

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Климова А.Д.

*Климова Ангелина Дмитриевна – магистрант,  
кафедра менеджмента и управления персоналом организации,  
Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II, г. Москва*

**Аннотация:** в статье проведен теоретический анализ базовых компонентов мотивации персонала во время кризиса. Даны определения основным позициям, рассматриваемым в статье. Выявлены проблемные аспекты при формировании стратегических шагов компании относительно структуризации мотивационной деятельности в период сложных экономических условий. Определены элементы, составляющие целостную, антикризисную, мотивационную систему.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, кризис, система, управление, стратегия.

Происходящие сегодня изменения в политической, экономической и социальной сферах жизни общества, основанного демократических ценностях и рыночных отношениях, потребовали формирования новых систем управления персоналом, определив тем самым необходимость активной стратегии мотивации кадрового состава, способных осуществлять эффективную рабочую деятельность.

Роль кадровой политики в системе антикризисного управления возрастает вместе с ростом влияния человеческого фактора на разрешение мотивационных проблем. Результативность мотивационной кадровой политики обуславливается соответствующими эффективными механизмами её реализации.

Понятие управление персоналом в кризисной ситуации несет в себе некоторую особенность, которая заключается в том, что помимо выполненных производственных функций работник предприятия является активной составляющей кризисного процесса, причем он может не относиться непосредственно к производству.

Кризис - это период нестабильности или такого состояния бизнеса, когда надвигаются серьезные перемены. Причем результат этих изменений может быть как крайне неблагоприятный, так и положительный. В связи с этим появилось понятие - антикризисное управление. Антикризисное управление – преодоление с помощью каких-либо методов уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте [1].

Для организации характерны определенные виды кризисов. Эти кризисы можно классифицировать по различным критериям:

- Стратегическое развитие предприятия. Здесь речь может идти о кризисе роста, стагнации или упадке.
- Стадии жизненного цикла предприятия. В этом смысле возможно разделение на кризис основания, роста и старости.
- Угроза целям предприятия. Сюда можно отнести угрозу потери платежеспособности; обременение предприятия долгами.

Причины кризисов, возможно, условно разделить на внутренние и внешние. Современная экономическая ситуация требует новых подходов и методов управления предприятием. Отсутствие опыта и знаний управления организацией в условиях экономической самостоятельности предприятия является одной из причин кризиса организации.

Эффективность руководителя в кризисное время будет проявляться в том, что он разработал и реализует продуманную стратегию и тактику работы с персоналом. Задачей руководителя является приложение своих усилий таким образом, что бы как можно более продуктивно организовывать работников на преодоление кризиса и в тоже время обеспечить поддержание требуемого уровня производственной деятельности в процессе антикризисного производства. Практика показывает, что кризисы могут способствовать эффективному росту организации, а могут относиться с безразличием к результатам предприятия, на котором они работают.

Так, Р. Дарендорф утверждал, что интенсивность конфликта снижается в том случае, если он контролируется. При этом творческая сила сторон может быть направлена на постепенное развитие [2]. При этом Г.В. Власюк указывает, что управляемый руководством конфликт - это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление антикризисных действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации, и ее ресурсные возможности [3].

В тоже время следует подчеркнуть, что успешность деятельности отдельного сотрудника в кризисной ситуации связана с его индивидуальными характеристиками, имеющимися персональными ресурсами, зависит от вида деятельности. Причем индикатором успешности можно считать правильность принимаемых в ситуации выбора решений, их направленность на достижение целей организации. [4]

Создание руководством эффективно действующей системы мотивации персонала во время кризиса позволит предприятию получить не только конкурентное преимущество на рынке труда, но и обеспечить рост ответственности, улучшить производительность, сохранив при этом социальную стабильность, максимально приблизив интересы работников к стратегическим интересам организации.

Система формирования мотивации заключается в обеспечении достижения главной цели и функций управления персоналом, а группировка целей в несколько подсистем необходима в достижении главной цели – повышение рентабельности предприятия и улучшения его финансовых показателей.

