

УДК 65.01.005

DOI 10.26425/1816-4277-2017-12-18-27

Е.А. Митрофанова

И.А. Эсаулова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Аннотация. Кризисы, ставшие неотъемлемой частью современного общественного развития, пронизывают и сферу управления персоналом, что требует научного обоснования специфики их проявления в организации и выявления негативных последствий. Идентифицированы характеристики кризисов эффективности, компетентности, мотивации, культуры и социально-трудовых отношений, а также «кадрового голода». Представлена циклическая модель процесса антикризисного управления персоналом, раскрыто содержание видов деятельности кадровой службы по его этапам. Сформулированы принципы построения эффективной системы антикризисного управления персоналом.

Ключевые слова: кризис, кадровый кризис, последствия кадрового кризиса, процесс антикризисного управления персоналом, принципы антикризисного управления персоналом.

Elena Mitrofanova

Irena Esaulova

HUMAN RESOURCES CRISIS MANAGEMENT: A CONCEPTUAL APPROACH

Annotation. Crises, which have become an integral part of modern social development, permeate the sphere of human resources management, which requires a scientific justification for the specifics of their manifestation in the organization and the identification of negative consequences. The characteristics of the crises of efficiency, competence, motivation, culture and social and labor relations, as well as «personnel hunger» are identified. A cyclical model of the process of human resources crisis management is presented, the content of the types of activity of the personnel service is disclosed at its stages. The principles of building an effective system of human resources crisis management are formulated.

Keywords: crisis, personnel crisis, consequences of personnel crisis, process of human resources crisis management, principles of human resources crisis management.

Осознание значимости и роли работников в обеспечении конкурентоспособности и развития организации в условиях, когда изменения бизнес-среды нередко сопровождаются кризисными явлениями, выдвигает на первый план вопросы антикризисного управления персоналом (далее – АКУП). Современные исследования в данной области представляют достаточно широкий спектр подходов и методов управления, сфокусированных на минимизации кадровых рисков, которые в той или иной степени могут негативно влиять как на текущую деятельность, так и на жизнеспособность организации в условиях кризиса. Главная трудность использования риск-менеджмента в управлении персоналом заключается в чрезвычайном разнообразии кадровых рисков, их взаимосвязанности не только между собой, но и с другими организационными и внешними рисками, вариативностью и вероятностным характером их проявления, различной степенью влияния на функционирование организации. В частности, понятие «кадровый риск» трактуется исследователями как «ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием

(бездействием) персонала; внешней средой организации» [4, с. 16], «вероятность потери организацией своих ресурсов, недополучения доходов в результате действия или бездействия собственного персонала» [3, с. 95]. Система управления персоналом по определению рискогенна, потому что имеет дело с людьми, которые могут являться и источником рисков, и их жертвами. Трудно не согласиться с мнением, что кадровым риском «является любой человек, культура или фактор управления, который вызывает неопределенность в бизнес-среде и может негативно повлиять на деятельность компании» [13, с. 12]. В итоге, эффективность управления кадровыми рисками становится в зависимости от способности (и воображения) специалистов и экспертов описать и структурировать как можно больше рисков, что существенно затрудняет выбор решений и действий организации в условиях кризисов, каждый из которых имеет свои собственные отличительные характеристики. При этом, «поскольку стратегии по управлению рисками разрабатываются и применяются людьми, локальные человеческие упущения, неудачи могут стать причиной провала самых тщательно проработанных построений по управлению рисками» [9, с. 63].

Кадровые проблемы не возникают сами по себе, поскольку их источники и причины, как правило, находятся в законсервированном состоянии и обостряются в ответ на кризис, который может касаться любого аспекта жизнедеятельности организации, включая задачи ее существования, используемые технологии, управленческие процессы и структуры, организационную культуру и персонал [11]. Вследствие этого в настоящее время, как отмечают исследователи, «под кризисом стали понимать чуть ли не любые неприятности и ошибки, которые случаются в деятельности организаций и их менеджеров» [7, с. 49], тогда как в строгом понимании кризис – это состояние организации, при котором возникающие во внешней и внутренней среде проблемы создают ситуацию максимальной угрозы ее функционированию и развитию [5]. В данном контексте можно говорить о специфических кадровых кризисах, представляющих собой зоны максимальной концентрации фактических и потенциальных кадровых рисков, включающие комбинации конкретных источников кадровых рисков, которые в сочетании с отдельными факторами и механизмами управления персоналом способны не только усилить влияние внешнего, но и спровоцировать наступление внутреннего кризиса в организации (табл. 1).

