

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Визначено особливості функціонування українських підприємств в умовах кризи. Уточнено сутність поняття „оптимізація” для управління персоналом. Проаналізовано зарубіжний досвід оптимізації процесу звільнення працівників. Запропоновано актуальні заходи щодо реалізації антикризових програм з оптимізації HR-менеджменту.

The features of functioning of the Ukrainian enterprises are certain in the conditions of crisis. Essence of concept is specified „optimization” for a management a personnel. Foreign experience of optimization of process of liberation of workers is analyzed. Actual measures are offered on realization of the anticrisis programs from optimization of Hr-management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах України одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і зростання. Ці проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування компаній. Саме тому постає актуальне питання ефективного управління персоналом в період кризи.

Політика керівництва підприємств України щодо масового скорочення персоналу в умовах фінансово-економічної кризи з подальшим „авральним поспішним набором” найманих працівників та їх подальшою трудовою адаптацією стає на сьогодні результатом руйнування згуртованих колективів, понесення підприємствами значних економічних втрат та основною причиною виникнення в державі конфліктних ситуацій, акцій протесту та масових страйків.

Попри всю складність ситуації, хотілось би зазначити, що історія всіх світових економічних і фінансових криз показує, що будь-яка криза – це початок «перебудови», реструктуризації, оптимізації, підвищення ефективності і, зазвичай, дає прекрасний шанс для удосконалення.

За досвідом країн Європейського Союзу, внаслідок розробки та реалізації антикризових програм, спрямованих на переборення фінансово-економічної кризи, істотно змінюються засади управління персоналом, що дозволяє максимально активно сприяти працевлаштуванню звільненого працівника, позитивно впливати на імідж підприємства як роботодавця на ринку праці та зменшити соціальну напругу в колективах.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Діяльності персоналу в різних аспектах присвячено багато наукових робіт вітчизняних і закордонних дослідників. Зокрема можна назвати праці таких авторів, як: Т. Базарова, А. Кібанова, Н. Беяцького, Т. Бойделла, А. Моріти, Є. Старобинського, Г. Деслера, Г. Слезінгера, О. Крушельницької, Г. Осовської, В. Пономаренко, О. Пушкар, А. Шегди, Г. Фокіна та інших.

Проте, усе ще існує досить широке коло проблем, пов'язаних з дослідженням аспектів управління персоналом у кризових умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Загалом, в Україні, на сьогодні ще не набули широкого застосування найновітніші методи цивілізованого підходу до вивільнення персоналу, хоча певні спроби в цьому напрямі реалізуються великими підприємствами і міжнародними компаніями при зміні форми власності та підприємствами за участю іноземного капіталу.

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження напрямів оптимізації

управління персоналом у кризовій ситуації і визначення їх впливу на підвищення ефективності роботи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризи можуть стосуватися будь-якого аспекту або чинника життєдіяльності організації. Це і: завдання існування організації; технологія роботи; управлінські процеси і структури; організаційна культура; персонал компанії.

Стрімкий розвиток світової фінансово-економічної кризи, зокрема в Україні, негативно позначився на роботі багатьох підприємств.

До факторів, які посилили кризову ситуацію на підприємствах відносяться:

- незадовільна постановка роботи на ринку,
- нездатність товару успішно конкурувати з іншими товарами, що знаходяться на ринку, неефективна маркетингова політика,
- несвоєчасне оновлення асортименту товарної продукції;
- різке підвищення рівня витрат виробництва і збуту товару, що може бути викликано великою кількістю причин, починаючи з нераціональної структури та роздутого штату управління, використання технологій, засобів і предметів праці, що дорого коштують, тощо;
- брак інновацій та раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль);
- великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності;
- відсутність стимулів праці у працівників підприємства.

Загалом усі названі причини кризи досить тісно взаємопов'язані і становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Ці та інші фактори, діючи в різних напрямках, призводять до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування підприємства.

Для лідера функції управління персоналом людське вимірювання кризи (у даній конкретній компанії, галузі, регіоні, на ринку в цілому) може означати, залежно від «жорсткості» ситуації, в якій опинилася фірма:

- необхідність оптимізації (скорочення) персоналу;
- заморожування програми «Безперервного зростання» кількості персоналу, агресивного рекрутинга;
- скорочення витрат на «соціальний пакет», програми підтримки (зокрема необов'язкового, з погляду законодавства, навчання);
- уповільнення, а то і призупинення зростання заробітних плат, перегляд програм короткострокового і довгострокового стимулювання;
- зміна співвідношення попиту/пропозиції на ринку праці [1, с.20].

