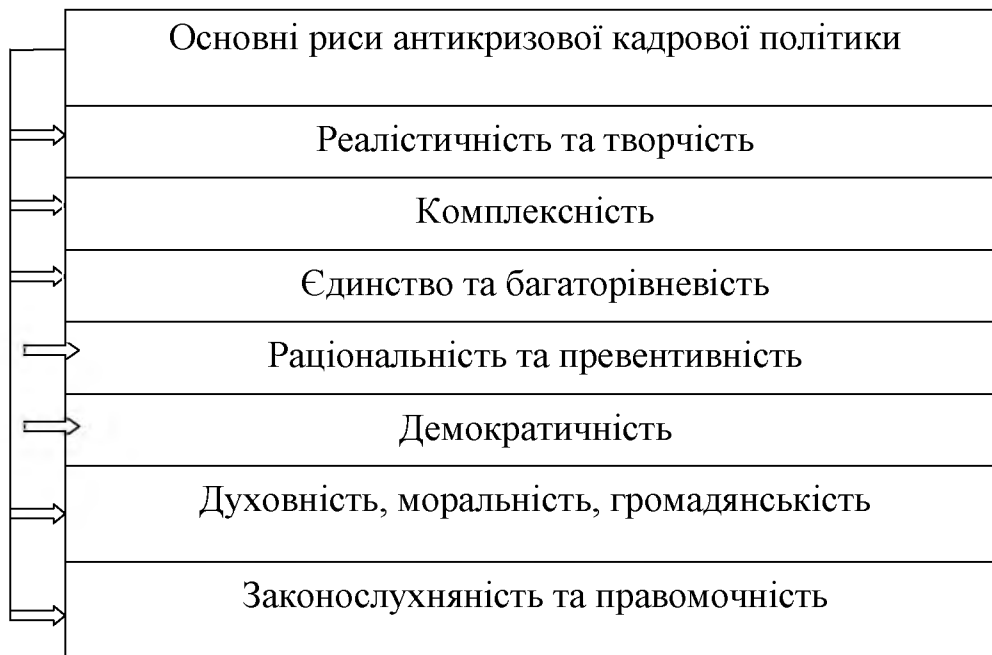


Рис. 2. Риси антикризової кадрової політики

На основі піраміди потреб А. Маслоу може бути побудована антикризова мотиваційна модель (табл. 1).

Розглянемо більш детально мотиваційні заходи антикризового менеджменту персоналу, що представлені в табл. 1.

Проведення навчання: показати, як досягти мети, як працювати по-іншому; навести наочні приклади. Якщо на етапі постановки мети завдання керівництва – пояснити, що потрібно зробити, то завдання цього етапу – визначити, як це зробити. Зрозумівши, яким чином можна досягти поставлених цілей, співробітники відчують упевненість у власних силах, що послужить додатковою мотивацією. При цьому не можна забувати, що підприємство знаходиться в кризі і часу на виправлення ситуації небагато – отже, навчання має бути крапковим з вивчення найбільш актуальних й необхідних питань діяльності.

Таблиця 1

Мотиваційна модель антикризового менеджменту персоналу

Потреби	Мотиваційні заходи
Потреби в самовираженні	Проведення навчання; зміна системи щодо прийняття рішень
Пошана до себе та визнання з боку інших	Наявність зворотного зв'язку; лояльність до персоналу; особистий приклад керівника
Соціальні контакти	Побудова партнерських відносин; створення здорового клімату
Упевненість в майбутньому	Надання інформації щодо особливостей діяльності підприємства; своєчасна виплата заробітної плати; інформування про перші успіхи
Фізіологічні потреби	Створення диференційованої системи винагород

Для задоволення потреби персоналу до самовираження потрібно залучати людей до ухвалення рішень, щоб вони почували себе причетними до них. Якщо на підприємстві співробітники не допускалися до ухвалення рішень, то необхідно запропонувати їм узяти на себе більше відповідальності, що дозволить підвищити рівень їх зацікавленості. В той же час, якщо на підприємстві були прийняті

демократичні форми правління, то перехід до одноосібного ухвалення рішень допоможе прискорити зміни і змусить співробітників мобілізуватися для виконання поставлених завдань [4].

Зворотний зв'язок забезпечує отримання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність зворотного зв'язку залежить від цілісності роботи. Набагато легше забезпечити зворотний контакт за результатами завершеної роботи, ніж на окремому її фрагменті.

Поширюючи фронт кожної роботи, щоб працівник відповідав за декілька взаємозв'язаних операцій, підвищується рівень його автономії. В той же час це збільшує цілісність роботи, а значить, забезпечує швидкий і ефективний зворотний зв'язок. При цьому працівник інтенсивно використовує самоперевірку, тобто особистий зворотний зв'язок. У нього з'являється можливість виявляти недоліки самому, що сприймається набагато легше, ніж якби йому хтось інший вказав на цю помилку.

