Л.А. Кузовкина

МОТИВАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД КРИЗИСА ОРГАНИЗАЦИИ

КУЗОВКИНА Лайла Арсеновна – аспирантка кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС (e-mail: ok@armd.ru)

Аннотация. *Рассматривается проблема управления персоналом в период кризиса организации. Акцент сделан на мотивационной функции управления. Предложены возможные направления работы с персоналом в условиях кризиса организации.*

Ключевые слова: *организация, персонал, кризис, управление, мотивация, функция, корпоративная, культура, лояльность, обучение, эффективность.*

Кризис – это переломный момент в экономике, когда потребитель и рынок не могут жить по-старому, а руководители и предприниматели не знают, как работать по-новому. 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. Под «управлением персоналом» в компании следует понимать не только работу службы персонала, но и всю систему работы с сотрудниками, которая обеспечивает выполнение ими своих функций в бизнес-процессах.

Действующая система управления персоналом создавалась в условиях стабильности и развития, когда доходы компании были относительно стабильны и постоянны, когда кредиты выдаются, производитель производит, а потребитель покупает. В условиях кризиса многое меняется. Потребитель начинает экономить и меньше покупает; банки ужесточают условия кредитования, делая их непосильными для небольших предприятий, растет дебиторская задолженность и т. п. Ситуация меняется далеко не в лучшую сторону, негативно отражаясь на деятельности большинства компаний. Существенно снижаются экономические показатели – рентабельность, оборот и т. п. В этих условиях любая компания стремится прежде всего выжить, используя все возможные меры и ресурсы[1].

В условиях кризиса в России заметно повысился интерес к мотивационной функции управления, которая помогает руководству предприятия заинтересовать исполнителей работать наиболее эффективно в целях достижения поставленных стратегических, тактических и оперативных целей. Функция мотивации, предполагающая выбор различных типов поведения

[1] См.: *Дудник, И.Ю.* Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса //Управление персоналом. – 2008. – № 23.

руководителя в зависимости от потребностей и условий развития персонала, становится все более значимым элементом управления, но пока недостаточно полно используется управляющими системами. Кроме этого именно в этой области сформировались спорные, но прочно утвердившиеся представления об абсолютном доминировании материальных стимулов в активизации деятельности работников российских предприятий.

Экономический спад грозит компании не только финансовыми проблемами и ослаблением позиций на рынке, но и потерей квалифицированных специалистов, без которых невозможен удачный бизнес. Причем «потерять» специалиста можно и в переносном смысле, понимая под потерей снижение его трудоспособности, инициативности, азарта, веры в завтрашний день, оптимизма. Такие проблемы с наступлением кризиса коснулись не только компаний, но и занятых у них работников, которых беспокоят выплаты по кредитам, банкротство банка, в котором хранились деньги по депозитам, снижение уровня заработной платы на фоне роста обязанностей и необходимости работать сверхурочно из-за сокращения штата сотрудников или текучести кадров. В конце концов они просто не уверены в завтрашнем дне. Как следствие, у них появляется чувство тревоги, вследствие чего даже те ситуации, на которые они раньше просто не реагировали, в новых условиях способны подтолкнуть к радикальным решениям. Поэтому менеджерам и руководителям компании в кризисных ситуациях необходимо проявлять к работникам особое внимание и заботу.

При разработке возможных направлений мотивации персонала в период кризиса организации можно, как рекомендуют некоторые специалисты [Бурякова Е. /www. workoteka. ru], разделить весь персонал на категории:

К а т е г о р и я «А» – персонал в качестве носителя технологий, обеспечивающий устойчивость бизнеса и способный в короткий срок передать эти технологи подчиненным.

К а т е г о р и я «Б» – квалифицированный исполнительный персонал, владеющий технологиями, т. е знающий правила технологии и использующий их в своей работе.

К а т е г о р и я «В» – высококвалифицированные рабочие, обучение которых для достижения необходимого компании уровня их квалификации требует значительных вложений.

К а т е г о р и я «Г» – низкооплачиваемый технический персонал, обеспечивающий техническую работоспособность компании.

