

*Т. Мельник, к. е. н., начальник відділу, Департамент пасажирських перевезень далекого сполучення Укрзалізниці,
О. Мельник, студент-ліцензіат Вищої Школи «Гуманітас», Польща (WSH «Humanitas»)*

ЩОДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

УДК 658.386:656.2

Висвітлено недостатньо досліджені питання антикризового управління персоналом, зокрема важко вирішуване завдання оптимізації організаційних структур управління компаній, їх штатів, витрат на персонал. Авторами зроблена спроба знайти шляхи розв'язання цієї проблеми, не порушуючи систему корпоративних цінностей та уникаючи погіршення внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії.

Залізничний транспорт є індикатором економічного стану держави [5]. Він одним із перших відчув на собі спад виробництва продукції провідних галузей промисловості. Однак у сфері пасажирських перевезень зменшення пасажиропотоку відбувається не такими темпами, як на інших видах пасажирського транспорту, оскільки залізничні пасажирські перевезення поки що залишаються найбільш доступними для всіх верств населення за ціновим фактором, проте збитковість цього сектора від початку кризи значно зросла.

Нинішні умови діяльності транспортних компаній, незалежно від їх розмірів і масштабів діяльності, характеризуються такими основними тенденціями: зростання конкурентної боротьби на транспортному ринку; підвищення тиску цінової конкуренції; зниження зовнішньоторговельної активності та, як наслідок, падіння обсягів вантажопотоку; зростання невизначеності, непередбачуваності зовнішнього середовища.

Усі ці тенденції є ознаками кризового стану транспортної галузі, і більшість управлінців виявилися неготовими до виникнення таких проблем. В умовах кризи керівництво компаній, у тому числі транспортних, щоб урятувати ситуацію, у першу чергу вдається до скорочення персоналу, зниження заробітної плати, ліквідації або урізання соціального пакета тощо. Такі рішення не є панцеєю для компанії, однак застосову-

ються з різним ступенем вираженості й виправданості [7]. Зрозуміло, що серед працівників компаній подібні заходи є непопулярними, оскільки призводять до соціальної нестабільності в колективі, переходу цінних спеціалістів до інших компаній, росту невпевненості в завтрашньому дні та, у результаті, до зниження продуктивності праці, ослаблення професійного рівня персоналу й до ще більшої розбалансованості в роботі компанії.

Для виживання залізничної галузі в умовах розгортання загальної фінансово-економічної кризи, а в подальшому — для її розвитку та успішного функціонування необхідно оперативно й грамотно застосовувати антикризові методи управління організацією і в першу чергу — її трудовим колективом, від якого безпосередньо залежать результати роботи залізничного транспорту. Традиційні антикризові заходи не дозволяють отримати бажаних результатів. Тому метою статті є пошук більш ефективних підходів і методів управління персоналом в умовах фінансово-економічної кризи і в післякризовий період, коли галузь усе ще буде знаходитись в умовах недостатнього фінансування для забезпечення розвитку.

Компанії, яка працює в умовах кризи, а отже, функціонує у принципово інших, незвичних умовах, доводиться виходити з так званих «умов 3-х «Н»: Невизначеність, Непередбачуваність, Неповерненість

наслідків невірних управлінських рішень [1]. Це пояснюється тим, що при стабільному або зростаючому ринку недостатньо ефективного використання власних ресурсів компенсується збільшенням місткості ринку та його частки, що належить підприємству, однак в умовах кризи такі прорахунки можуть призвести до банкрутства та ліквідації підприємства. Тобто криза вимагає від менеджменту компанії більшої оперативності, продуманості, гнучкості, однак і вищого ризику в прийнятті рішень щодо управління компанією.

