

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 331
ББК 65

DOI 10.24411/2618-9852-2020-15306

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Е. А. Ваганова, Н. Л. Антонова

Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия

На сегодняшний день для большинства российских предприятий и организаций наступили не самые легкие времена, когда экономическая нестабильность достаточно очевидно показывает, насколько сплочены трудовые коллективы и как они совместно преодолевают временные трудности. В данной статье мы проанализировали существующие подходы к мотивации сотрудников в условиях кризиса и выявили наиболее эффективные из них. Также сделали выводы о том, какие из них будут наиболее актуальны в настоящее время.

Ключевые слова: экономика, кризис, мотивация персонала, способы мотивации.

PERSONNEL MOTIVATION IN A CRISIS

E.A. Vaganova, N.L. Antonova

Surgut State University, Surgut, Russia

Today for most Russian enterprises and organizations there are not the easiest times when economic instability clearly shows how united labor collectives are and how they together overcome temporary difficulties. In this article, we analyzed existing approaches to motivating employees in times of crisis and identified the most effective ones. They also drew conclusions on which ones would be most relevant at present.

Keywords: economics, crisis, staff motivation, ways of motivation.

Не секрет, что для отечественной экономики периоды спада и подъема — вполне стандартная ситуация и большинство руководителей крупных предприятий уже имеют хороший опыт того, как лучше взаимодействовать с сотрудниками и как вести свой бизнес в условиях кризиса. Поскольку неверные действия при всеобщей экономической нестабильности грозят предприятию не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно.

Удержание ключевых сотрудников — одна из основных задач менеджмента компании в условиях экономической нестабильности, однако руководители большинства российских предприятий опрометчиво концентрируют свое внимание на управлении производством, маркетингом, финансами, в то время как совершенствованию системы мотивации персонала уделяется недостаточное внимание [2, с. 267].

Согласно опросу, проведенному среди специалистов крупных компаний, большая часть сотрудников так или иначе заинтересована

в эффективной работе и в моменты кризисных ситуаций не желают оставлять свое место работы. Данные об уровне мотивации сотрудников в крупных компаниях представлены на рис. 1 [4].

Самое важное в условиях кризиса — понять, что та система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала в ситуации стабильного и динамично развивающегося рынка, не в состоянии так же эффективно работать в условиях кризиса. В кризисе все несколько меняется и далеко не в лучшую сторону. Потребитель начинает экономить, и меньше покупает; банки ужесточают условия кредитования, растет дебиторская задолженность и т. п.

В таких условиях для того, чтобы выжить компании, необходимо, прежде всего, пересмотреть и реконструировать систему управления персоналом. На рис. 2 представлена примерная система условий, соблюдение которых позволит руководству предприятия наиболее безболезненно пережить кризисный период времени. Итак, данная система включает четыре основных требования (рис. 2).

Далее приведем краткое пояснение для каждого из пунктов.

1. Система требований должна быть экономичной, то есть в кризисный период вре-

мени затраты, связанные с персоналом и их высокий показатель, не только не оправдывают себя, но и становятся угрожающим фактором, не только для благополучия компании, но и самих сотрудников.

Ошибка заключается в том, что в большинстве случаев заработная плата сотрудников, вносящих вклад в организацию, сокращается, те, кто занимается непосредственно производством, а зарплаты топ-менеджеров и менеджеров остаются на прежних местах. Этот фактор напрямую влияет на доверие сотрудников к своим менеджерам.

2. В условиях кризиса положение сотрудника в компании становится менее стабильным; снижаются зарплаты; уменьшаются объемы или ликвидируются социальные пакеты. Все это негативным образом сказывается на его эффективности и производительность труда, поэтому система управления персоналом в условиях кризиса должна быть направлена на сохранение или повышение эффективности деятельности персонала, производительности его труда.
3. Система управления персоналом компании должна быстро перестраивать организационно-штатные структуры и проводить

