

УДК 331.108.54

***МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД  
КРИЗИСА***

***Воронина А.К.***

*студент,*

*Донской Государственных Технический Университет, Россия,*

*Ростов-на-Дону, Россия*

***Рудская Е.Н.***

*к.э.н., доцент,*

*Донской Государственный Технический Университет,*

*Ростов-на-Дону, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматриваются способы и методы мотивации в системе управления персоналом в период кризиса. Особое внимание уделяется опыту современных известных компаний в области эффективной мотивации. Доказываются преимущества сторителлинга как нематериального инструмента мотивации персонала.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, кризисный период, storytelling, нематериальное стимулирование.

***MOTIVATION AND MANAGEMENT OF PERSONNEL DURING CRISIS.***

***Voronina A.K.***

*student,*

*Don State Technical University*

*Russia, Rostov-on-Don*

***Rudskaya E.N.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Don State Technical University,*

*Russia, Rostov-on-Don*

### **Annotation**

In the article we considered methods of motivation in the personnel management system during the crisis are considered. Particular attention is paid to the experience of modern well-known companies in the field of effective motivation. The advantages of storytelling as an intangible instrument of staff motivation are proved.

**Key words:** staff motivation, crisis period, storytelling, intangible incentives.

В периоды экономических кризисов предприятия рискуют не только финансовыми ресурсами, но и потерей квалифицированного персонала, без наличия которого невозможно удержание конкурентных позиций на рынке и выхода из кризиса (рис. 1). Проблема мотивации эффективных кадров становится необходимостью в антикризисном управлении компанией. На практике большинство руководителей российских организаций делают акцент на поддержание и развитие производства, сферы маркетинга, недостаточно уделяя внимание мотивационному аспекту в управлении человеческим капиталом, аргументируя это нехваткой материальных средств [1].



Рис. 1 - Влияние человеческого капитала на экономический рост

Следует различать кризис предприятия и кризис персонала. Так, под кризисом предприятия понимают крайнее обострение противоречий в фирме как социально-экономической системе, угрожающее ее жизнедеятельности

Кризис персонала предприятия – ситуация, в которой отсутствуют экономические и личные выгоды удовлетворения, вызванные внутренними и внешними причинами, которые привели фирму к банкротству.

Рассмотрим причины кризисного состояния предприятия, а также причины кризиса персонала.

Причины кризиса предприятия подразделяются на внешние и внутренние. Внешние причины – причины, на которые можно влиять ограниченно или вообще невозможно повлиять: инфляция, политическая обстановка в стране. Внутренние причины вызваны недостатком материального финансирования, нерациональным управлением или неподготовленностью менеджеров к управлению в условиях кризиса.

Причины кризиса персонала многообразны и могут создавать процессы цепной реакции, ухудшающие положение сотрудников компании.

Выделяют следующие основные причины кризиса персонала:

- неопределенность в дальнейшем функционировании фирмы и её персонала;
- столкновение старых и новых ценностей;
- разрушение установленной и отсутствие новой культуры управления;
- недостаточная социальная защита сотрудников и уменьшение количества квалифицированных работников;
- устранение сотрудников от управления фирмой;
- отсутствие действенной системы мотивации труда;
- недостаток знаний в области психологии у руководящего состава;
- отсутствие у руководителей способности прогнозировать тяжелое экономическое положение компании и умения эффективно с ним справляться [2].

Самой распространенной формой мотивации персонала является материальное вознаграждение. Оно дает понять работнику, что он ценен предприятию, повышает его самооценку и указывает на его социальный статус.

Во время кризиса внутренняя мотивация сотрудников иссякает. Они избегают неудач, боятся увольнения, сокращения, а также уменьшения дохода. Поэтому материальное стимулирование строится по следующим принципам:

1. Переход от оплаты труда к оплате результата, так как зависимость переменной части зарплаты от результата побуждает сотрудника улучшать количественные и качественные показатели работы и более эффективно решать различные возникающие проблемы и задачи.

2. Донесение до сотрудников их личных целей, которые непосредственно связаны с целями самой компании.

3. Ознакомление сотрудников с системой формирования их доходов и параметры получения дополнительных бонусов, вознаграждения.

4. Регулярный мониторинг достижений сотрудников и "публичные" отчеты об их успехах [3].

Эффективная система мотивации не может быть основана исключительно на материальном стимулировании, так как рано или поздно оно может

перестать приводить к результату (неоправданно высокая зарплата перестает мотивировать).

Нематериальными стимулами могут быть:

- демонстрация руководителями уверенности в стабильности компании в период кризиса (всевозможные собрания, максимальное внимание проблеме, выслушивание идей и предложений);
- сокращение социальной дистанции с коллективом, открытый разговор с персоналом, доверие, призыв к сплочению;
- наличие харизматичного лидера во главе всей команды руководителей компании;
- создание и поддержание боевого духа команды;
- в период кризиса можно сформулировать и объявить сотрудникам новые корпоративные слоганы, отражающие боевой настрой коллектива. («Мы своих не бросаем!»);
- не лишним будет напоминать «героическое прошлое» компании, если компания не так молода.