Зниженню ризику управлінських рішень сприяє аналіз ступеня реалізації раніше прийнятих стратегій, планів, заходів, оцінка доцільності їх подальшого наслідування, ревізія внутрішніх ресурсів для їх завершення. Переоцінці з боку менеджменту транспортної компанії підлягає в першу чергу загальна стратегія діяльності компанії, далі — стратегії функціональних ланок та за основними напрямками діяльності — фінанси, маркетинг, виробництво, персонал. Перші три напрямки не є предметом розгляду в цій статті, тому зупинимось саме на останньому.

Науковці з даної проблематики всі питання управління персоналом в умовах кризи поділяють на два напрямки: 1 — оптимізація витрат на персонал; 2 — підтримування ефективного та працездатного колективу компанії [2; 6; 7]. Це дві різноспрямовані стратегії, проте це не означає,

що вони є взаємовиключними, — усе залежить від того, як вони будуть реалізовуватись.

Згадуючи кризу 2008 року, можна було спостерігати, як керівництво більшості компаній, у тому числі підприємств залізничного транспорту, приймали рішення щодо скорочення персоналу, іноді — до критичного рівня. Це дозволяло отримати економію коштів і довше «протриматися на плаву». Однак при цьому керівництво забувало, що метою функціонування підприємства в умовах кризи має бути не просто виживання: в ідеалі підприємство має стати сильнішим, гнучкішим, ефективнішим, ніж до кризи. Несприятливі умови потрібно використати для отримання досвіду управління в нестандартних і складних ситуаціях, а для цього потрібно створити максимально працездатний колектив. Тобто значущість умілого управління персоналом в умовах кризи є більш високою, ніж у періоди стабільного функціонування, і не зводиться до вжиття суто заходів, спрямованих на економію коштів і скорочення витрат.

Перш ніж надавати свої пропозиції, розглянемо вказані вище два напрямки дій з управління персоналом компанії, у тому числі залізничної галузі, в умовах кризи.

Стратегія скорочення витрат на персонал реалізується за рахунок [7]:

- 1) скорочення чисельності працюючих;
- 2) зменшення витрат на фонд оплати праці;
- 3) оптимізації організаційної структури управління.

Очевидно, що зазначені заходи взаємопов'язані, тому застосовуються одночасно: антикризова оптимізація організаційної структури, крім іншого, передбачає вивільнення частини штату, що приводить до зменшення витрат на оплату праці.

1. Безпосередньо скорочення чисельності працюючих відбувається за рахунок:

— відмови від окремих функцій, виконуваних підрозділом, або передачі їх на аутсорсинг, якщо без виконання цих функцій не можна обійтись (наприклад, прибиранням вокзалів займаються аутсорсингові компанії);

— скорочення обсягу діяльності компанії (наприклад, відміна ряду пасажирських поїздів і виключення їх із графіка руху);

— зміна графіка роботи підрозділу (наприклад, деякі квиткові каси відмовилися від роботи в нічний час).

При вжитті цих заходів рівень оплати праці співробітників, які залишились, не зменшується.

2. Зменшення витрат на фонд оплати праці здійснюється за рахунок:

- зниження рівня оплати праці;
- введення скороченого робочого тижня або скороченого робочого дня;
- відправлення працівників у неоплачувану або частково оплачувану відпустку;
- виплати у зменшеному розмірі або відміни преміальних виплат, бонусів тощо;
- скасування пільг і компенсацій, виплачуваних підприємством (поліси добровільного медичного страхування, оплата путівок, надання пільгових кредитів та ін.).

При скороченні витрат на фонд оплати праці чисельність персоналу залишається без змін.

3. Оптимізація організаційної структури управління підприємством передбачає реструктуризацію діяльності його підрозділів (повну або часткову) і здійснюється шляхом:

- скорочення рівнів управління;
- ліквідації окремих підрозділів, функції яких не визнані життєво необхідними для функціонування підприємства;
- об'єднання окремих підрозділів, що мають спільні (споріднені) функції.

