

Жураковська А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ КРИЗИ**

Усвідомлення значущості і ролі працівників у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку підприємства в умовах, коли зміни бізнес-середовища нерідко супроводжуються кризовими явищами, висуває на перший план питання антикризового управління персоналом. Сучасні дослідження в даній області представляють досить широкий спектр підходів і методів управління, сфокусованих на мінімізації кадрових ризиків, які в тій чи іншій мірі можуть негативно впливати як на поточну діяльність, так і на життєздатність організації в умовах кризи.

Головна складність використання ризик – менеджменту в управлінні персоналом полягає в надзвичайній різноманітності кадрових ризиків, їх взаємопов'язаності не тільки між собою, але і з іншими організаційними і зовнішніми ризиками, варіативністю і імовірнісним характером їх прояву, різним ступенем впливу на функціонування організації. Зокрема, поняття «кадровий ризик» трактується дослідниками як ситуація, що відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо або побічно зачіпають функціонування і розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому і настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленої рядом причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, дією(бездіяльністю) персоналу зовнішнім середовищем організації ймовірність втрати організацією своїх ресурсів, недоотримання доходів в результаті дії або бездіяльності власного персоналу.

Кадрові проблеми не виникають самі по собі, оскільки їх джерела і причини, як правило, знаходяться в законсервованому стані і загострюються у відповідь на кризу, яка може стосуватися будь-якого аспекту життєдіяльності організації,

включаючи завдання її існування, використовувані технології, управлінські процеси і структури, організаційну культуру і персонал. Внаслідок цього в даний час, як відзначають дослідники, під кризою розуміють мало не будь-які неприємності і помилки, які трапляються в діяльності підприємства та їх менеджерів, тоді як в строгому розумінні криза – це стан організації, при якому виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі проблеми створюють ситуацію максимальної загрози її функціонуванню і розвитку.

Як правило, службі управління персоналом делегуються завдання екстреного реагування на виниклі труднощі в координатах мінімізації витрат на персонал і пом'якшення негативних наслідків кризи для співробітників, які включають скорочення штату, заробітних плат і пільг, обсягів навчання, проведення консультацій і роз'яснювальної роботи з персоналом і при цьому кадрові кризи жодним чином не вирішуються, а «консервуються» до кращих часів, формуючи стійкий латентний бар'єр для посткризового відновлення компанії. В результаті до закінчення кризи організації отримують цілий комплекс складних проблем:

1. Погіршення якості людських ресурсів у порівнянні з докризовим періодом: догляд компетентних і високорезультативних співробітників, накопичення людського «антикапіталу» – безініціативних, неефективних співробітників з низькою мотивацією.

2. Низька ефективність праці окремих працівників і трудових колективів як підсумок зниження трудової мотивації через різке погіршення матеріального становища, підвищення інтенсивності праці, економії на заробітній платі і скорочення витрат на навчання, відсутність гарантій зайнятості, невизначеності майбутнього.

3. Нівелювання корпоративних цінностей: цинізм і недовіра співробітників до закликів і діям керівництва щодо виходу компанії на новий етап розвитку.

4. Несприятливий соціально-психологічний клімат: напруженість у відносинах між керівниками і підлеглими, стійкий конфліктний фон тощо.

5. Негативна репутація організації як роботодавця на ринку праці для зовнішніх претендентів, латентна плинність, невіра в перспективи і можливості поліпшення ситуації.

6. Економічні та репутаційні втрати компанії через неблагонадійність і неетичну поведінку співробітників.

В умовах кризи навіть стійкі підприємства часто виявляються нездатними протистояти кризовим явищам. З точки зору антикризового управління персоналом, ця проблема вимагає кардинального перегляду існуючої практики діагностики, планування та реалізації цілісних програм превентивної роботи з потенційними і фактичними кадровими кризами. Запропонований підхід до АКУП виходить з того, що невизначеність і непередбачуваність, закладені в методології ризик-менеджменту, можуть бути знижені, якщо сфокусувати увагу на конкретних кадрових кризах, що несуть в собі виразну загрозу нормальному функціонуванню та реалізації організаційної стратегії, замість виявлення, вимірювання та обмеження окремих кадрових ризиків, що локалізуються в різних частинах організації.

Всі антикризові заходи необхідно планувати на основі результатів систематичної комплексної діагностики кадрової ситуації, а також впровадити механізми швидкого реагування в систему управління персоналом, оскільки швидкість адаптації людських ресурсів до умов кризи, що настала є ключовим фактором збереження життєздатності організації. Успішна реалізація антикризових заходів в області управління персоналом вимагає передачі великих повноважень і відповідальності стратегічного партнера кадровій службі.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. Вип. 1. С. 161-170.