

УДК 331.1

## **УПРАВЛЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ**

**Харитон Э.Д.**

*Студент*

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Калужский филиал)*

*г. Калуга, Россия*

**Чупрунов П.А.**

*Студент*

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Калужский филиал)*

*г. Калуга, Россия*

**Аннотация.** В статье определено управление персоналом в условиях нестабильного или кризисного состояния предприятия как комплексная, плановая деятельность, основанная на системе научно обоснованных принципов, опыта и интуиции руководители предприятия. Описываются особенности и роль в управлении персоналом в кризисных ситуациях.. Выявлены основные принципы и методы воздействующие на человеческий потенциал в разных условиях среды. Исследованы основные проблемы на предприятии в кризисном состоянии, на основе которых будет разработан комплекс мер по повышению конкурентоспособности организации через эффективное управление персоналом. Констатируется, что управление предприятиями в кризисном состоянии является одной из основных проблем экономики и законодательства в современной России. На основе проведенного исследования можно выявить последовательные пути реализации этапов антикризисного управления персоналом в компании.

**Ключевые слова:** Управление персоналом, кризисное предприятие, кризис, антикризисное управление, пандемия коронавируса.

## **MANAGEMENT AND MOTIVATION OF PERSONNEL IN CRISIS SITUATIONS**

***Khariton E.D.***

*Student*

*Russian presidential Academy of national economy and public administration*

*(Kaluga branch)*

*Kaluga, Russia*

***Chuprunov P. A.***

*Student*

*Russian presidential Academy of national economy and public administration*

*(Kaluga branch)*

*Kaluga, Russia*

**Abstract.** The article defines personnel management in an unstable or crisis state of an enterprise as a complex, planned activity based on a system of scientifically based principles, experience and intuition of the company's managers. The features and role of personnel management in crisis situations are described.. The basic principles and methods that affect the human potential in different environmental conditions are identified. The main problems at the enterprise in a crisis state are investigated, on the basis of which a set of measures will be developed to improve the competitiveness of the organization through effective personnel management. It is stated that the management of enterprises in a state of crisis is one of the main problems of the economy and legislation in modern Russia. Based on the conducted research, it is possible to identify consistent ways to implement the stages of anti-crisis personnel management in the company.

**Keywords:** Personnel management, crisis enterprise, crisis, crisis management, coronavirus pandemic.

Стабильность бизнеса, надежность позиции компании на рынке, финансирование и производство в первую очередь обеспечиваются людьми. В бизнесе должны быть сотрудники, которые могут творчески подойти к достижению наилучших результатов, искать инновации, развивать сотрудничество с другими. Управление персоналом в нестабильной или кризисной ситуации предприятия - это комплексная, планируемая деятельность, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

основанная на научно доказанных принципах, системе опыта и интуиции руководителей компаний. Кризисное управление основано на общих принципах управления персоналом и принципах, характерных для принципов управления кризисом. Общие принципы: система, равенство возможностей, уважение к человеку, коллективная сплоченность, горизонтальное сотрудничество, правовая и социальная защита. Конкретные принципы управления персоналом и кризисом включают в себя: учет долгосрочной перспективы бизнеса, интеграцию персонала, участие сотрудников в процессе принятия решений, признание профессионального ядра кадрового потенциала, поддержание баланса интересов руководителей и персонала компании, сотрудничество с профсоюзами.

Персонал является главным ресурсом любой компании. Умение управлять персоналом — один из основных факторов успешной деятельности. В кризисных условиях вопросы управления персоналом требуют особого внимания. Главное в этой проблеме – необходимость понимания того, что та система управления, которая хорошо работала, отвечала требованиям времени и условиям современной экономической ситуации в нашей стране, не в силах обеспечить стабильную работу в условиях кризисных ситуаций. Та кадровая стратегия была создана в условиях динамической раскрутки, стабильной ситуации на рынке, которую возможно просчитать, где все операции работают как часовой механизм. Но в условиях кризиса все меняется. В непредсказуемой ситуации управленцы ищут разные пути решения того, как пережить кризис компании. Для существуют разные методы и стратегии управления. Создание системы антикризисного управления персоналом говорит о жестком стиле управления компанией в кризисном состоянии, когда необходимо принимать и реализовывать рискованные управленческие решения. Для обеспечения антикризисного управления необходимы особые специфические возможности, связанные с высокоуровневой стратегической интеграцией между лицами

принимающими решения (далее – ЛПР), организационной структурой, культурой и стратегией организации.