Такое деление позволить усилить мотивацию удержания в первую очередь персонала категории «А», потому что этот персонал способен в короткие сроки развить бизнес при начале прогресса.

Однако действия компании по укреплению ее системы управления сводятся не только к принятию эффективных мер в условиях, когда кризис уже дал о себе знать. Надо уметь выявить и предупредить возможные причины его возникновения на самой ранней стадии.

Одной из основных причин возникновения кризиса в компании является отсутствие систематической и целенаправленной работы по развитию и адаптации корпоративной культуры к меняющимся условиям. Корпоративная культура каждой организации уникальна и индивидуальна. В ней отражаются специфика бизнеса компании, особенности мышления и поведения сотрудников. Всякое изменение корпоративной культуры требует немалых усилий и длительного времени для того, чтобы сотрудники приняли новые ценности и адаптировались к новым условиям труда. Например, при постоянном развитии корпоративной культуры первые результаты начинают проявляться примерно через два года, а для полного преобразования культуры крупной компании требуется от трех до десяти лет. Таким образом, корпоративная культура является важным фактором риска для компании.

Корпоративная культура меняется по мере развития и расширения деятельности компании. Появляются новые сотрудники, иные направления работы и задачи. Главная трудность в поддержании требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что новые сотрудники приносят с собой не только свежие идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и иные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные ценности сотрудников могут поколебать уже сложившиеся в организации культурные ценности. Если не учитывать эти изменения и не уделять необходимое внимание развитию корпоративной культуры, неизбежно возникнет внутренний конфликт, который впоследствии приведет к возникновению глубокого кризиса в компании.

Создание и поддержание активного потенциала команды – второй по значимости фактор успешного антикризисного управления компанией. Энергия борьбы за бизнес, оптимизм, вера и консолидация, как правило, обеспечивают свыше 30% успеха.

Несмотря на то, что корпоративная культура едина для всех сотрудников компании, в отдельных подразделениях или профессиональных группах, объединенных на основе общих интересов или целей, существуют и свои субкультуры, которые зачастую противоречат официальной корпоративной культуре. Члены этих групп могут сопротивляться переменам, препятствовать реализации стратегии компании. Поскольку это может привести к масштабному кризису, очень важно обеспечить лояльность персонала.

Любая компания, желающая выжить в кризисной ситуации, обязана обращать внимание на лояльность своего персонала, поскольку, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности и силы для достижения победы над конкурентами в нестабильное для организации время[1].

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работни-

[1] См.: *Магура, М.И.* Поиск и отбор персонала (практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб)//Управление персоналом. – 1998. – № 1.

ков, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Преимущество лояльных сотрудников состоит в том, что они:

в сочетании с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и достойными товарами или услугами могут обеспечить компании лидерские позиции;

тщательно охраняют коммерческие секреты фирмы, всегда на страже, они контролирует возможные угрозы и пресекают их. Для лояльного сотрудника предательство интересов фирмы просто невозможно;

используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. При этом ресурсы и резервы – не обязательно внутренние. Сотрудник может по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т. д. Лояльный сотрудник способен по собственной инициативе заняться самообразованием, он склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы;

лояльные сотрудники более дисциплинированы, потому что им без этого нельзя обойтись. Нелояльные сотрудники, если и выполняют правила, то причины этого кроются в том, что люди опасаются наказания, в том, что должное поведение вознаграждается, а может быть, в том, что соблюдение правил не составляет для них труда;

лойяльные сотрудники более ответственны – чувствуют свою обязанность перед компанией сделать все точно, правильно, в срок и необходимого качества;

готовы переждать трудные для компании времена и остаться работать не из страха перед адаптацией на новом месте, а из верности и чувства сопричастности;

доверяют руководству и не оспаривают его решения. В случае проявления оппозиционного мнения, информации, которая расходится с официальной точкой зрения, лояльные сотрудники стремятся выяснить причину противоречия и скорейшим образом разрешить его;

могут работать в команде, но могут обойтись и без нее, главное для них – судьба и успех компании.

Лояльные сотрудники способны быстрее адаптироваться к меняющимся условиям. Единственным условием является сохранение лояльности после наступивших изменений[1].