Таблица 1

Кадровые кризисы: признаки и последствия для организации

Вид кадрового кризиса	Основные признаки	Последствия для организации
Кадровый голод	Постоянный дефицит персонала на позициях любого уровня	Истощение кадрового потенциала, накопление «антикапитала» – безинициативные, неэффективные сотрудники с низкой мотивацией, старение персонала
Кризис эффективности труда	Систематически не выполняются производственные и финансовые показатели, темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда	Рост себестоимости продукции/услуг приводит к удорожанию продукта для потребителя и, как следствие, снижению конкурентоспособности компании, неоплачиваемые затраты на персонал и т.д.
Кризис компетентности	Нехватка/ устаревание знаний и навыков для эффективной текущей деятельности и реализации стратегии	Снижение эффективности компании, утрата возможности маневра в изменяющихся условиях бизнес-среды, затруднения в реализации бизнес-инициатив

Кризис мотивации	Общее снижение показателей работы сотрудников, нежелание принимать на себя ответственность за результат работы, отсутствие заинтересованности в успехе организации	Низкая вовлеченность и приверженность компании, отсутствие личных инициатив, общая пассивность сотрудников, рост текучести персонала
Кризис культуры	Игнорирование сотрудниками ценностей и этических принципов компании, отсутствие командного духа	Неудовлетворенность клиентов, дискредитация бренда, угроза репутации компании, недопустимое поведение в отношении с коллегами и руководством и т.д.
Кризис социально-трудовых отношений	Жалобы, неудовлетворенность работой в компании, социально-трудовые конфликты	Низкая лояльность персонала, деструктивное (или девиантное поведение), сопротивление изменениям, судебные разбирательства

Источник: разработано авторами

Рассмотрим более подробно виды кадрового кризиса.

«Кадровый голод» – организация испытывает постоянную нехватку персонала не только на ключевых, но и на исполнительских позициях, в результате чего происходит постепенное истощение кадрового потенциала, появляются неоправданно высокие затраты на привлечение и удержание сотрудников, программы адаптации и обучения, появляются демографические проблемы – старение персонала и др. [4]. Причины «кадрового голода» имеют двойные причины. С одной стороны, – это ситуация на рынке труда, характеризующаяся дефицитом специалистов определенных профессионально-квалификационных категорий, а с другой – слабость стратегий и технологий поиска персонала, недостатки в кадровом планировании, методах обучения и стимулирования, использовании альтернативных форм занятости. То есть, кадровый голод может проявляться как ситуационный кризис в ответ на негативную конъюнктуру внешнего рынка труда, на которую организация не может повлиять, так и в форме системного кризиса, обусловленного неспособностью системы управления персоналом оперативно, качественно и с оптимальными затратами удовлетворять запрос компании на рабочую силу. Проблема кадрового голода в период кризиса лишь частично может быть решена путем высвобождения неэффективных сотрудников, однако впоследствии она неизбежно приводит к заметному ухудшению деятельности организации даже при угасании внешних кризисных тенденций.

Кризис эффективности труда – самая серьезная (и широко обсуждаемая) проблема российских предприятий, всегда обостряющаяся в периоды кризисов. Причины низкой производительности труда хорошо известны – помимо производственно-технологических факторов, это неэффективная организационная структура и, соответственно, раздутый штат, несовершенные стандарты и показатели деятельности, плохая организация труда, узкая специализация и недостаточная профессиональная подготовка работников и т.д. Сами по себе эти «узкие места» являются главной предпосылкой организационного кризиса, прямо угрожающего жизнеспособности компании, и существенно ослабляют ее при наступлении внешнего кризиса (экономического, финансового).