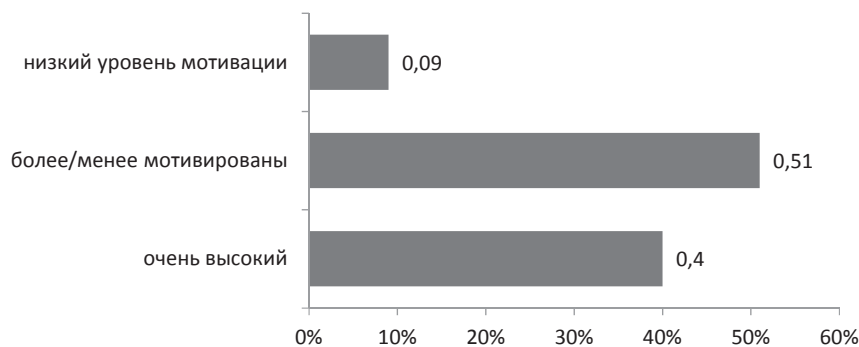


Рис. 1. Уровень мотивации сотрудников в крупных компаниях

Составлено автором по материалам исследования.

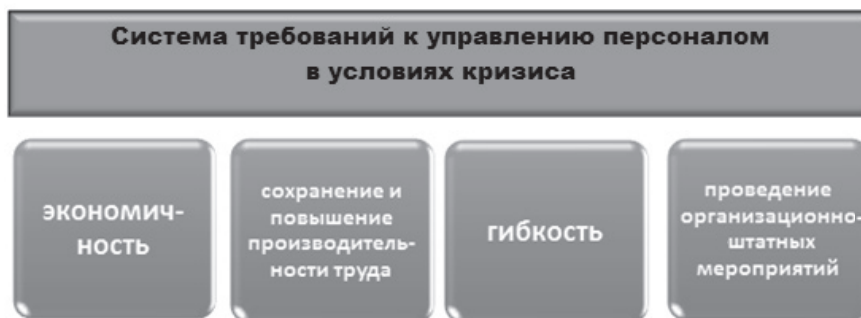


Рис. 2 Условия управления персоналом в условиях кризиса

Составлено автором по материалам исследования.

необходимые мероприятия, как высвобождая значительное количество персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и очень быстро вводить его в курс дел.

- Умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия, связанные с приемом, увольнением, перемещением значительного количества персонала.

В результате, как мы можем увидеть, система мотивации персонала в кризисных условиях должна трансформироваться и подстраиваться под «новые правила игры», которые диктует ситуация в экономическом секторе.

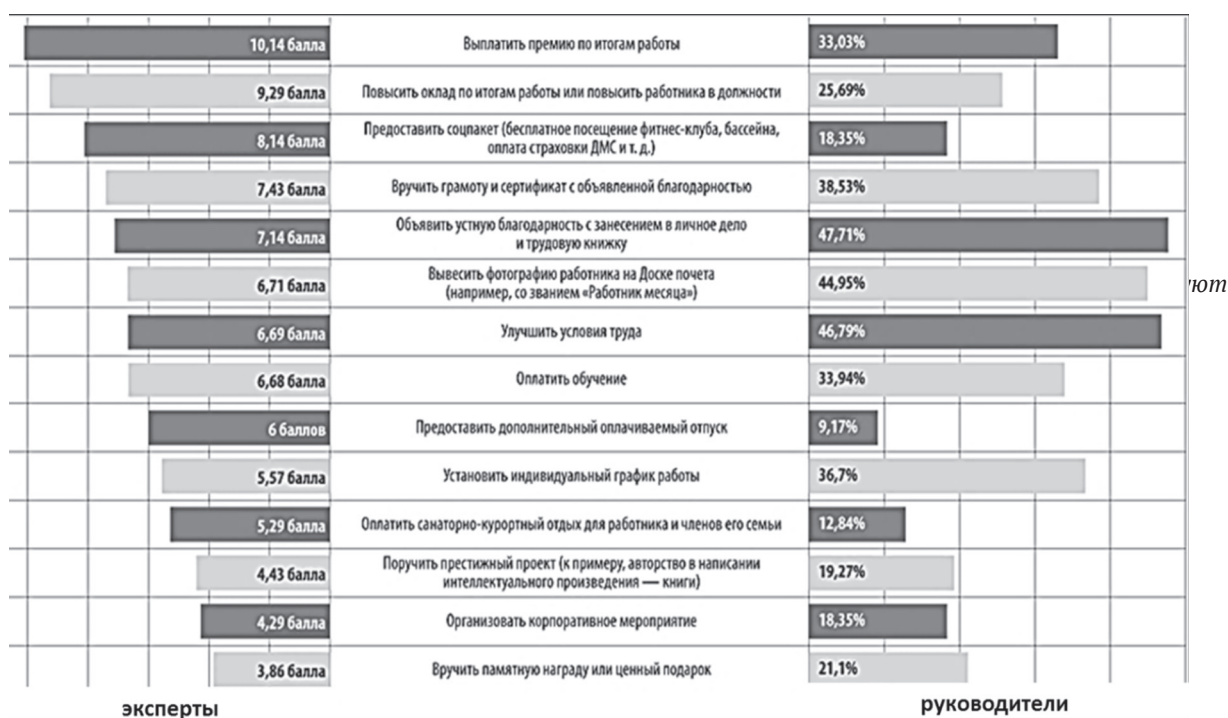
Система мотивации сотрудников — это эффективный и доступный инструмент управления, который позволит влиять на эффективность работы сотрудников и компании в целом. Но надо отметить, что в условиях кризиса крайне сложно материально стимулировать сотрудников, и поэтому руководитель должен четко решить, где сократить средства своей компании и где их увеличить.