Зараз на ринку України вже є частина бізнесів, які припинили свою діяльність і вивільнили персонал. Є організації, які тільки планують припинити свою діяльність за певними напрямками і, відповідно, масово скорочувати зайвий персонал. Також є компанії, на які криза впливає, але не в таких суттєвих масштабах. Вже зараз можна стверджувати, що ступінь впливу кризи на український бізнес залежить від типу і природи самого бізнесу, від галузі, в якій він працює, а також від стадії розвитку підприємства чи організації.

Так, за даними дослідження, проведеного компанією „Ернст енд Янг” в Україні за сприянням Європейської бізнес-асоціації та Українського союзу промисловців і підприємців, свої плани по найму персоналу змінили 65% підприємств (з 143 опитаних). Скорочувати середню керівну ланку планує 10% учасників, ще 15% респондентів скорочуватимуть професійний/адміністративний персонал, а 25% компаній – допоміжний персонал і робочих. Зміни до політики нарахування заробітних плат внесли 27% учасників дослідження. Близько 14% мають намір зменшити заплановане зростання заробітних плат на рівні 13-14% в середньому і 6 % учасників планують знижувати поточні заробітні плати на 19-20% для всіх

категорій працівників. Скоротити список пілг (урізувати кількість відряджень, понизити ліміти витрат на мобільний зв'язок, відмінити ряд тренінгів і корпоративних заходів) мають намір 67% опитаних. Внести зміни в програми навчання співробітників планують 30% компаній-учасниць дослідження, а зменшити бюджет програм збираються 43% з них [2, с.5].

Це у свою чергу спричиняє за собою широкий набір проблемних ситуацій, активує зв'язані ризики, які можуть включати:

- втрату ключового персоналу;
- деактуалізацію ціннісної пропозиції співробітникам з необхідністю її перепозиціонування. Інакше можливе падіння іміджу працедавця з довгостроковим негативним ефектом;
- затяжні переговори з профспілкою, здатні поставити під удар намір здійснити швидкі ефективні заходи;
- поява нових дефіцитних спеціальностей на противагу перевиробництву тих, що «вийшли з моди»;
- зниження цінності вже зроблених інвестицій в довгострокові програми навчання;
- втрату темпу розвитку в порівнянні з конкурентами.

Компанії, що починають радикально «діяти» без чіткого розуміння ситуації (наприклад, скорочувати витрати на персонал, масово вивільнювати працівників, знижати заробітну плату без економічного обґрунтування потреби в таких діях), ризикують залишитися в критичний момент без цінних висококваліфікованих працівників, які є запорукою успішного виведення компанії з будь-якої кризової ситуації.

Все перераховане здатне привести до «обриву» важливих процесів, зниження якості вироблюваних продуктів і послуг, падіння продуктивності і, відповідно, ще більшого погіршення ключових фінансових показників компанії.

Тут від фахівця з управління персоналом вище керівництво і власники чекатимуть відповіді на нелегкі питання по попередженню негативних наслідків кризової ситуації:

- Яким чином понизити загальні витрати через скорочення витрат на персонал?
- Як зберегти ключових співробітників, що приносять максимальний прибуток компанії?
- Як зберегти цілісність і безперервність бази знань компанії, носіями якої є співробітники?
- Як правильно донести до колективу інформацію про необхідність скорочення/реорганізацію?
- Як вести переговори з профспілками при об'єктивній необхідності рішучих заходів для порятунку бізнесу?
- Як зберегти конкурентоспроможність компанії, як працедавця, при зміні політики компенсації?

Все це вимагає коригування кадрової політики та розробки заходів щодо оптимізації управління персоналу.

Сам термін „оптимізація” припускає визначення чисельності персоналу залежно від зовнішніх чинників, процесів, що відбуваються усередині компанії і результатів її діяльності, етапу розвитку і тому подібне. Існує стандартний набір методів і підходів для проведення оптимізації, кожен з яких має свої переваги і недоліки [3].

Оптимізація чисельності наявного персоналу підприємства передбачає проведення комплексу планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності та складу працівників підприємства відповідно до розробленої антикризової програми.

Суть оптимізації чисельності персоналу полягає в тому, що необхідно звести кількість персоналу, що працює на підприємстві, до мінімуму, при виконанні двох обмежень:

- повинне бути забезпечене гарантоване якісне виконання заданої виробничої програми;
- витрати на персонал не повинні перевищувати деяку заздалегідь певну величину.

Поняття „оптимізація чисельності персоналу” з приходом фінансової кризи придбало нову актуальність.