В период кризиса так же можно обучать сотрудников, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании грозит снижением эффективности производства, но проблема финансовых затрат на обучение сужает выбор формы обучения. Как раз для такого случая существуют малобюджетные виды обучения:

- наставничество (например, приставить к новичку "ветерана" данной профессии);
- мастер-классы опытных сотрудников компании;
- инструктаж сотрудников;
- посещение предприятий и филиалов компании;
- внутренние стажировки для новых сотрудников;
- внутренние семинары по новым публикациям [4].

Рассмотрим нематериальные стимулы компании Google. Каждый сотрудник может получить квалифицированную медицинскую помощь прямо

на территории организации, а также бесплатный массаж. Кроме того, осуществляется программа поддержки экологического транспорта: возмещается половина стоимости покупки велосипеда, на котором сотрудник ездит в офис. Многие сотрудник не имеют четкого графика работы, но должны выполнить свою работу в определенные сроки. В том числе возможно бесплатное прохождение различных курсов, помогающих профессиональному росту сотрудника, а также возмещение денежных средств, потраченных на учебную литературу, полезную для работы. У сотрудников становится меньше насущных проблем и они могут работать более эффективно.

Ещё одним интересным примером мотивации персонала является программа компании «Седьмой континент». Чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов, сеть магазинов «Седьмой континент» ввела премию за заботу о собственном здоровье. Компания поощряет тех, кто не болеет, денежным вознаграждением. Так, около двух тысяч сотрудников «Седьмого континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет, впервые получили за это премию в размере 14 тыс. руб. Всего же на эти цели компания потратила свыше 20 млн руб. Эксперимент оказался удачным, и его решили продолжить. Сотрудникам, которые продолжают заботиться о своем здоровье и в течение следующих трех лет не будут отсутствовать на работе из-за болезни, выплатят премии, но уже в размере 28 тыс. руб.

Маркетинговая компания Hime&Co, в свою очередь, с удовольствием поддерживает душевные порывы своих сотрудников. Например, руководство разрешает работникам потратить половину рабочего дня на посещение сезонных распродаж. Кроме того, при возникновении личных проблем с партнерами или супругами, предоставляется свободный день.

Остановимся на весьма любопытном способе мотивации персонала, который называется *storytelling* (от англ. рассказывание историй). Это мотивация к действиям посредством поучительных историй.

К основным задачам *storytelling* относятся:

1. Упрочение принятой корпоративной идеологии и передачи установленных в организации традиций.
2. Создание и внедрение новой корпоративной идеологии.
3. Обучение персонала посредством примеров успешной и неудачной работы.
4. Побуждение персонала к действию посредством личных историй.
5. Формирование культуры уважения.
6. Повышение коммуникации на разных уровнях

Исходя из задач storytelling, формируются определенные преимущества, такие как:

- формирование корпоративных традиций, норм и правил;
- способствование достижению стратегических целей организации;
- воздействие на мотивацию персонала и его обучение;
- помощь в улучшении функционирования бизнес-процессов по продвижению информации в организации и формированию знаний персонала;
- содействие в улучшении коммуникации между персоналом;
- создание благоприятного имиджа фирмы как внутри организации, так и для внешних контрагентов;
- возможность влиять на протекание кризисных периодов в компании и максимально их сглаживать [5].

Интересным примером применения сторителлинга является компания LavkaLavka, фермерский кооператив. Основатели начали с того, что рассказывали истории о развитии проекта на собственном сайте и где только могли. Бюджета на рекламу фактически не было, поэтому они распространяли наклейки с личным слоганом. Так родилась история «приключений человечка с вилами», которую проспонсировала компания NOKIA в целях саморекламы. Данный проект понравился Google, который как раз планировал снимать рекламу о Chrome.

На YouTube ролик набрал почти 3 миллиона просмотров. Реклама Google подняла посещаемость сайта в 8 раз и объем продаж на 30%, повысила узнаваемость, помогла «Лавке» наладить несколько деловых контактов с

крупными торговыми сетями, привлекла к проекту внимание прессы и ТВ-каналов. Сегодня у кооператива 5 офлайн-магазинов, а выручка в 2014 году составила 250 млн. рублей.

Таким образом, если философия управления компанией не будет гармоничной, то это приведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, к снижению имиджа фирмы, а затем и к кризисной ситуации, дисбалансу в деятельности всех систем предприятия, провалу и дальнейшему разорению.

#### **Библиографический список:**

1. Багирова И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2011. №4 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 15.03.2018).

2. Лыгина Н. И., Бурцева М. Н. Человеческий фактор и социальные инновации в системе антикризисного управления // Социально-экономические явления и процессы. 2015. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-faktor-i-sotsialnye-innovatsii-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya> (дата обращения: 15.03.2018).

3. Голова В.С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2015. №3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-aspekt-upravleniya-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 15.03.2018).

4. Николаев Д. О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса // ГИАБ. 2011. №S3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 15.03.2018).

5. Минаева Л. В. Корпоративный сторителлинг // Вестник ГУУ. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-storitelling> (дата обращения: 15.03.2018).