Основные сигналы для лиц, принимающих решения, заключаются в том, что развитие и вознаграждение сотрудников являются основными измерениями содержания системы управления персоналом и что последовательность и отличительность - это принципиальные особенности процесса системы управления даже в тех случаях, когда организация работает в убыток. Да, основная задача предприятия в кризисной ситуации-снизить затраты. В условиях кризиса сокращение их количества становится насущной необходимостью. ЛПР приходится прибегать к увольнению персонала, сокращению выплат или вовсе к их отказу. Речь идет о всех доплатах, надбавках в том числе социальных выплат. В связи с этим, работодатели часто выбирают ст. 74 Трудового кодекса РФ. Это одна из сложнейших статей, которая говорит о возможности работодателя изменить условия трудового договора в одностороннем порядке, но по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда. Это приводит к несогласию работников, так как задачи стоят трудновыполнимые, большая рабочая нагрузка, за которую нет должного материального вознаграждения. Интерес к качественным результатам снижается, если перестают выплачиваться прежние премии, а сокращение социальных выплат снижает “приверженность” предприятию. Наблюдается снижение мотивации персонала и снижение качества работы. Главным для сотрудника становится поиск нового места работы, а не интересы компании. Отрицательные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое смягчает и усугубляет кризис. Это зависит от управленческих способностей, цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причины и следствия, ответственности в этом отношении. Можно с уверенностью сказать, что кадровый кризис управления предприятием предполагает не только формальную организацию работы с персоналом, но и совокупность факторов социально – Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

психологического, нравственного характера, демократический стиль управления, заботливое отношение к потребностям человека, внимание к его индивидуальным особенностям и др. Большое значение в процессе деятельности придается вопросам межличностных отношений и психологии. Это одна из ключевых особенностей управления персоналом на предприятии.

Данные меры со стороны ЛПР вполне логичны, однако недостаточно эффективны. Существует необходимость сохранить персонал и грамотно его замотивировать. Можно установить в компании новую систему организации и оплаты труда, создать новые направления, перейти на дистанционный формат работы, сократить рабочую неделю, найти новый подход к работе, клиентам, поставить другие задачи, получить помощь от государства. Такие меры повлияют на профессиональную составляющую сотрудников и на их благосостояние. Для того чтобы реализовать все намеченные изменения, а не встретить негативное сопротивление от работников, руководство должно больше коммуницировать с сотрудниками. Всегда нужно излагать план действий, говорить о реальной ситуации на рынке, сравнивать цели и ожидания от сотрудников. Необходимо брать во внимание тот факт, что в основном выход из кризисной ситуации зависит не только от руководства, но и от усилий каждого работника. Поэтому открытый диалог обеспечит доверительные отношения в коллективе и поддержку, что немало важно в трудные времена.

Своевременное информирование сотрудников, сбор и учет их мнений — это возможность разработать оптимальный план мероприятий, распределить роли и ответственность, поддержать и укрепить лояльность сотрудников даже в кризисный период.

Тогда юридически все изменения можно будет провести с меньшими затратами путем подписания соглашений между работниками и работодателями к трудовому договору. Это позволит сохранить время и деньги, оптимизировать работу.

Еще одной острой проблемой, возникающей в кризис является мотивация сотрудников. Чтобы сократить статью расходов компания стремится отменить надбавки, доплаты, а так же стимулирующие выплаты. Изначально необходимо создать благоприятную психологическую обстановку в коллективе. Главная роль здесь принадлежит руководителю организации. В условиях кризиса на первый план выходит нематериальная мотивация работников. Это становится приоритетной задачей в управлении.

Для того, чтобы персонал работал на результат, необходимо разработать такую концепцию, при которой сотрудники будут знать, что их ценят, что к их мнению в организации прислушаются и чувствовать безопасность.