Підприємство досягає оптимізації трудових ресурсів в умовах, коли управління

людським капіталом – всім потенціалом, закладеним у співробітників, – відбувається в тісному зв'язку і взаємодії з основними цілями і напрямками розвитку всього підприємства.

Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непередбаченого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Світова та вітчизняна практика накопичила багатий досвід оптимізації процесу звільнення працівників. Основні рекомендації полягають у такому: 1) відправити у тривалу відпустку без збереження заробітної платні тих працівників, які бажають або згодні на це; 2) стосовно інших працівників - скласти акти по фактах простою та примушувати до виходу на роботу поки вони самостійно не подадуть заяву на звільнення або відпустку; 3) по відношенню до зайвих працівників - після актування простоїв ініціювати процедуру звільнення за ініціативою адміністрації (з виплатою усіх компенсаційних преференцій); 4) здійснювати реорганізацію організаційної структури та звільняти працівників групами по скороченню штатів. Дотримання цих рекомендацій дозволяє протягом 2-3 місяців провести декілька реорганізацій організаційної структури та реструктуризації персоналу, забезпечивши повну законодавчу легітимність для звільнення підприємства від зайвих працівників усіх рівнів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

- 1) призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповняти ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутрішньої пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;
- 2) переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;
- 3) звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

- дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;
- дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;
- розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в організації, дисциплінарні покарання;
- надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію. При цьому потрібно проявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких

звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;

- надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення. Відділу управління персоналом потрібно мати банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають організацію, мають досвід і кваліфікацію [4, с.86].

Реалізувати програму звільнень буде простіше, якщо прийняти концепцію так званого „кадрового ядра” і „кадрової периферії”. Будь-який керівник інтуїтивно розуміє, що кадрове ядро – це ті співробітники, без яких робота просто не може якісно виконуватися. Тобто кадрове ядро – це співробітники:

- що беруть участь в основних бізнес-процесах компанії;
- які приносять компанії найбільший прибуток (або мінімізують витрати компанії);
- що володіють найбільшою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- фахівці, яким через їх знання, уміння і досвід складно швидко підібрати заміну на ринку праці;
- що демонструють високий потенціал і динаміку професійного розвитку.

Відповідно, кадрова периферія - це решта співробітників. Зрозуміло, кадрова периферія теж виконує певні функції, але при будь-якій кризовій ситуації від кадрової периферії можна позбавитися без серйозних наслідків для бізнесу, а потім, при необхідності - набрати новий "периферійний" персонал.

Коли визначені потенційні кандидати на звільнення, потрібно вибрати методи, за допомогою яких проводитиметься скорочення штатів або чисельності. Існує два принципово різних підходу до проведення скорочення чисельності, які умовно можна назвати „жорстким” і „м'яким”.

„Жорсткий” підхід – це класичне скорочення штатів: ухвалюється рішення про скорочення витрат шляхом скорочення штатів, виявляються неефективні робочі місця, співробітників попереджають за два місяці про звільнення, виплачують потрібні за трудовим законодавством компенсації і звільняють. Таким чином, процедура скорочення відбувається досить швидко, і з відносно невеликими витратами (компенсації при звільненні). Проте недоліків у такого підходу більше, ніж переваг. По-перше, у разі швидких і жорстких скорочень є ризик помилки, яка виллється для підприємства в конфлікти, як з персоналом, що звільняється, так і профспілками. По-друге, у разі виникнення масового безробіття може бути зростання соціальної напруженості в регіоні, а це, у свою чергу, може відбитися і на відносинах з регіональною адміністрацією. По-третє, погіршується моральний клімат в частині колективу, що залишилася, – жорсткі звільнення не додають співробітникам лояльності. А це позначається на зниженні продуктивності праці.

„М'які” методи скорочення чисельності засновані на прагненні уникнути прямих звільнень за ініціативою адміністрації, їх суть полягає в створенні умов для стимулювання „природного” зниження чисельності персоналу. Всі „м'які” методи можна умовно розділити на три групи:

- „Природне” вибуття;
- „М'яке” скорочення;
- Управління чисельністю без скорочень.

„Природне” вибуття персоналу. „Природне” вибуття персоналу – це такі способи, при яких персонал звільняється самостійно, за власною ініціативою, і завдання адміністрації – створити для цього деякі умови. Найпростіший спосіб – тимчасово заборонити прийом на роботу нових співробітників, видавши відповідний наказ. При цьому проходитиме природний спад персоналу: хтось звільнятиметься по особистих мотивах, хтось захоче піти

на пенсію, і так далі.