Механизмы мотивации персонала в кризисных условиях требуют изменений в системе материальных и нематериальных стимулов, поскольку деятельность организации сопровождается серьезными кадровыми и финансовыми проблемами.

Далее рассмотрим данный вопрос с двух сторон: со стороны руководства и как видят решение данной проблемы руководители компаний и начальники крупных подразделений и рассмотрим рейтинг востребованных «мотиваторов» среди среднестатистических сотрудников компаний и организаций.

На рис. 3 представлены данные опроса экспертов по налогообложению предприятий в период кризиса и рядовых руководителей, результаты которого показывают, какие способы мотивации персонала в кризисных условиях экономики были бы предпочтительными для руководящего звена [5]. Что считается наиболее выгодным и менее затратным для введения в систему мотивации с точки зрения руководителей и экспертов. Здесь, конечно, учтены и такие факторы, как налогообложение, статьи расходов по основным фондам и стимулирующим.

В итоге для руководства, наиболее выгодным с нематериальной точки зрения все же считается улучшение условия труда (46,8 %), вынесение благодарностей с занесением в трудовую книжку (47,7 %) и размещение фото сотрудника на доске почета (45 %). Большой разрыв во мнениях составил индивидуальный график работы, 36,7 % опрошенных руководителей считают это выгодным мотивационным фактором, однако эксперты отдали этому способу мотивации всего лишь 10-е место и 5,5 баллов.



С материальной стороны, руководители отдают предпочтение выплата премии (33 %), оплата обучения (34 %) и повышение оклада (25,7 %). Надо сказать что в вопросе материального поощрения мнения руководителей и экспертов совпадают практически полностью.

Если же этот вопросы рассмотреть с другой стороны (рис. 4), то мы увидим, как по результатам опроса сотрудников разных компаний и крупных фирм данные приводят нас к тому, что для мотивации работников, особенно в условиях кризиса необходим хороший уровень оплаты труда и социальный пакет, что мы и видим на рис. 4.

На втором месте по популярности — это наличие в работе масштабных и интересных задач и комфортной атмосферы в компании. То есть, мы можем отметить, что в условиях экономической нестабильности, для людей достаточно важным является спокойная и комфортная эмоциональная обстановка на работе.

Как видно из приведенных выше данных, в условиях кризиса внутренняя мотивация сотрудников претерпевает существенные изменения. В данном случае успех предприятия или организации обусловлен применением конструктивных стратегий мотивации работников и совместное с ними преодоление страхов или жизненных человеческих проблем за счет введения материальных гарантий со стороны предприятия [6, с. 1031].

В неблагоприятные экономические периоды, материальное стимулирование и поддержка должны осуществляться в соответствии со следующими принципами:

1. Применяя сокращение оплаты труда за счет фиксированной ее части, предоставить возможность зарабатывать за счет переменной части, которая начисляется в зависимости

от достижений определенных нужных компании результатов. Сегодня одна из основных тенденций — переход от оплаты труда к оплате результата.