Кризис профессиональной компетентности – сотрудники достаточно эффективно выполняют свои повседневные обязанности, но не стремятся к освоению новых знаний и навыков, не проявляют инициативу, в целом не готовы положительно воспринимать новшества в своей профессиональной деятельности. В условиях непрерывных внешних и внутренних изменений способность персонала содействовать реализации стратегии компании является критическим фактором ее устойчивой конкурентоспособности и резистентности к кризису [10]. Нехватка компетентности особенно

остро проявляется в периоды проведения организационных изменений, когда требуется мобилизация всех способностей и умений сотрудников. Основными причинами кризиса компетентности являются отсутствие целостной политики обучения и развития персонала, слабо связанные со стратегическими целями компании программы подготовки, дефицит перспективных менеджеров, барьеры для инициативы и др. Но есть и личностные причины: профессиональные деформации и выгорание, пассивность, неудовлетворенность работой в данной организации, разочарование в перспективах карьерного роста, отсутствие возможностей для самореализации и т.п.

Кризис мотивации – сотрудники способны, но не стремятся эффективно трудиться, не видят смысла в проявлении инициативы, не получают удовольствия от работы и не готовы переживать трудности вместе со своей организацией. Работники с низкой мотивацией могут выполнять свои обязанности на уровне, не превышающем установленные нормы, но для улучшения результатов им требуется дополнительное вознаграждение; они чаще увольняются по собственному желанию (даже в период общего кризиса). По сути, кризис мотивации – это крайнее проявление отсутствия вовлеченности и приверженности компании.

Кризис культуры – сотрудники и менеджеры не воспринимают и не руководствуются в своей деятельности ценностями компании, пренебрегают ее этическими принципами, что приводит к потере клиентов, постепенной утрате идентичности компании в глазах потребителей, нарастанию внутренних противоречий и конфликтов, ухудшению коммуникаций и взаимодействий между подразделениями, падению командного духа, появлению случаев моббинга и т.д. Когда корпоративные ценности декларируются, но не поддерживаются в реальной практике управления, либо не встроены в процедуры регулирования профессионального поведения персонала (например, не отражены в компетенциях и стандартах), кризис культуры становится неизбежным.

Кризисы производительности, компетентности, мотивации и культуры являются системными по своей сути, затрагивая критически важные для жизнеспособности организации аспекты управления. В совокупности указанные кризисы становятся основной причиной **кризиса социально-трудовых отношений** как результата разрушения доверия и взаимных обязательств между работниками и руководством компании, проявляющегося в их затяжном противостоянии и социально-трудовых конфликтах. Работники не довольны заработной платой, жалуются на переработки, нарушения рабочего графика, неправомерное применение дисциплинарных мер, ущемление чести и достоинства, недовольны условиями труда, отношениями с руководством и т.д. Результатом сложившихся и неразрешенных противоречий становится низкая лояльность работодателю, деструктивное (а иногда и девиантное) поведение, скрытое или явное сопротивление изменениям, снижение производительности, текучесть, правовые проблемы и дорогостоящие судебные процессы, связанные с нарушением трудовых прав персонала, ответственностью компании за последствия действий работников, вред здоровью и т.п. Самые опасные проявления кризиса социально-трудовых отношений – это рестрикционизм, саботаж, забастовки, причем эти явления чаще всего возникают на уже кризисном предприятии, создавая трудно преодолимые препятствия к его оздоровлению [7; 12]. Согласно исследованиям, только не более 30 % персонала можно считать преданным и благонадежным, тогда как около половины работников потенциально готовы нарушать закон и корпоративные правила, будучи убежденными в отсутствии тех или иных последствий, и около 20 % – осознанно наносят ущерб своей компании, даже учитывая высокую вероятность негативных последствий для себя [1].

Можно ли предотвратить кадровые кризисы? Хотелось бы ответить – да, но проблема заключается в том, что описанные явления обычно не позиционируются как кризисы (в лучшем случае – как локальная кадровая проблема), а продолжают существовать в организации в фоновом

режиме до тех пор, пока система управления не дает сбой перед неотвратимыми внешними угрозами: общий спад деловой активности в экономике, разрушение налаженных связей с поставщиками, появление сильного конкурента. Как правило, службе управления персоналом делегируются задачи экстренного реагирования на возникшие трудности в координатах минимизации затрат на персонал и смягчения негативных последствий кризиса для сотрудников, которые включают сокращение штата, заработных плат и льгот, объемов обучения, проведение консультаций и разъяснительной работы с персоналом и т.п. При этом кадровые кризисы никоим образом не разрешаются, а «консервируются» до лучших времен, формируя устойчивый латентный барьер для посткризисного восстановления компании. В результате к окончанию кризиса организации получают целый комплекс трудноразрешимых проблем:

- ухудшение качества человеческих ресурсов в сравнении с докризисным периодом: уход компетентных и высокорезультативных сотрудников, накопление человеческого «антикапитала» – безынициативных, неэффективных сотрудников с низкой мотивацией;

- низкая эффективность труда отдельных работников и трудовых коллективов как итог снижения трудовой мотивации из-за резкого ухудшения материального положения, повышения интенсивности труда, экономии на заработной плате и сокращения расходов на обучение, отсутствия гарантий занятости, неопределенности будущего;

- нивелирование корпоративных ценностей: цинизм и недоверие сотрудников к призывам и действиям руководства по выходу компании на новый этап развития;

- неблагоприятный социально-психологический климат: напряженность в отношениях между руководителями и подчиненными, устойчивый конфликтный фон, нездоровая конкуренция в коллективе;

- негативная репутация организации как работодателя на рынке труда для внешних соискателей, латентная текучесть, неверие в перспективы и возможности улучшения ситуации;

- экономические и репутационные потери компании из-за неблагонадежности и неэтичного поведения сотрудников [5; 6; 15].

В свете вышесказанного становится очевидным, что с точки зрения антикризисного управления явно недостаточно внимания уделяется стратегической роли HR-службы [14], тогда как, именно это подразделение должно сформировать механизмы управления, которые целенаправленно предназначены для контроля, обнаружения и опережающего воздействия на источники кадровых кризисов с целью недопущения их возникновения, устранения или ограничения влияния на организацию [13].

Современный подход к антикризисному управлению персоналом (далее – АКУП) основан на признании сложных и вероятностных взаимосвязей между источниками, факторами и механизмами развития кадрового кризиса в организации, и реализуется при помощи системы превентивных мер, направленных на раннее выявление и предварительно организованное преодоление кризисных ситуаций в управлении персоналом [5]. Процесс АКУП распределяет виды деятельности в области управления персоналом в соответствии с этапами антикризисного управления (рис. 1).

Предкризисный этап включает диагностику кадрового потенциала, мониторинг социальных процессов в организации, аудит системы управления персоналом и другие виды кадровой аналитики, позволяющие еще до наступления кризиса обнаружить и устранить множество разнообразных кадровых рисков, которые потенциально способны еще больше ослабить организацию. Главная задача данного этапа – не пропустить нарастание кризисных тенденций в области управления персоналом, при этом важно понимать, что большую часть кадровых кризисов можно избежать или разрешить методами обычного менеджмента без использования специфического инструментария антикризисного управления» [8, с. 48].