В результате проведенных нами теоретических исследований, выявлено несколько основных факторов, обуславливающих мотивацию сотрудников во время кризиса:

- *доверительные отношения с руководством* Сотрудники воспринимают руководство компании как честное, справедливое по отношению к сотрудникам. Они понимают, что от них ожидается и признают, что руководители компании действительно соблюдают установленные ими же правила. Сотрудники верят, что руководители компании принимают компетентные решения, ведут компанию в правильном направлении.

Вероятно, следует отметить, что в этом ключе имеет большое значение правильное информирование сотрудников в кризисной ситуации актуальным, является создание благоприятного социально-психологического климата, эффективной коммуникация, свободной информированности и относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами.

- *поддержка инициатив сотрудников.* Сотрудники имеют возможность влиять на происходящее в компании. Их обратная связь и инициативы должны восприниматься руководством. Это особенно важно в условиях кризиса, когда сотрудник, видя реализацию своих инициатив, внутренне дополнительно мотивируется, в частности, за счет возникновения эффекта сопричастности [5].

Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия по выводу из кризиса может быть основано, прежде всего, на авторитете руководителя, который координирует данную деятельность. Успешность деятельности руководителя находится в зависимости от решения взаимосвязанных проблем, которые обусловлены его отношениями с трудовым коллективом кризисного предприятия:

- проблем собственной адаптации руководителя к существующей ситуации и, в связи с этим, к особенностям профессиональной деятельности в новых условиях;

- проблем мобилизации кадрового потенциала предприятия на реализацию антикризисной программы

Работники кризисного предприятия достаточно высоко ценят демонстрацию руководителем своей близости к коллективу. Также в процессе мобилизации коллектива немаловажную роль играет доверие к профессиональной компетентности и социальной ответственности управляющего, вера в его достаточную квалификацию. Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии является длительным процессом, требующим постоянных усилий и неослабленного внимания со стороны руководства на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия [6].

По мнению Г.В. Власюк, такое состояние приверженности сотрудника организации, когда он верен и предан ей настолько, что готов вкладывать свои силы в ее успешность и процветание, также может быть охарактеризовано как вовлеченность [7].

В период кризиса задачи кадровой политики, по нашему мнению должны иметь следующие действия:

1) сохранить ядро кадрового потенциала организации, к которому относятся менеджеры, специалисты и рабочие кадры, представляющие особую ценность для предприятия;

2) реструктуризировать кадровый потенциал предприятия по причине организационных преобразований в ходе реструктуризации предприятия;

3) снизить социально-психологическую напряженности в коллективе;

4) обеспечить социальную защиту и трудоустройство высвобождаемых работников.

Таким образом, структура целей управления мотивацией персонала во время кризиса должна быть тщательно спланирована и продумана деятельность руководящего состава, опирающаяся на систему научно обоснованных принципов. При этом в интересах руководства необходимо, чтобы социальные цели были адаптированы с экономическими и стратегическими задачами, стоящими перед организацией. Поставив такие цели управления персоналом, которые будут учитывать как интересы администрации, так и интересы работников предприятия, удастся успешно решить те задачи, которые ставятся перед ней в условиях кризисной ситуации.

### *Список литературы*

1. Кукушкина В.В. Антикризисный менеджмент. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. С. 4.
2. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социс, 1994. № 5. С. 142-147.
3. Власюк Г.В. Коммуникационный менеджмент. М.: МИИТ, 2011.

4. *Власюк Г.В.* Конкурентоспособность как основа успеха // Преподаватель XXI век, 2013. № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-kak-osnova-uspeha/> (дата обращения: 25.01.2017).
5. *Власюк Г.В.* Чувства и эмоции как основа технологий управления взаимодействием // Национальная безопасность / nota bene, 2013. № 2. С. 357-370.
6. Мотивация персонала в современной организации. Учебное пособие / под ред. С.Ю. Трапицына. СПб. «Книжный дом», 2013. 333 с.
7. *Власюк Г.В.* Вовлеченность персонала, как инструмент повышения организационной конкурентоспособности. Политика и общество, 2015. № 8. С. 1044-1053.