Кризис – это время кадрового резерва. Можно уволить дорогих и нерентабельных «звезд» и заменить их более молодыми и мотивированными сотрудниками из кадрового резерва. Их можно мотивировать реальной карьерой внутри компании. Но для этого их сначала надо обучать. Обучать как внутри компании, так и вне нее, на серьезных программах, например MBA.

Затраты на обучение рассредоточены во времени, часть из них может компенсироваться сотрудниками, тем более, что затраты на их обучение

[1] См.: *Харский, К.* Благонадежность и лояльность персонала.– СПб.: Питер,2003.

обходятся компании дешевле, нежели повышение заработной платы, которую при необходимости можно зафиксировать на весь период обучения, чтобы сохранить ценного сотрудника и поддержать его эмоционально.

Постоянно учить персонал необходимо, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании грозит бизнесу снижением его эффективности. В условиях кризиса это серьезный риск, поэтому возникает вопрос о формах обучения, какие из них следует выбирать, чтобы минимизировать финансовые затраты на обучение.

В последние месяцы активно обсуждают проблему малобюджетного обучения персонала. К таким обучающим форматам, по мнению В.Политова, [http://umpro.ru/] можно отнести:

создание резерва в компании;

наставничество;

развивающий стиль управления: управление как вызов, развивающая беседа с сотрудником;

мастер-классы опытных сотрудников компании;

стратегические беседы в компании – способ корпоративного развития (подведение итогов за неделю – метод обучения и развития сотрудников)

планерка как форма развития персонала;

инструктаж сотрудников;

командировка как метод обучения;

конференции и выставки, бенчмаркинг и обмен визитами;

изучение кейсов компании (рабочих примеров);

обучение, встроенное в рабочий процесс (обмен опытом и внутренние семинары успешных сотрудников);

внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников.

Зачастую руководители заботятся в первую очередь об увеличении экономических показателей деятельности компании – объемов производства или продаж, количества клиентов, забывая при этом о необходимости внутреннего развития организации – оптимизации и совершенствования схем управления, взаимодействия сотрудников, построения иерархии. Слабая организационная структура сама по себе является причиной возникновения острых конфликтов между сотрудниками, способных перерасти в кризисную ситуацию.

Всякое изменение в компании необходимо осуществлять постепенно, разъясняя сотрудникам его смысл и необходимость. Важно заручиться поддержкой ведущих работников–лидеров, которые будут непосредственно преобразовывать, пропагандировать изменения, демонстрировать лояльность, вдохновлять и поддерживать персонал в преодолении возможных трудностей, обеспечивать оперативную обратную связь. Если не учитывать эти факторы, внедряемые изменения неизбежно вызовут сопротивление сотрудников, которое может стать непреодолимым препятствием на пути реализации намеченных планов.

Далеко не все компании внедрили мотивационные программы, приспособленные к сегодняшним требованиям, вдохновляют талантливых работников и предусматривают поощрение тех, кто показывает хорошие результаты. А стоило бы это сделать. Пришло время проверить, насколько сбалансирована и адекватно связана с эффективностью бизнеса система мотивации сотрудников.

Список литературы

1. *Дудник, И.Ю.* Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса //Управление персоналом. – 2008. – № 23.

2. *Магура, М.И.* Поиск и отбор персонала: практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб //Управление персоналом. – 1998. – № 1.

3. *Харский К*. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003.

© Кузовкина Л.А., 2011

Е.М.Осипов

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК УСЛОВИЕ ДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

ОСИПОВ Егор Михайлович – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии управления факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова (e-mail: egosipov@yandex.ru)

Аннотация. *Рассматривается одна из проблем малого бизнеса. Несмотря на известную полярность конкуренции и социального партнерства как форм социального взаимодействия, социальное партнерство является одним из необходимых условий добросовестной, институционально оформленной конкуренции в малом бизнесе, что позволяет ему эффективно выполнять свои экономические и социальные функции в обществе.*

Ключевые слова*: социальное партнерство, конкуренция, малый бизнес, добросовестная конкуренция, модель институционально оформленной конкуренции.*

Социальное партнерство и конкуренция в науке традиционно рассматриваются как антиподы. Этимологически такой подход имеет веские осно-