ЛПР компании необходимо повысить открытость управленческих процессов. Для этого персонал должен быть оповещен обо всех, принимаемых антикризисных мерах, всех ожиданиях, сотрудники должны четко видеть ситуацию, пройти период адаптации и представлять, когда кризис пойдет на спад. У сотрудников должна быть возможность участвовать в управленческих процессах, предлагать свои идеи по преодолению возникшего кризиса и других улучшений компании. Так что к данным мероприятиям следует относиться неформально.

Нужно доверять сотрудникам и сделать все, чтобы они доверяли организации, в которой работают. Чтобы показать свою заинтересованность в сотрудниках необходимо создать группу антикризисного реагирования, которая будет разрабатывать план антикризисных мероприятий, который будет обсуждаться с сотрудниками на еженедельных совещаниях, будет информировать о ситуации на рынке и в организации, планировать работу и ставить цели и задачи, обсуждать проблемы и успехи. Это поддержит моральный дух работников и повысит мотивацию.

В начале 2020 года никто не мог предположить, что миру придется столкнуться с большим кризисом связанным с пандемией коронавируса.

Пандемия затронула 187 стран мира, остановила всемирную экономику на многие месяцы. Ситуация с пандемией обусловлена неопределенностью при принятии решений, высокой степенью тревожности и стрессовых ситуаций. Многим организациям пришлось приостановить свою деятельность и столкнуться не только с финансовыми трудностями, но и с кадровыми. Пришлось предпринимать определенные меры в короткий срок, чтобы спастись от банкротства. Однако не всем это удалось. Пандемия COVID-19 в России затронула порядка 4,17 млн компаний и ИП от общего числа 6,05 млн, то есть до 67% малых, средних и крупных предприятий и ИП. Количество компаний, пострадавших от последствий эпидемии, выведено на основании данных реестра МСП и ЕГРЮЛ.

Кризис отразился на регионах по-разному. Больше всего пострадал бизнес в субъектах, которые зависели от добычи нефти и субсидий из федерального бюджета. Лидером по потерям стал бизнес Ингушетии: убытки выросли на 3260 % по сравнению с весной 2019 года.

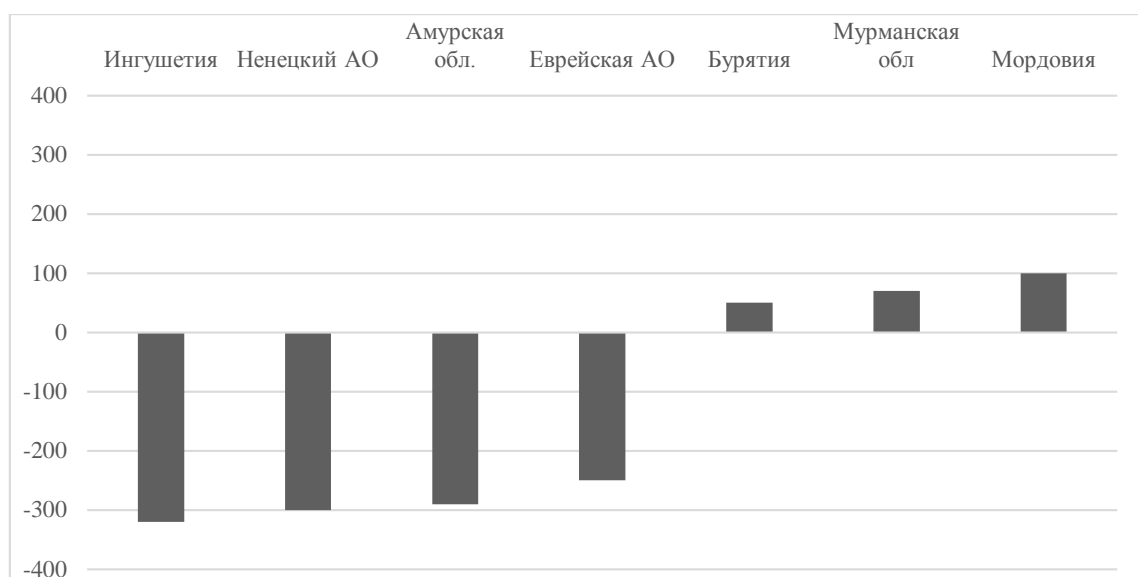


Рисунок 1. Лидеры по убыткам и доходам за весну 2020 года по регионам (% к показателям весны 2019 года). По данным компании FinExpertiza.