„Найжорсткіший” з методів „природного” вибуття – це стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок посилювання процедури атестації персоналу і модернізації системи матеріального стимулювання. Якщо співробітник не проходить чергової атестації, він підлягає або звільненню по невідповідності посаді, або переводу на посаду, відповідну його кваліфікації (тобто оплачувану нижче). І те, і інше стимулює співробітника звільнятися самостійно.

„М'яке” скорочення. До методів "м'якого" скорочення відносять:

- 1) Використання дострокових пільгових пенсійних програм;
- 2) Переклад частини персоналу в дочірні бізнес-одиниці;
- 3) Стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок привабливої системи компенсацій і підтримці при подальшому працевлаштуванні.

Дострокові пільгові пенсійні програми направлені на зниження чисельності співробітників передпенсійного віку. Принцип полягає в тому, що такому співробітнику пропонують угоду, згідно якої співробітнику виплачуватимуть частину (припустимо, 75%) його середньої заробітної плати протягом терміну, що залишився до досягнення пенсійного віку, але він при цьому не повинен працювати ні на самому підприємстві, ні де-небудь ще.

Ефективний спосіб реструктуризації бізнесу, одним з результатів якого є якраз оптимізація чисельності персоналу – це виділення непрофільних видів діяльності в дочірні підприємства головної компанії. Як правило, виділяються різні сервісні служби: ремонтні, транспортні, і тому подібне підрозділи. Відповідний персонал переводиться в ці дочірні компанії. Тим самим можна істотно понизити чисельність персоналу головної компанії.

Стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок привабливої системи компенсацій і допомоги в подальшому працевлаштуванні (т.з. outplacement). Експерти вважають цей метод найбільш безболісним серед усіх можливих методів м'якого звільнення працівників.

Outplacement – слово англійського походження, якому приписують два значення: по-перше, це підтримка і допомога працівникові за ситуації, коли він знаходиться під загрозою втрати роботи, по-друге, це процес навчання, адаптації, зміни психології людини, що втратила роботу або шукає її, так, щоб він був здатний в досить короткий час знайти собі застосування або самостійно створити собі робоче місце [5].

Аутплейсмент частіше всього використовують компанії країн Європейського Союзу, які мають власну корпоративну культуру в разі скорочення штатів найманих працівників, злитті, закритті або їх реструктуризації. Наприклад, у Франції таких агентств знаходиться біля 70 одиниць.

Не дивлячись на те, що в Європі та в Росії аутплейсмент став послугою, в Україні його пропонують зовсім мало агентств, а ті, хто ним займається, майже не рекламують своїх послуг, так як корпоративна культура в більшості українських підприємств ще недостатньо зріла для прийняття і користування таким видом послуг.

За досвідом Британії 97% підприємств та організацій проводять заходи для підтримки персоналу, що скорочується, найбільш популярними серед яких є:

- надання перерв протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи;
- надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або здійснення підвищення кваліфікації;
- проведення тренінгів із персоналом, що вивільняється, з розвитку навичок ефективної самопрезентації (складання резюме, успішного пошуку роботи тощо);
- сприяння працевлаштуванню через професійні агентства.

В Італії, працівнику, що має звільнитися, надається спеціальний кабінет, куди він має змогу приходити так, як на роботу. При цьому надається можливість користування факсом, електронною поштою, Інтернетом для швидкого працевлаштування і, навіть, закріплюють за ним особистого секретаря для здійснення психологічного розвантаження.

За результатами аналізу дослідниками світової кадрової індустрії, об'єм рекрутингу в

Росії буде щорічно збільшуватись. Тенденція світового рекрутингу свідчить про те, що концентрація цього виду бізнесу буде зосереджена у великих сітьових агентствах, а поряд з цим невпинно буде зростати кількість нових учасників ринку.

Безумовно, звільнення працівників повинно відбуватись з максимальною обережністю. Слід спробувати усі варіанти збереження ядра кадрового потенціалу (переведення на неповний робочий день (тиждень), відпустка з частковою компенсацією, направлення на навчання, перекваліфікацію тощо). Практика свідчить, що головне значення повинно приділятися професійним здібностям працівника [6].

Для подолання кризи персоналу необхідно провести його навчання. Показати, як досягти мети, як працювати по-іншому; навести наочні приклади. Завдання даного етапу – визначити, як це зробити. Зрозумівши, яким чином можна добитися поставленої мети, співробітники відчують упевненість у власних силах, що послужить додатковою мотивацією. При цьому не можна забувати, що компанія знаходиться в кризі і часу на виправлення ситуації трохи – отже, навчання повинне бути точковим і піднімати найгостріші питання.