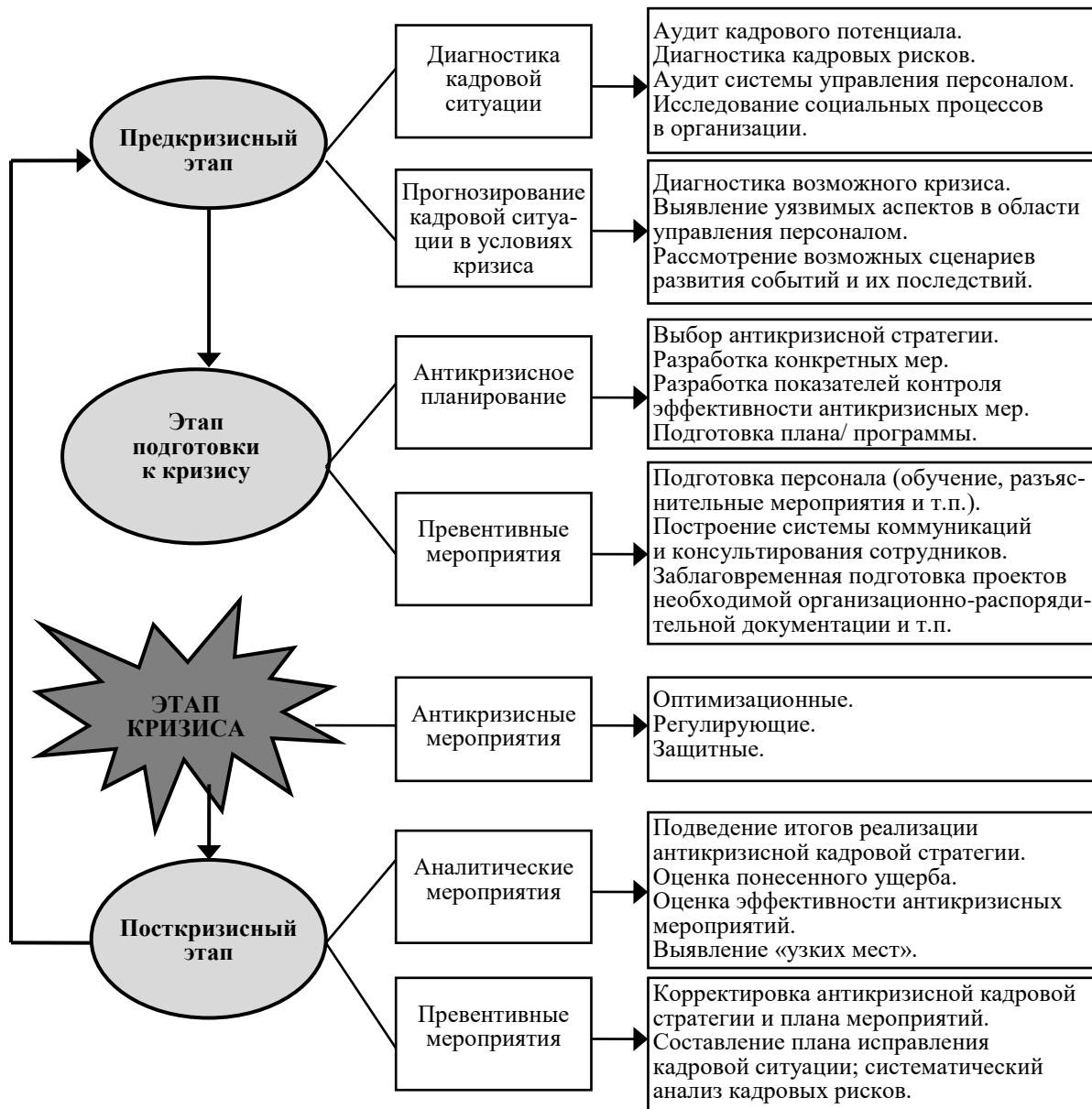


Рис. 1. Процесс антикризисного управления персоналом

Этап подготовки к кризису. Используя данные внутренней и внешней аналитики, HR-служба разрабатывает антикризисный портфель стратегий в области управления персоналом для разных вариантов развития кризиса в организации, тем самым значительно сокращая время на выработку альтернативных решений и, соответственно, реализацию проработанных мер на последующих этапах кризиса [5]. Кадровая служба должна создать и поддерживать в активном состоянии любые формы эффективных коммуникаций между сотрудниками и руководством, которые могут использоваться как для консультаций и разъяснительной работы, так и для сбора оперативной информации о тех или иных проблемах, сигнализирующей об источниках рисков безопасности труда, производственных неполадках, напряженности и противоречиях в социально-трудовых отношениях и др.

Благодаря эффективной подготовке к кризису на первых двух этапах, организация подходит к переломному моменту, как максимум, не отягощенной застарелыми проблемами и вооруженной конкретной программой антикризисных мер в области управления персоналом, а как минимум – с отчетливым пониманием тех «узких мест», которые могут осложнить процесс преодоления кризиса. Поэтому на *этапе кризиса* кадровая служба осуществляет запланированные мероприятия и оперативно вносит изменения, учитывающие реальную картину кризиса.

Посткризисный этап – это этап подведения итогов реализации антикризисной кадровой стратегии, оценки последствий кризиса для сотрудников и системы управления персоналом. HR-служба должна воспользоваться возможностями кризиса для обновления и реорганизации политик, процессов, технологий, с тем, чтобы впоследствии функционировать как целостная система, достаточно устойчивая к новым потенциальным угрозам [14].

Цикличность процесса АКУП позволяет обеспечить прочные взаимосвязи между всеми видами деятельности, сформировать и задействовать механизмы проактивного антикризисного управления персоналом. При этом эффективность АКУП достигается при следовании ряду принципов.