Как мы можем наблюдать из Рисунка 1, самым убыточным стал бизнес Ингушетии: расходы выросли на 3260 % по сравнению с весной 2019 года.

Государство включило в перечень пострадавших отраслей 66 кодов по ОКВЭД, хотя кризис коснулся 161 вида бизнеса. В связи с этим на помощь государства могли рассчитывать всего 29,5% субъектов бизнеса. Предприятиям пришлось надеяться только на собственные силы. Некоторые оптимизировали финансовые и кадровые ресурсы, а некоторые даже пытались запускать новые направления. Финансовой подушки не было у 62% компаний, поэтому им пришлось экстренно оптимизировать расходы. Как мы видим из Таблицы 1, компании в основном уменьшали затраты на маркетинг(42%), зарплаты сотрудников(26%) и офис(22%), а 34 % предпринимателей сокращали штат.

Таблица 1. Процент оптимизации расходов.

	% от опрошенных предпринимателей
Маркетинг, реклама	42
Оплата труда работников	26
Аренда помещений	22
Производственные расходы	18
Расходы на IT-решения и сервисы	16
Соцпакет для работников	10

Антикризисное управление, при правильном подходе, защищает репутацию организации, которая может оказать долгосрочное влияние на продажи и прибыль. В роли стратегического партнерства в составе команды антикризисного управления лидеры придают большое значение устойчивости организации. Независимо от термина – антикризисное управление или непрерывность бизнеса – цель одна и та же: защита человеческого капитала, защита заинтересованных сторон компании и обеспечение критически важных бизнес-процессов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.



### Библиографический список

1. Конституция РФ
2. Трудовой Кодекс РФ
3. Волкова В. Оптимизация штата и оргструктуры компании/ В. Волкова // Планово-экономический отдел. – 2020. - №8
4. Клейманова В.К. Кадровый аудит в управлении персоналом кризисного предприятия /В.К. Клейманова. – М.: Братского гос ун-та, 2012. – 263 с.
5. Кошелева Т.Н. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / Т.Н. Кошелева. – М.: СПб, 2017. 164
6. Боженко Л. Стандартная практика в кризис не работает/ Кошелева Т.Н. // Планово-экономический отдел. – 2020 - №7. - С. 115.
7. Чернышева Е. Создавайте системы мотивации под категории сотрудников/ Чернышева Е. // Планово-экономический отдел. – 2020 - №8
8. Магомедова, А. М. Мотивация персонала в условиях кризиса: современные технологии и подходы / А. М. Магомедова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 20 (124). — С. 342-344.
9. Дьяков, И. И. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. И. Дьяков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 8.1 (112.1). — С. 29-31. — URL: <https://moluch.ru/archive/112/28028/> (дата обращения: 04.04.2021).
- 10.Целин, В. Е. Мотивация персонала в условиях кризиса / В. Е. Целин, М. А. Кузнецова, С. В. Юдина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 26 (130). — С. 405-407. — URL: <https://moluch.ru/archive/130/36214/> (дата обращения: 03.04.2021).
- 11.Клейменова Л.В. Кадровая политика при кризисном управлении // Труды Братского государственного университета: Серия Проблемы

управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. - Братск: ГОУВПО БрГУ, 2005.-С. 13-17.

12. Данилова, И. С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала / И. С. Данилова, Ю. М. Чепурнова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 691-702. — URL: <https://moluch.ru/archive/115/30768/> (дата обращения: 04.04.2021).
13. Гребенцов, П. А. Особенности мотивации труда персонала промышленных предприятий / П. А. Гребенцов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 7 (193). — С. 54-57. — URL: <https://moluch.ru/archive/193/48457/> (дата обращения: 02.04.2021).
14. Спиридонова К. А. Взаимосвязь производительности труда и фонда заработной платы // Молодой ученый. - 2015. №11. С.71–74.
15. Официальный сайт Сбербанка России [Электронный ресурс] – URL <https://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения - 05.04.2021)

*Оригинальность 95%*