Слід зазначити, що зменшення рівнів управління та об'єднання підрозділів у більшості випадків є досить результативними заходами, оскільки, крім економії витрат, ведуть до спрощення внутрішніх комунікаційних зв'язків, підвищення мобільності організації підприємства. Що стосується ліквідації окремих підрозділів, то цей захід, як правило, виявляється нерациональним: по-перше, не завжди правильно можна визначити ступінь важливості діяльності підрозділу для нормального функціонування підприємства; по-друге, підприєм-

ство втрачає фахівців-професіоналів і часто — назавжди; по-третє, після кризи підприємство неминухо зіткнеться з проблемою відтворення ліквідованих підрозділів і пошуку спеціалістів на заміну втрачених.

Друга стратегія — підтримування ефективного та працездатного колективу компанії — зводиться до оптимізації бізнес-портфелю компанії. На жаль, цьому питанню вітчизняні підприємства та організації не приділяли належної уваги, а їх керівники переважно не володіють методичним інструментарієм формування портфелів ефективних бізнес-процесів. Більшість підприємств, навіть якщо застосовують маркетингові дослідження, свою діяльність орієнтують на внутрішні процедури, а не на потреби клієнтів. Тому в їх структурах переважають підрозділи, які не приносять доданої вартості, слугують виключно цілям підтримування й контролю додержання бюрократичних процедур, збирання звітної і статистичної інформації і взагалі не вміють працювати на перспективу. Із цієї точки зору криза дає можливість змінити цільові орієнтири підрозділів, удосконалити організаційну структуру підприємства, завдяки чому його колектив починає працювати з більшою віддачею.

Оскільки уникнути скорочення витрат на персонал, що є змістом першої стратегії, у ході антикризових заходів неможливо, а друга стратегія, яка зводиться до підвищення ефективності бізнес-процесів і збереження працездатного колективу, вважається перспективнішою, то більшість науковців рекомендують наслідувати змішану стратегію, яка передбачає застосування вище вказаних двох стратегій у тій чи меншій мірі одночасно [1; 2; 3; 7]. Ми теж схилиємося до такої думки: запровадження тільки першої стратегії (за будь-якого способу її реалізації з розглянутих вище), до чого вдаються, як правило, підприємства, у результаті призведе до порушення функціонування бізнесу, тому вона хоч і проста, але неефективна. Найбільшого ефекту можливо досягнути, якщо скорочувати витрати диференційовано: на окремі бізнес-процеси, на товари / послуги підприємства, на функції його підрозділів і лише в крайньому випадку на

окремі підрозділи. Такий підхід дає можливість отримати найвищий ефект і більш стало функціонуючу компанію.

Основна складність застосування змішаної стратегії полягає в тому, як забезпечити диференційований підхід до реструктуризації та скорочення витрат. Опинившись у складних фінансово-економічних умовах, компанії проводять так звані фонові скорочення (наприклад, ставиться завдання скоротити штат на 30%), і саме це спостерігається на залізничному транспорті з початку поточної кризи, яка співпала з реформаційними змінами в галузі.

Очевидно, що такий підхід уже у своїй основі є неефективним і недалекоглядним: при застосуванні змішаної стратегії потрібно чітко розуміти, що має бути отримано «на виході». Для цього керівництву вищої ланки компанії пропонується скласти відповіді на такі питання: 1) перелік загроз, які несе криза для підприємства (у порядку зменшення рівнів загроз); 2) можливі наслідки настання кожної із загроз (обсяг продажів, фінансова ситуація, частка ринку, персонал тощо); 3) перелік заходів щодо уникнення загрози (повного або часткового) та усунення наслідків кризи; 4) антикризова стратегія та скориговані інші стратегії; 5) зміни, які необхідні для реалізації стратегій (в організаційній структурі, бізнес-процесах тощо); 6) кадрова політика (кількісний та якісний склад персоналу) для реалізації стратегій та відповідно до передбачених змін. Послідовне вирішення наведених питань дозволить прийняти більш виважену та ефективну антикризову стратегію, розробити для її реалізації заходи, які дозволять підприємству не лише пережити кризу, але й підвищити свою конкурентоспроможність.