Действительно, большинство компаний и организаций смогли удостовериться насколько данный подход эффективен при мотивации сотрудников, что значительно улучшает количественные и качественные показатели [3, с. 53].

2. Разработка и правильная подача сотрудникам их личных и профессиональных целей, напрямую связанных с целями предприятия или организации.
3. Четкая и прозрачная система начисления заработной платы, а также дополнительных стимулирующих выплат. Сотрудники должны четко знать и понимать, каким образом формируется их ежемесячный доход, за что они могут получить материальное вознаграждение и с какой периодичностью оно начисляется. Когда сотрудник может планировать не только свои расходы, но и доходы, он априори избавляется от чувства страха и неопределенности.
4. Регулярный контроль достижения сотрудниками поставленных целей в виде отчетов, общих «пятиминуток», совещаний и др.

Отдельным пунктом материальной мотивации является принцип «частной собственности» в компании. При такой системе материального поощрения, каждый сотрудник компании становится владельцем назначенного ему бизнес-процесса, а любой процесс является ресурсом, на котором сотрудник может зарабатывать.

Чтобы начать работу и получать доход, сотрудник должен открыть в программе определенный бизнес-процесс на свое имя. Если сотрудник пол-



Рис. 3. Результаты опроса экспертов и рядовых руководителей: «Какие способы мотивации сотрудников выгоднее руководителю?»

Составлено автором по материалам исследования.

ностью реализует алгоритм, он получает баллы за свою работу, на основании которых ему начисляется онлайн-зарплата (баллы списываются за отклонение от алгоритма). Понимая, что именно и как нужно делать, чтобы получить баллы, сотрудник просто делает это и зарабатывает [4].

Система мотивации работников не может считаться эффективной, если она основана только на влиянии значимых факторов материального характера и не содержит нематериальных мотивов, которые в условиях экономического кризиса начинают приобретать все большую популярность среди руководителей крупных компаний и предприятий.

В периоды кризисов в связи с катастрофической нехваткой финансовых ресурсов, разумным становится применение нематериальной мотивации. Создание необходимого мотивационного социально-психологического климата, укрепление лояльности персонала, уменьшение панических настроений в коллективе — для всего этого нужна своевременная антикризисная нематериальная система мотивации, о которой далее и пойдет речь.

Итак, проанализировав литературу по данному вопросу, мы сделали выводы о том, что основными формами нематериальных мотивационных стимулов считаются следующие виды поощрений:

- организационное стимулирование — творческая работа, возможность участвовать в принятии решений и управлении, возможность творческих командировок;
- стимулирование на основе выражения общественного признания — почетные звания и награды, публичные поощрения, похвала;
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма;
- самостоятельность в решении некоторых вопросов;
- обратная связь о результатах;
- большая вовлеченность в работу;
- участие в принятии решений.
- возможность получить за хорошую и плодотворную работу дополнительные выходные дни, оформить гибкий график работы [6].

Это конечно еще не весь перечень возможных нематериальных поощрений, но основной или

базовый. В результате мы видим, что нематериальное стимулирование является неотъемлемым компонентом современных концепций и практик управления организацией, обеспечивая их общую эффективность.

Таким образом, сделав достаточно подробный анализ вопроса мотивации сотрудников в период кризиса, нам осталось лишь подвести итоги и обозначить главные тезисы по рассматриваемой проблеме [1, с. 561].

Итак, для эффективной мотивации сотрудников в условиях кризиса необходимо:

- в доходчивой форме проинформировать, возможно, посредством личного контакта, письменного обращения или рабочего совета, о ситуации, в которой находится компания и существуют ли риски и какого плана;
- быстро и грамотно, с учетом всех особенностей компании и персонала, сформировать программу по выходу из кризисной ситуации и ознакомить с ней сотрудников, выслушав вопросы или рекомендации;
- сообщить сотрудникам о разработанной программе по выходу компании из кризисной ситуации и о роли сотрудников в ее успешной реализации;
- продемонстрировать, что руководство готово разделить все трудности со своими сотрудниками;
- быть последовательными в принятых решениях и выполнять все данные обещания;
- поощрять сотрудников, которые с пониманием относятся к принятым мерам в компании, посредством грамот и благодарностей;
- минимизировать количество конфликтных ситуаций, возникающих при увольнении малоэффективных сотрудников.