Важливість зворотного зв'язку незаперечна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують роботу, що їм доручена. Менеджери є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку, але рівень його ефективності підвищується, коли працівники самі контролюють якість власної роботи.

У кризовій ситуації вкрай важливо забезпечити лояльність співробітників по відношенню до менеджменту підприємства. Інакше реалізація певних антикризових програм може зіткнутися з опором з боку персоналу. Криза сама по собі виступає перевіркою лояльності співробітників по відношенню до підприємства та його керівництва. Частіше найбільш лояльні ті, хто розуміє цілі підприємства. У таких умовах важливо публічно заохочувати цих співробітників. Якщо підприємство має фінансові труднощі, заохоченням можуть служити грамоти, вдячності, недорогі подарунки. Лояльність по відношенню до підприємства залежить від цілого ряду чинників і досягається не в один день. Значну роль відіграють корпоративна культура, рівень задоволеності роботою, поведінка керівництва, існування згуртованих команд в колективі і т. д. Негативно позначаються на лояльності зневажливе відношення з боку начальства до роботи персоналу, непослідовність в рішеннях, невиконання обіцянок тощо [11].

Початок роботи після кризи є дуже важливим та відповідальним, адже матиме місце цілий ряд труднощів, що пов'язаний із соціально-психологічними особливостями людей. Цей період дуже складний, а здолати його можна, якщо керівник зуміє постійно підживлювати віру підлеглих в кінцевий успіх. На цьому етапі керівництво підприємства зобов'язане на особистому прикладі демонструвати співробітникам приклади зразкової роботи: виконувати усі завдання з великою самовіддачею, інформувати відносно сутності та змісту очікуваних змін, що відбуваються на підприємстві [4].

Вірогідність збереження для підприємства цінних співробітників під час гострої фінансової кризи незначна. Важливо, щоб кваліфіковані фахівці розуміли, що саме на них робиться ставка в процесі подолання кризи. Вибудовування партнерських стосунків, заснованих на довірі, відкритість інформації і надання нових можливостей для кар'єрного зростання – основні способи утримання персоналу. У будь-якому випадку в ситуації кризи необхідно вести переговори з ключовими фахівцями, виявляти їх потреби і здійснювати необхідні заходи для того, щоб вони залишилися на підприємстві [11].

Підтримка сприятливої атмосфери на підприємстві в умовах кризи – це вже успіх для всього підприємства. Для співробітників важливо, в якому бізнес-середовищі вони знаходяться, як підприємства піклується про них, як визнаються їх заслуги і досягнення, з яким відчуттям вони приходять на роботу кожного дня. Атмосфера, спрямована на перемогу, впливає на ефективність роботи всього підприємства, створює умови для зростання і розвитку персоналу, що, у свою чергу, впливає на ефективну роботу працівників.

З точки зору менеджменту персоналу кризова ситуація небезпечна тим, що співробітники втрачають упевненість у своєму майбутньому. Через відсутність достовірної інформації про реальну ситуацію на підприємстві і перспективи розвитку персонал виявляється залучений в обговорення чуток і різноманітних інтерпретацій, що відбивається на якості його роботи. Співробітникам необхідно надати інформацію про те, в якій ситуації знаходиться підприємство, які дії заплановані менеджментом для виходу з кризи, які цілі і завдання поставлені перед ними самими.

Тому одним з розділів мотиваційних заходів антикризового менеджменту персоналу є роз'яснювальна робота з персоналом, відповідно до якої інформація для співробітників повинна містити: характеристики ситуації, в якій знаходиться підприємство; найбільш вірогідний варіант розвитку подій у разі, якщо не будуть прийняті антикризові заходи; заплановані заходи з подолання кризи і очікувані результати від їх реалізації; програму виведення підприємства з кризи і роль співробітників в її успішній реалізації [11].

Також для співробітників мотивуючим чинником служить неухильне дотримання зобов'язань з боку менеджменту в частині термінів і розміру заробітної плати. Це дозволить уникнути негативного ставлення до підприємства. Нерідкі випадки, коли підприємства вимушені брати банківські кредити

на виплату заробітної плати. У переважній більшості випадків додаткові витрати є виправданими, оскільки саме виконання менеджментом узятих на себе зобов'язань в умовах кризи дозволяє ефективно мотивувати персонал і забезпечити необхідну стабільність.

Демонстрація наочних результатів виходу з кризи свідчить про ефективність прийнятих антикризових заходів. Чим очевидніше зв'язок між діями та результатами, тим більше прихильності і ентузіазму спостерігається в подальшій роботі. Якщо зв'язок зусиль з результатами неявний, то, врешті-решт, неодмінно загостриться опір змінам, виникнуть апатія і невпевненість персоналу [4].