Через відсутність розроблених механізмів застосування диференційованого підходу до реструктуризації персоналу підприємства дуже цікавим і таким, що заслуговує на увагу, на наш погляд, є підхід, запропонований Д. Усковим і Ф. Клеєвим [7]. Ці автори для вибору категорій співробітників, яких планується залишити в штаті компанії в ході реструктуризації, і співробітників, з якими трудові від-

носини передбачається розірвати, пропонують застосовувати сегментацію персоналу. Такий маркетинговий хід, з їх точки зору, робить процес реструктуризації «прозорим» і дозволяє розділити персонал компанії на окремі групи відповідно до попередньо визначених критеріїв, вибір яких залежить від цілей сегментації і специфіки діяльності компанії.

Розширюючи й поглиблюючи запропонований Д. Усковим і Ф. Клеєвим підхід, для оптимізації витрат на персонал пропонуємо критерії сегментації базувати на таких показниках і характеристиках:

- досвід роботи в певній галузі та в певній компанії (у нашому випадку — у транспортній галузі і в залізничній компанії);
- важливість співробітника (структурного підрозділу) для реалізації ключових бізнес-компетенцій компанії;
- вплив співробітника (структурного підрозділу) на фінансово-економічні результати господарської діяльності компанії;
- рівень кваліфікації співробітника, досвід його роботи в галузі та компанії, продуктивність праці;
- ситуація на ринку праці щодо фахівців певної професії, спеціальності, кваліфікації (тобто ступінь складності пошуку на ринку праці співробітника у випадку його звільнення та рівень витрат компанії на підбір кадрів відповідної категорії і спеціальності у випадку скорочення підрозділу в ході кризи);
- величина ризику (тобто можливі втрати або недоотримання прибутку), пов'язаного зі звільненням співробітника (скороченням структурного підрозділу).

На підставі наведених показників і характеристик, а також з урахуванням цілей сегментації розробляються її критерії, які слугують класифікаційними ознаками розділення працівників компанії на групи. Підсумки сегментації персоналу виступають основою розробки заходів з оптимізації організаційної структури компанії та витрат на персонал.

Переваги викладеного підходу полягають у тому, що він дозволяє достатньо обґрунтовано розбити

персонал на групи за виділеними ознаками й диференційовано підійти до кожної групи. Такий підхід є зрозумілим для кожного співробітника компанії, виглядає справедливим і переконливим та таким, що діє в межах корпоративної культури компанії і відповідає її цінностям. Це зменшує ризик того, що в ході скорочення компанію залишать найбільш цінні для її діяльності співробітники. Досвід проведення вітчизняними підприємствами реструктуризації в умовах кризи показує, що ініціатива щодо скорочення штатів виходить від вищого керівництва, яке у своїх рішеннях спирається на термін існування певного підрозділу, очевидний результат від роботи підрозділу в поточному періоді, важливість функцій підрозділу для діяльності підприємства в ускладнених або критичних фінансово-економічних умовах. При цьому якщо вище керівництво вирішує скоротити певну групу працівників, то це рішення поширюється на весь структурний підрозділ, незважаючи на те, що в ньому, як правило, є фахівці з важливими знаннями, великим досвідом, яких можна перевести в інший структурний підрозділ, і таким чином зберегти цінного працівника. Застосування наведеної системи критеріїв сегментації персоналу вимагає участі в процесі оптимізації персоналу та оргструктур керівників середньої управлінської ланки, що дозволяє уникнути низки помилок реструктуризації. Крім того, наявність критеріїв дає керівництву підставу наочно обґрунтовувати свою позицію і рішення щодо зниження заробітної плати, преміальних виплат тощо, особливо якщо такі заходи застосовуються не до кожного структурного підрозділу (посади) або носять диференційований характер (коли, наприклад, в одному відділі заробітна плата знижується на 20%, в іншому — на 10% або один підрозділ переводиться на скорочений робочий тиждень, а інший — ні).