1. Упреждающий характер деятельности по управлению персоналом. Общий подход к АКУП должен быть сформирован и заложен в кадровую стратегию наравне с другими ее направлениями еще в период нормального функционирования организации, что позволит обеспечить оперативный переход к антикризисному режиму функционирования системы управления персоналом при наступлении неблагоприятных событий.

2. Максимальное использование возможностей в области управления персоналом для предотвращения кризиса в организации подразумевает позиционирование кризиса как периода деятельности организации, определяющего для нее не только опасности, но и новые перспективы. Для сотрудников – это возможность проявить свои способности и укрепить карьерные позиции, создать себе репутацию надежного и инициативного работника, установить более тесные связи с коллегами и руководством; трудности сближают, а совместные победы – сплачивают. Для службы управления персоналом – это возможность заявить руководству компании о себе как о партнере по бизнесу, инициативно принимающем ответственность и вносящем серьезный вклад в общее дело преодоления кризиса, а в отношениях с сотрудниками – неравнодушного и заботящегося о их благополучии.

3. Системность и комплексность антикризисных мер. Кризисы в организации имеют разные формы и, часто пересекаясь между собой, требуют всесторонней оценки ситуации и поиска комбинированных решений, объединяющих меры в областях производства, финансов, маркетинга, управления персоналом.

4. Гибкость системы управления персоналом подразумевает ее повышенную готовность оперативно перестраивать организационно-штатную структуру, трудовые и кадровые процессы и технологии, проводить необходимые мероприятия на любом этапе кризиса, выявляя и учитывая возможности в области управления персоналом, благодаря которым компания может быстрее и с наименьшими потерями выйти из кризиса.

5. Обоснованность антикризисных мер. Любые действия в области АКУП должны основываться на объективной оценке рисков и последствий принимаемых решений для деятельности организации как на конкретном этапе кризиса, так и по его завершению. Это означает, например, что, сокращая персонал, компания должна четко понимать, с какими сотрудниками можно будет поддерживать производственную деятельность в течение кризиса и выходить на новый уровень развития по его окончанию.

6. Легитимность антикризисных мер в области управления персоналом означает, что любые кадровые решения должны быть юридически безупречными. В частности, важно не только исключить возможные ошибки оформления процедуры сокращения штата, но и обоснованно выбрать

сотрудников, которые останутся в компании и помогут работодателю справиться с предстоящими сложными и разноплановыми задачами.

7. Социальная ответственность бизнеса в отношении персонала заключается в том, чтобы при разработке и реализации антикризисных мер максимально учитывались социально приемлемые, наименее болезненные для сотрудников варианты, особенно для тех, кто попадает под сокращение. Значимое место должно отводиться установлению партнерских отношений и сотрудничеству с профсоюзной организацией, использованию ее возможностей и авторитета при возникновении социально-трудовых противоречий и конфликтов.

8. Вовлечение персонала в антикризисную деятельность является важнейшим условием благополучного выхода организации из кризиса. Вовлеченные сотрудники лично заинтересованы в преодолении организационных и социальных проблем, порожденных кризисом, знают и могут предложить различные способы их разрешения на конкретном рабочем месте и в подразделении, способны переживать трудности кризисного периода вместе с организацией. Инициативы и участие сотрудников в обсуждении вариантов антикризисных мер, возможности влиять на принятие тех или иных решений предупреждает сопротивление персонала и не только способствует взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда [2].

9. Открытость и честность по отношению к персоналу на любом этапе кризиса способствует укреплению доверия и сотрудничества между руководством компании и работниками, предотвращая стрессы, нагнетание напряженности и распространение слухов, деморализующих коллектив.

10. Служба управления персоналом как стратегический партнер организации в преодолении кризиса. Кадровая служба играет ведущую роль не только как аналитико-диагностический центр, разработчик стратегий, планов и программ управления персоналом в кризисных ситуациях, но и выступает в качестве связующего звена между высшим руководством и сотрудниками. Никто не может оценить, сколько кризисов можно было избежать, если бы в организации был более высокий уровень доверия и интеграции между работниками, руководителями и службой управления персоналом [14].