Самое главное — это необходимость создавать сплоченные коллективы и следить за микроклиматом в компании с первых дней ее существования. Ведь самый лучший способ выхода из кризисных ситуаций — это их предотвращение или прогнозирование при своевременном проведении необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемом грамотной работой с персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голова, В. С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса / В. С. Голова // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. — 2015. — Вып. № 3—4 (июль — декабрь). — С. 554—561.
2. Колесниченко, Е. А. Особенности мотивации персонала на крупных промышленных предприятиях в условиях кризиса / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, В. Ю. Лапшин // Бюллетень науки и практики. — 2017. — №11 (24). — С. 268—275.

3. Исследования агентства Kelly Services «Мотивация персонала на российском рынке труда». — URL: <http://www.kellyservices.ru/ru/ruHome/> (дата обращения: 05.05.2020).
4. Статистические данные о мотивации сотрудников на начало 2020 года. — URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda> (дата обращения: 05.05.2020).
5. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компании в налоговом плане, так и для работников // Российский налоговый курьер. — URL: <https://www.rnk.ru/article/194136-reyting-sposobov-motivatsii-truda-vygodnyh-kak-dlya-kompanii-v-nalegovom-plane-tak-i-dlya> (дата обращения: 05.05.2020).
6. Maysak N.V., Volkova E.A., Mashchenko M.V., Magsumov T.A., Pavlovich K.P. Educational, engineering and medicine personnel: the impact of deviant patterns on image and business // TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics. — 2019. — Vol. 8. — № 3. — С. 1031–1038.

СВЕДЕНИЕ ОБ АВТОРАХ

Ваганова Елизавета Андреевна — студентка Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. liza.vaganova.00.00@mail.ru;

Антонова Надежда Леонидовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. antonova.surgu@mail.ru.

REFERENCES

1. Golova V. S. Motivatsionnyi aspekt upravleniya v usloviyakh krizisa [Motivational aspect of management in the conditions of crisis]. *Elektronnyi vestnik Rostovskogo sotsial'no-ekonomicheskogo instituta* [Electronic Bulletin of the Rostov socio-economic Institute], 2015, iss. 3–4 (July – December), pp. 554–561. (In Russ.).
2. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Lapshin V.Yu. Osobennosti motivatsii personala na krupnykh promyshlennykh predpriyatiyakh v usloviyakh krizisa [Features of personnel motivation at large industrial enterprises in the conditions of crisis]. *Byulleten' nauki i praktiki* [Bulletin of science and practice], 2017, no. 11 (24), pp. 268–275. (In Russ.).
3. *Issledovaniya agentstva Kelly Services «Motivatsiya personala na rossiiskom rynke truda»* [Research of Kelly Services Agency “personnel Motivation in the Russian labor market”]. Available at: <http://www.kellyservices.ru/ru/ruHome>, accessed 05.05.2020. (In Russ.).
4. *Statisticheskie dannye o motivatsii sotrudnikov na nachalo 2020 goda* [Statistical data on employee motivation at the beginning of 2020]. Available at: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda>, accessed 05.05.2020. (In Russ.).
5. *Reyting sposobov motivatsii truda, vygodnykh kak dlya kompanii v nalogovom plane, tak i dlya rabotnikov* [Rating of ways to motivate labor that are profitable both for the company in tax terms and for employees]. *Rossiiskii nalogovyi kur'er* [Russian tax courier]. Available at: <https://www.rnk.ru/article/194136-reyting-sposobov-motivatsii-truda-vygodnyh-kak-dlya-kompanii-v-nalegovom-plane-tak-i-dlya>, accessed 05.05.2020. (In Russ.).
6. Maysak N.V., Volkova E.A., Mashchenko M.V., Magsumov T.A., Pavlovich K.P. Educational, engineering and medicine personnel: the impact of deviant patterns on image and business [Educational, engineering and medicine personnel: the impact of deviant patterns on image and business]. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 2019, vol. 8, no. 3, pp. 1031–1038. (In Russ.).