Заходи з управління персоналом в умовах кризи в обов'язковому порядку відображаються в антикризових програмах і планах, у яких виділяються такі три ключові розділи: фінансова політика, маркетингова

політика, кадрова політика, причому ці заходи стосуються як кадрової, так і фінансової політики. Безпосередньо в розділі «Кадрова політика» заходи мають бути розроблені за такими напрямками: оптимізація організаційної структури управління компанією; оптимізація витрат на персонал; дотримання корпоративних цінностей компанії та збереження в колективі робочої атмосфери.

В умовах кризи дуже важливо мотивувати персонал у напрямку збільшення прибутку. Для цього необхідно підтримувати робочу атмосферу в колективі, вірність цінностям компанії і відданість цілям її діяльності. Поряд з орієнтацією на економію витрат, у тому числі на оплату праці, на нашу думку, доцільно вдосконалити існуючу систему оплати праці шляхом введення додаткових мотивів заохочення: наприклад, урахувати стаж роботи в компанії (якщо такого не було до цього), кількість підлеглих, знання іноземних мов, володіння специфічними знаннями або навичками, які мають підвищену цінність для компанії, тощо. Удосконалена система оплати праці, за законом синергійного ефекту, буде сприяти об'єднанню всіх співробітників компанії для більш самовідданої та ефективної праці.

Залучення всіх працівників до процесу діяльності компанії, свідоме спрямування кожним працівником своєї праці на досягнення встановлених цілей компанії дозволить більш успішно протистояти кризовій ситуації, адже робота в умовах кризи значно відрізняється від праці у стабільних умовах і, тим більше, в умовах, які сприяють розвитку компанії або галузі. У кризових умовах необхідно переглянути вимоги до компетенцій персоналу — як виконавців, так і керівників, від яких компанія очікує: планомірних дій, спрямованих на досягнення результату; оперативного прийняття рішень; підвищення активності, посилення творчого мислення; ініціативності, здатності знаходити нестандартні рішення складних проблем; уміння аналізувати ситуацію та змінити; гнучкої реакції на зміну ситуації на ринку; уміння працювати в умовах невизначеності

і непередбачуваності зовнішнього середовища, здатності йти на ризик. Перелічені й подібні якості мають бути внесені в моделі компетенцій співробітників компаній, які працюють в умовах кризи.

Деякі науковці пропонують під час кризи збільшити періодичність оцінки результативності діяльності працівників до щоквартальної, а саму процедуру атестації спростити [1; 4; 7]. Свою пропозицію її прибічники обґрунтовують тим, що при кризі умови зовнішнього середовища змінюються дуже динамічно, крім того, часта оцінка персоналу дає можливість забезпечити ефективний процес зворотного зв'язку між керівником і підлеглим, під час проведення атестаційної співбесіди можна обговорити досягнуте, здійснити коригування цілей на наступний квартал, виходячи з розвитку подій на ринку, а також позбавити співробітника побоювання щодо його майбутнього в компанії, кар'єрних перспектив, мотивації, труднощів у роботі в умовах кризи, надати підлеглому допомогу у вирішенні складних завдань. Однак основне призначення таких співбесід і часті оцінки персоналу її ініціатори вбачають у можливості відсіяти співробітників, які не здатні ефективно працювати в умовах кризи.

Незважаючи на корисність переоцінки персоналу, ми не можемо погодитися з необхідністю збільшення періодичності атестації на період кризи, оскільки це пов'язано в першу чергу з додатковими витратами (часу й коштів). Існують інші, крім атестацій і співбесід, методи заохочення та мотивування працівників на досягнення кращих результатів, інші способи стабілізації клімату в колективі. Про нездатність окремих співробітників працювати в умовах кризи будуть свідчити їх досягнення, рівень виконання поточних завдань і доручень, ступінь розв'язання проблем. Усе це є помітним для безпосереднього керівництва й не потребує спеціального створення атестаційної комісії.