В условиях кризиса даже устойчивые организации часто оказываются неспособными противостоять кризисным явлениям. По мнению ряда исследователей, проблема состоит в отсутствии связи между высоким уровнем подготовки и низким уровнем готовности организации к кризису, что можно объяснить отсутствием комплексных антикризисных программ и процессов систематического планирования во всех организационных единицах [16]. С точки зрения антикризисного управления персоналом, эта проблема требует кардинального пересмотра существующей практики диагностики, планирования и реализации целостных программ превентивной работы с потенциальными и фактическими кадровыми кризисами. Предложенный подход к АКУП исходит из того, что неопределенность и непредсказуемость, заложенные в методологии риск-менеджмента, могут быть снижены, если сфокусировать внимание на конкретных кадровых кризисах, несущих в себе отчетливую угрозу нормальному функционированию и реализации организационной стратегии, вместо выявления, измерения и ограничения отдельных кадровых рисков, локализующихся в разных частях организации. Все антикризисные меры необходимо планировать на основе результатов систематической комплексной диагностики кадровой ситуации, а также внедрить механизмы быстрого реагирования в систему управления персоналом, поскольку скорость адаптации человеческих ресурсов к условиям наступившего кризиса является ключевым фактором сохранения жизнеспособности организации. Успешная реализация антикризисных мер в области управления персоналом требует передачи больших полномочий и ответственности стратегического партнера кадровой службе.

Библиографический список

1. Бадалова, А. Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А. Г. Бадалова, К. П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2005. – Том 6. – № 7. – С. 92–98.
2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление / А. М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 620 с.
3. Кузнецова, Н. В. Управление кадровыми рисками современной организации / Н. В. Кузнецова // Вестник ЗабГУ. – 2013. – № 07 (98). – С. 94–100.
4. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению «Управление персоналом» / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 135 с.
5. Митрофанова, Е. А. Стратегии и политики антикризисного управления персоналом / Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова // Вестник университета. 2017. – С. 83–86.
6. Николаев, Д. О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса / Д. О. Митрофанов // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2011. – № 3. – С. 113–124.
7. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление: современная концепция и инструментарий / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Управленческие науки. – 2015. – № 3. – С. 45–55.
8. Соловьева, Ю. Ю. Особенности управления персоналом в условиях выбора стратегических альтернатив / Ю. Ю. Соловьева, О. Ю. Соловьева // Интерэкспо ГЕО-Сибирь-2013. IX Междунар. науч. конгр.: Междунар. науч. конф. «Глобальные процессы в региональном измерении: опыт истории и современность»: сб. материалов в 2 т. Новосибирск: СГГА, 2013. Т. 2. С. 176–180.
9. Шкурко, Н. С. Применение инструментария риск менеджмента в системе управления / Н. С. Шкурко, А. В. Михайлова, Т. И. Захаров // Вестник Поморского университета. Сер.: Гуманитарные и социальные и науки. – 2008. – Вып. 3. – С. 61–66.
10. Эсаулова, И. А. Развитие персонала: стратегии, организация, практические решения / И. А. Эсаулова. – Пермь: ГОУ ВПО «Пермский гос. технический ун-т», 2009. – 275 с.
11. Ярных, В. Кризис в организации. Что дальше? / В. Ярных // Деловой журнал «Бизнес-Ключь». – 2006. – № 7-8, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n08-2006/n08-2006_157.html. (дата обращения: 25.11.2017).
12. Lockwood N.R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. SHRM Research Quarterly [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rqartpdf.pdf> (дата обращения: 11.11.2017).
13. Meyer M., Roodt G., Robbins M. Human resources risk management: Governing people risks for improved performance // SA Journal of Human Resource Management, 2011, Vol. 9 (1), 12 pages.
14. Nizamidou C., Fotios V. HR'S Strategic Role in Terms of Crisis Management // International Journal of Technical Research and Applications. – 2015. – Special Issue. – № 34. – Pp. 1–5.
15. Ronez M. HR – Human Resource Contribution to Crisis Management. Asia Risk Management Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.arimi.org/hr_contribution_to_crisis_management (дата обращения: 12.11.2017).
16. Wang J., Hutchins H.M., Garavan T.N. Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management // Human Resource Development Review, 2009, Vol. 8, pp. 22–53 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/1534484308330018> (дата обращения: 11.11.2017).