Швидкі успіхи сприяють виходу з кризи, завдяки яким: винагороджуючи найбільш активних учасників, керівництво показує чого чекає від інших; доводиться життєздатність вибраних антикризових заходів; вивільняють працівників, які не віддані підприємству та обраному плану діяльності; зберігається і зміцнюється моральний дух персоналу.

Одним із засобів, що забезпечує необхідну мотивацію співробітників, є спеціальна програма оплати праці і стимулювання, розроблена на основі диференційованого підходу до різних категорій і груп персоналу.

Для мотивації найбільш значущих співробітників часто необхідно введення додаткових виплат за виконання завдань у рамках антикризової програми. Розмір премії або змінної частини заробітної плати мають бути такими, щоб дати можливість показати орієнтири діяльності кожного у разі максимального докладання зусиль та професійних навичок. Але необхідно враховувати, що ті ж співробітники залишаться працювати на підприємстві і після кризи. Якщо їх сукупна грошова винагорода повернеться на колишній рівень, це стане настільки сильним демотивуючим чинником, що може спровокувати звільнення. Тому при визначенні розміру виплат за досягнення результату на кризовий період важливо враховувати, якою буде заробітна плата співробітників згодом. Основне правило в даному випадку таке: у людей повинна залишитися можливість заробляти стільки ж, скільки і в кризовий період при досягненні аналогічних результатів [4].

Мотивація – це не єдина турбота керівництва підприємства, що потрапило в кризу. Проте тільки у тому випадку, якщо співробітники будуть мотивовані на максимально продуктивну роботу, у підприємства з'явиться шанс вийти із ситуації, що створилася. Саме тому менеджери вищої ланки повинні оцінювати усі свої дії, спрямовані на подолання криз з точки зору того, як це вплине на мотивацію персоналу.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це особливо справедливо в умовах кризи, коли потрібні нові знання та вміння.

Так, антикризовий розвиток працівників є головним інструментом для якнайшвидшого виходу з кризи, тому що:

1. Інструменти і підходи до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, істотно різні в період кризи і в стабільний період.
2. Ухвалення рішень в області кризового регулювання, а також в «нормальному» управлінні істотно відрізняються.
3. Потрібні інструменти для аналізу підприємства і ухвалення рішень під час кризи, чого не мають більшість менеджерів.
4. Антикризова освіта дозволить отримати своєчасні інструменти з оптимізації бізнес-процесів і уникнути банкрутство.
5. Грамотний кризовий менеджер дозволить зберегти штат і уникнути масових звільнень.
6. Мультиплікативний ефект кожного збереженого підприємства в цілому відібноється на оздоровленні усієї економіки регіону, і навіть країни.

Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку працівника, розширює його ерудицію і круг спілкування, зміцнює упевненість в собі.

Але в умовах кризи кардинально змінюється система навчання. Фінансові обмеження вимагають перегляду навчальних програм. Антикризові навчальні програми мають бути спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу та надавати упевненість в тому, що керівництво контролює ситуацію і збереже ядро найбільш кваліфікованих кадрів.

Звичайно, на багатьох підприємствах зараз немає можливості здійснювати довгострокові курси підвищення кваліфікації і розвиваючі програми. Поряд з цим тренінги та одноденні семінари націлені на вирішення робочих питань і демонструють моделі успішної роботи. Затратність подібних програм мінімальна, але результативність заходів висока. Це пояснюється тим, що, по-перше, керівник може відстежувати, з якими проблемами зіткнулися співробітники, тим самим встановлюючи оперативний зворотний зв'язок; по-друге, персонал простежує прагнення керівництва швидко реагувати на ринкові зміни, починає докладати більше зусиль для реалізації поставлених завдань.

У антикризовому управлінні особливе значення має якість керівництва, здатність основних менеджерів підприємства вирішувати складні проблеми бізнесу, використовуючи сучасний управлінський інструментарій на основі новаторських методів і прийомів. Конструктивна взаємодія співробітників підприємства по виводу з кризи може бути заснована передусім на якостях керівника, що координує цю діяльність – антикризового керівника.

Звідси необхідно детальніше зупинитися на характеристиці вимог до антикризового менеджера. Від нього, зокрема, вимагається: наявність глибоких знань в області управління підприємством; висока компетентність в питанні технології виробництва в залежності від сфери діяльності, в якому здійснює діяльність підприємство; володіння не лише навичками адміністрування, але і підприємництва, уміння контролювати ситуацію на ринках, проявляти ініціативу і активно перерозподіляти ресурси підприємства у найбільш вигідні сфери застосування; здатність приймати обґрунтовані і компетентні рішення на основі узгодження з керівниками нижчих рівнів управління і працівниками в сфері розподілу і оцінки результатів участі кожного в їх виконанні тощо.