Важливим фактором підтримування робочого клімату в колективі під час кризи є організація навчання. У скрутних фінансово-економічних умовах компанії зазвичай суттє-

во скорочують бюджети витрат на навчання й підвищення кваліфікації персоналу або навіть узагалі від них відмовляються. Вважаємо це не зовсім правильним рішенням: так, якщо функції певного підрозділу визнані неважливими для стабільного функціонування компанії в період кризи, і цей підрозділ скорочено, однак збережено трудові відносини з окремими співробітниками розформованого підрозділу, які є висококваліфікованими фахівцями, володіють рідкісними знаннями та досвідом, мають цінність для компанії і тому переведені в інші підрозділи, тоді їм потрібно пройти навчання. Крім того, організація навчання й підвищення кваліфікації в умовах кризи буде сприяти стабілізації психологічного клімату в колективі, зниженню рівня стресу від радикальних антикризових заходів. З урахуванням складності ситуації навчання можна здійснювати за рахунок власних ресурсів компанії, проводячи його у формі наставництва, внутрішнього стажування, семінарів-нарад з обміну досвідом, проведення занять для колег з інших підрозділів компанії тощо. Застосування таких форм навчання й підвищення кваліфікації дозволить співробітникам компанії не лише отримувати нові знання, а й оптимізувати комунікаційні зв'язки між підрозділами.

Досить важливим напрямком антикризової програми є створення умов соціальної стабільності в колективі [5]: це дозволить співробітникам зосередитися не на власних проблемах, а на діяльності компанії, а самій компанії — зберегти цінних для неї працівників. Незважаючи на важкий фінансово-економічний стан, необхідно розробляти програми зайнятості, поступового підвищення заробітної плати, передбачати витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, на соціальне забезпечення персоналу компанії, надання працівникам соціальних пільг та інші заходи.

Для підтримування робочого клімату в колективі, нормалізації психологічного клімату (в умовах скорочення штату й витрат на оплату праці його дестабілізація неминуча), стимулювання працівників

до високоефективної праці досить важливим є питання дотримання корпоративних цінностей компанії в цілому й підтримання внутрішнього іміджу — зокрема. Очевидно, що в умовах кризи значення негативної інформації — починаючи від повідомлень у ЗМІ про масові звільнення на цьому та інших підприємствах і закінчуючи подіями в колективі — зростає в рази [7]. Це може призвести до зниження трудових показників та переходу цінних спеціалістів до конкурентів, що загрожує витоком як інтелекту, так і важливої (у тому числі конфіденційної) інформації про компанію. Для уникнення такої ситуації потрібно, щоб система корпоративних цінностей компанії мала більшу вагомість, ніж у конкурентів, а комплекс внутрішніх PR-заходів дозволив уникнути падіння його іміджу. Однак інформація, поширювана через внутрішні PR-засоби, має бути правдивою: не слід створювати у членів колективу компанії ілюзії з приводу їх майбутнього, оскільки, по-перше, відсутність (брак) об'єктивної інформації створює в колективі атмосферу недовіри й напруги, породжує чутки й домисли, по-друге, посилює негативну реакцію з боку колективу на проведення керівництвом низки непопулярних антикризових заходів і, по-третє, загрожує погіршенням зовнішнього іміджу компанії в разі витоку інформації за її межі.

Варто додати, що потрібно дбати не тільки про максимальну поінформованість усього колективу щодо ситуації в компанії в цілому, а й про чітку обізнаність кожного співробітника стосовно його перспектив у компанії. Замовчування такої інформації є найбільш поширеною помилкою, зокрема менеджерів залізничної галузі. У результаті негативна реакція працівників, до яких довелося застосувати непопулярні заходи (переведення на нижчі посади, зниження заробітної плати, примусове переведення на скорочений робочий тиждень або примусове відправлення у відпустку за власний рахунок, звільнення тощо), суттєво похитнула внутрішній і зовнішній імідж вітчизняного залізничного транспорту, і наслідки цього відбиваються на роботі компанії вже

сьогодні та будуть відчуватися ще тривалий час.