References

1. Badalova A. G., Moskvitin K. P. Upravlenie kadrovymi riskami predpriyatija [*Personnel risk management of the enterprise*]. Rossijskoe predprinimatel'stvo [*Russian business*], 2005, Vol. 6, I. 7, pp. 92–98.
2. Korotkov E. M. Antikrizisnoe upravlenie [*Crisis management*]. Moscow, INFRA-M, 2005. 620 p.
3. Kuznecova N.V. Upravlenie kadrovymi riskami sovremennoj organizacii [*Human risk management of the company*]. Vestnik ZabGU [*Transbaikal State University Bulletin*], 2013, I. 07 (98), pp. 94–100.
4. Mitrofanova A. E., Zaharov D. K., Ashurbekov R.A. Kadrovye riski i ih ocenka [*Personnel risks and their assessment*]. Moscow, State University of Management Publishing House, 2016. 135 p.
5. Mitrofanova E. A., Jesaulova I. A. Strategii i politiki antikrizisnogo upravlenija personalom [*Strategies and policies of personnel crisis management*]. Vestnik universiteta [*University Bulletin*], 2017, pp. 83–86.

6. Nikolaev D. O. Problemy upravlenija personalom v uslovijah krizisa [*Problems of personnel management in times of crisis*]. Gornyj informacionno-analiticheskij bjulleten' (nauchno-tehnicheskij zhurnal). [*Mining information-analytical Bulletin* (scientific and technical journal)] 2011, I 3, pp.113-124.
7. Rjahovskaja A. N., Kovan S. E. Antikrizisnoe upravlenie: sovremennaja koncepcija i instrumentarij [*Crisis management: a modern concept and tools*]. Upravlencheskie nauki [*Management sciences*], 2015, I. 3, pp. 45–55.
8. Solov'eva Ju. Ju., Solov'eva O. Ju. Osobennosti upravlenija personalom v uslovijah vybora strategicheskikh al'ternativ [*Features of personnel management in the context of choosing strategic alternatives*]. Interjekspo GE0-Sibir'-2013. IX Mezhdunar. nauch. kongr. «Global'nye processy v regional'nom izmerenii: opyt istorii i sovremennost'»: sb. materialov v 2 t. [*IX international scientific congress «Global processes in regional scale: historical experience and modernity»: a collection of materials in 2 volumes*]. Novosibirsk: SGGGA, 2013, Vol. 2, pp. 176–180.
9. Shkurko N.S., Mihajlova A.V., Zaharov T.I. Primenenie instrumentarija risk menedzhmenta v sisteme upravlenija [*Application of risk management tools in the personnel management system*]. Vestnik Pomorskogo universiteta. Ser.: Gumanitarnye i social'nye i nauki [*Pomor state University Bulletin, Liberal arts and social sciences series*], 2008, I. 3, pp. 61–66.
10. Jesaulova I. A. Razvitie personala: strategii, organizacija, prakticheskie reshenija [*Personnel development: strategies, organization, practical solutions*]. Perm', 2009. 275 p.
11. Jarnyh V. Krizis v organizacii. Chto dal'she? [*Crisis in the organization. What's next?*]. Delovoj zhurnal «Biznes-Kljuch» [*Business magazine Business Key*], 2006, I. 7–8. Available at: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n08-2006/n08-2006_157.html (Accessed: 25 November 2017).
12. Lockwood N.R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. SHRM Research Quarterly. 2005. Available at: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> (Accessed: 11 November 2017)
13. Meyer M., Roodt G., Robbins M. Human resources risk management: Governing people risks for improved performance // SA Journal of Human Resource Management, 2011, Vol. 9 (1), p. 12.
14. Nizamidou C., Fotios V. HR'S Strategic Role in Terms of Crisis Management // International Journal of Technical Research and Applications, 2015, Special Issue 34, pp. 1–5.
15. Ronez M. HR – Human Resource Contribution to Crisis Management. Asia Risk Management Institute. [Electronic source]. Available at: http://www.arimi.org/hr_contribution_to_crisis_management (Accessed: 12 November 2017).
16. Wang J., Hutchins H.M., Garavan T.N. Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. Human Resource Development Review, 2009, Vol. 8, pp. 22–53. Available at: <https://doi.org/10.1177/1534484308330018> (Accessed: 11 November 2017).