Успіх його діяльності залежить від вирішення взаємозв'язаних проблем, обумовлених його стосунками з трудовим колективом кризового підприємства: проблеми власної адаптації до нової посади і, у зв'язку з цим, до нової професійної діяльності й нового соціального оточення; проблеми мобілізації кадрового потенціалу підприємства на реалізацію антикризової програми.

Антикризовий менеджер – центральна фігура системи антикризового менеджменту. Він направляє діяльність усього колективу на реалізацію поставлених цілей, несе персональну відповідальність за своєчасне прийняття і здійснення стратегічних, оперативних і інших рішень з усіх життєво важливих питань функціонування і розвитку підприємства.

Ресурсне забезпечення антикризового менеджменту персоналу вимагає значних витрат і ґрунтується на комплексному використанні усіх ресурсів, їх відповідності за якістю і кількістю, а також здатності керівництва використовувати традиційні види ресурсів в новому значенні.

Для виходу підприємства з кризи необхідно створити увесь комплекс умов: організаційних, фінансових, правових, трудових, соціально-психологічних і т. д.

Висновки. Важливим чинником виведення підприємства з кризи є системний підхід до антикризового управління персоналом, який виявляє себе в розподілі функцій і повноважень, у виборі принципів, методів антикризового управління, в розробці нової кадрової політики, виборі і реалізації управлінських рішень тощо. Наявність системи антикризового управління персоналом свідчить про високий рівень управління підприємством, яке знаходиться в стані кризи, коли необхідно приймати і виконувати ризиковані управлінські рішення.

Література

1. Антикризисное управление : учеб. для вузов по экон. спец. / З. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 431 с.
2. Антикризисное управление : модульная программа для менеджеров в 17-ти модулях. Модуль 11 / В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др. – М. : Инфра-М, 2000. – 450 с.
3. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2007. – 364 с.
4. Зильберман А. Антикризисная мотивация / А. Зильберман // Управление компаний. – 2007. – № 3. – С. 28–38.
5. Кафидов В. В. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / В. В. Кафидов. – М. : Академический проект, 2003. – 144 с.
6. Култышкина В. Выход из кризиса : как поступить с персоналом? / В. Култышкина // Кадровое дело. – 2008. – № 12. – С. 22–29.
7. Ледаев Е. Управление персоналом в условиях кризиса / Е. Ледаев // Люди дела. – 2009. – № 3(103). – С. 17–21.
8. Теория и практика антикризисного управления : учебник / под. ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
9. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 640 с.
10. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
11. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Электронный ресурс] / В. Черни // Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статье исследуется система антикризисного управления персоналом, которая включает ряд подсистем и базируется на ресурсном обеспечении, предполагает использование инструментария управления персоналом и находится под влиянием механизма развития. Выделены черты антикризисной кадровой политики и представлена мотивационная модель антикризисного управления персоналом с акцентом на социальную компоненту в управлении.

Didenko N., Plotnikova N.

THE SYSTEM OF THE CRISIS STAFF MANAGEMENT IN THE MODERN CONDITIONS

In the article a number of problems in the staff management (common in the times of crisis) are highlighted, i.g.: low productivity, high staff turnover, lack of the qualified personnel in terms of jobs and qualifications, forced dismissal of workers of the enterprise, lack of a clear rational division of the responsibilities between the management staff duplication of work, low staff motivation, lack of the initiative of the employees, tense emotional atmosphere in the team associated with the critical mass of the non-motivating factors at the enterprise and the significant number of the conflict situations.

We study the system of crisis staff management which includes a number of subsystems and is based on the resource provision, involves the use of the instrumentality of the staff management and is under development mechanism. The features of the crisis staff management policy are recovered and the motivational model of the crisis staff management with an emphasis on the social component in the management is presented.

The aspects that the system of crisis management should be characterized are highlighted and the main ones are: flexibility and adaptability, which are often characterized by a matrix management structure; strengthening of the informal management, motivation of the enthusiasm, patience, confidence; diversification of the management, finding of the most suitable typological features of the effective management in difficult situations; reducing of the centralism to ensure the timely situational responses to the emergent problems; strengthening the integration processes that allow to concentrate the efforts and make better use of the potential competence of the employees.

The systematic approach to the crisis staff management which manifests itself in the distribution of the roles and responsibilities, in the choice of the principles, methods of the crisis management, in the development of a new personnel policy, search and selection, movement, motivation, staff development, organizational culture, selection and implementation of the management decisions is suggested. The availability of the crisis staff management indicates a high level of the enterprise management which is in a state of a crisis, when it is necessary to accept and carry out the risk management decisions.

Надійшла до редколегії 21.02.2014