Цільовими аудиторіями внутрішніх PR-заходів мають бути два сегменти: 1 — співробітники, які залишаються в компанії, — для підтримання в них упевненості в майбутньому, стимулювання до більш активної та ефективної праці, підвищення самооцінки, стабілізації робочого стану в колективі; 2 — працівники, з якими трудові відносини розриваються, — для захисту іміджу компанії та уникнення витоку комерційних таємниць, причому чим раніше таких працівників попередити про можливість звільнення, тим більше шансів вони отримають для пошуку працевлаштування і тим безболісніше пройде процес уходу з компанії, а все це зменшує ризик псування іміджу компанії. Розставатися з працівниками, які звільнюються, потрібно в атмосфері взаєморозуміння і взаємоповаги, у максимально коректній формі пояснюючи причини їх звільнення. Не потрібно забувати, що, якщо масштабні скорочення відбуваються в достатньо великій і відомій компанії, наприклад, на залізничному транспорті, то ЗМІ обов'язково виявляють підвищений інтерес до цих подій. Тому, щоб інформація у ЗМІ не зашкодила іміджу компанії, щоб не викликати акцій протесту та уникнути формування суспільних груп протидії діяльності компанії, керівництву потрібно завчасно попрацювати з колективом і ЗМІ, а не намагатися приховати справжній стан речей, втрачаючи довіру та підриваючи власний авторитет та імідж.

Висновки. Планомірна робота з персоналом компанії в умовах кризи виступає однією з найважливіших складових антикризового менеджменту. Це пояснюється тим, що криза є тимчасовою ситуацією, вихід з якої вимагає активних і результативних дій. З таким завданням можуть справлятися лише ті працівники, які розуміють складність ситуації, є висококваліфікованими і досвідченими фахівцями у своїй галузі, довіряють компанії та її керівництву, упевнені в тому, що ситуація буде покращуватись, а також у своєму майбутньому в компанії. Крім того, після виходу з кризи компанії повинна бути здатною успішно розвиватись і конкурувати на ринку.

Запропонований у статті підхід до управління персоналом компанії в умовах кризи, який базується на застосуванні диференційованого підходу до реструктуризації персоналу, дозволяє розглядати процес реалізації антикризових стратегій у частині кадрового питання як шанс створити оптимальну організаційну структуру компанії, що забезпечить працездатність під час кризи та буде ефективною в післякризовому періоді. Це також сприятлива нагода удосконалити систему оплати праці, увівши до неї елементи, що будуть позитивно впливати на результати праці колективу в стабільних умовах. ☞

Надійшло до редакції
09.01.2015 р.

■ Список літератури:

1. Богачев В. Ф. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий / В. Ф. Богачев. — СПб., 1996.
2. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 54.
3. Затонская С. К. Антикризисное управление организацией (на примере ООО «Самараинтур») / С. К. Затонская, А. А. Терешин // Экономический журнал. — 2010. — № 2. — С. 40–51.
4. Калюгина С. Н. Концептуальные основы разработки и реализации социальной стратегии промышленного предприятия: монография / С. Н. Калюгина. — М.: Директ-Медиа, 2014. — 267 с.
5. Кожухов Д. Л. Финансы железных дорог в условиях кризиса / Д. Л. Кожухов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48634.doc.htm
6. Коротков Э. М. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 620 с.
7. Усков Д. Г. Управление персоналом компаний отрасли транспорта и логистики в условиях кризиса / Д. Г. Усков, Ф. В. Клеев // Управление персоналом в логистике и перевозках: в 2 т. — СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2008. — Гл. 1–6, 7–8.
8. Цветов Ю. М. Залізничний транспорт України на порозі реформування / Ю. М. Цветов, М. В. Макаренко, А. Д. Лашко та ін. — К.: ДЕТУТ, 2008. — 189 с.