При оптимізації витрат на навчання персоналу, працедавці вимушені тимчасово відмовитися від надання цієї можливості всім співробітникам, виділивши групи ключових для компанії фахівців. Активно задіюються внутрішні ресурси для навчання, без залучення сторонніх провайдерів.

Компанії, які інвестують в навчання і розвиток персоналу, як правило, більш гнучкі. В кризу компанія може попросити співробітників змінити профіль діяльності, погодитися на меншу оплату праці або повністю поміняти кар'єру. Програми розвитку талантів сприяють більшій гнучкості робочої сили компанії. Більш того, враховуючи старіння робочої сили, такі програми дозволяють перебудовувати і заповнювати лідерські ресурси.

Дуже важливо в навчанні персоналу акцентувати увагу на темі “Управління змінами” для того, щоб допомогти персоналу навчитись приймати зміни і бачити їх позитивну суть. Таким програмам треба приділити особливу увагу, тому що вони допомагають працівникам сприймати кризу як можливість, а не як загрозу. На рівні внутрішніх відчуттів кожен має попередній досвід, і він примушує насамперед розглядати зміни як проблему, а не як можливість.

Великим і невикористаним потенціалом володіє лізинг персоналу. Його широке застосування гальмується недостатньою опрацьованістю даного питання в трудовому законодавстві. Зарубіжні компанії широко застосовують дану модель трудових відносин. Так, наприклад Procter&Gamble використовує лізинг персоналу на заводі «Новомоськовськбитхим», де 400 чоловік, фактично зайнятих на цьому підприємстві, переведено в штат кадрової компанії Manpower. Застосувавши модель лізингу до сезонного персоналу, Procter&Gamble уникає претензій з боку Державної інспекції по праці і знижує витрати на персонал. При цьому люди отримують роботу (хай тимчасову) в економічно депресивному регіоні – Тульській губернії [7].

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників. Лізинг персоналу знайшов своє застосування навіть у Японії.

Висновки і перспективи подальших розробок. У даний момент для HR-ів дуже важливо встановити чіткий діалог з керівництвом бізнесу, для того щоб знати напевно, як саме HR-функція може допомогти організації працювати більш ефективно. Крім того, завданням HR-ів буде допомогти керівництву на всіх рівнях здобути додаткові знання і навички, що допоможуть чітко визначити теперішній стан компанії та, за необхідності, вивести її з кризової ситуації чи забезпечити „профілактичні заходи” для запобігання створення такої ситуації в майбутньому.

Для оптимізації діяльності в антикризовому управлінні персоналом має стати вирішення наступного кола управлінських завдань:

- 1) зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду;
- 2) проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу

- підприємства);
- 3) реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;
 - 4) збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто найбільш кваліфікованих працівників, здатних забезпечити „виживання” підприємства в умовах кризи та відновити його життєздатність, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
 - 5) забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільняються;
 - 6) проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;
 - 7) формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;
 - 8) мобілізація кадрового потенціалу на розв’язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою;
 - 9) корекція існуючої системи стимулювання праці, основними напрямками якої можуть стати:
 - раціоналізація співвідношення між гарантованою (посадовий оклад) та змінною (оплата за розрядними розцінками, премії, доплати) частинами фонду оплати праці;
 - раціоналізація співвідношення між оплатою праці окремих категорій персоналу (зняття необґрунтованих доплат, надбавок, виплата яких обумовлюється „минулими” успіхами працівників, збільшення частки персоналу, розмір оплати яких оцінений за результатами їхньої праці);
 - удосконалення системи преміювання (диференціація рівня премій залежно від трудового вкладу, активності та ініціативності працівника, виплата премій тільки за виконання показників);
 - розробка і впровадження цільових програм щодо оплати праці, виплати по яких будуть мати місце у майбутньому і тільки у разі досягнення відповідних планових показників відповідно до заходів антикризової програми;
 - стимулювання персоналу бонусами на придбання паїв (акцій) по фіксованим цінам після виходу підприємства із кризового стану та відновлення його життєздатності тощо.

Література

1. Гладков Э. HR как антикризисный менеджер / Э. Гладков // УП-Украина. – 2008. – № 10 (181). – С. 20–23.
2. Влияние кризиса на украинские компании Материалы пресс-конференции // УП-Украина. – 2008. – № 11 (182). – С. 5.
3. Гагарский В. Оптимизация численности персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nkkweb.ru.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
5. Старовойт Е. И. Оптимизируем численность персонала – Грамотно! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rhr.ru.
6. Крещенко Н. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом підприємства в умовах фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nspp.gov.ua.
7. Тимофеев А. В. Гибкое управление численностью персонала предприятия в современных условиях [Электронный ресурс] / А. В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/1/4123.html>.