

В.Л. ГУРДЖИЯН, А.А. ДАНИЛОВА

**ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ЕГО МОТИВАЦИИ**

Ключевые слова: персонал, кризис, антикризисное управление, мотивация персонала, сопротивление изменениям, иррациональность мышления, кризисная ситуация, кадровые проблемы, менеджер.

На различных стадиях жизненного цикла экономической системы возникают кризисные ситуации. Без профессионально подготовленных сотрудников предприятию трудно будет достигнуть поставленных целей и задач. Поэтому для поддержания конкурентоспособности предприятиям необходимо расширять инновационные процессы и привлекать к работе персонал. Управление персоналом имеет важное значение для социально-экономической системы, особенно во время кризиса. В сложившейся ситуации на первый план выходит вопрос об удержании ценных кадров предприятия, а также об обеспечении их достойной оплатой труда и необходимыми условиями для продолжения активной трудовой деятельности. Очевидна необходимость изучения вопросов антикризисного управления персоналом предприятия. Таким образом, для преодоления кризисной ситуации нужно объединить все организационные структуры, их комплексную работу и взаимодействие, так как без этого невозможно добиться положительного результата. Только высокомотивированные сотрудники способны выполнять сложные и срочные поручения руководства. В статье рассмотрены проблемы управления персоналом в кризисных ситуациях, выявления основных причин сопротивления сотрудников изменениям, затронута тема мотивационной составляющей, представлен механизм управления в кризисных условиях. Предложена программа антикризисного управления персоналом, основанная на мотивации. Комплексная мотивационная антикризисная программа представляет собой механизм обеспечения стабилизации организации и предусматривает вовлечение персонала в процесс вывода организации из сложной ситуации. Авторами статьи применялись такие методы исследования, как анализ теоретических и практических исследований в области антикризисного управления персоналом.

Одним из главных ресурсов современной жизни любого предприятия является персонал, который обеспечивает эффективность функционирования, рыночную устойчивость предприятия. Вопрос управления персоналом становится ещё более актуальным во время кризисной ситуации, так как может грозить высокой текучестью квалифицированных кадров. В таких ситуациях важны эффективное управление персоналом и разработка антикризисных мероприятий для предотвращения возникшей проблемы. Ни для кого не секрет, что одним из ключевых моментов в период кризиса является удержание высококвалифицированных сотрудников. Для этого нужно всегда информировать персонал и своевременно разработать антикризисную программу управления им.

Многие ученые затрагивали тему антикризисного управления персоналом [1, 5, 9, 10]. Однако они не учитывали мотивационную составляющую в условиях кризисной ситуации.

Требования в системе управления персоналом в период кризиса отличны от регулярного управления. Это связано с тем, что управление персоналом в период кризиса основано на эффективном взаимодействии руководителей и подчиненных, а деловая стратегия – на увеличении объема продаж, усовершенствовании продукта, минимизации расходов, поддержании оптимального уровня запасов, исследовании рынка [2].

Во время кризиса характерны такие проблемы с кадрами, как оплата их труда, напряженность в коллективе, текучесть квалифицированных кадров, решать которые нужно быстро. Поэтому при антикризисном управлении необходимо уделить внимание двум основным составляющим: удержанию сотрудников во время антикризисной программы; сокращению недовольств и конфликтных ситуаций при увольнении «паникёров». Каждый сотрудник может быть в той или иной группе. Для того, чтобы направить данную ситуацию в положительную сторону, потребуются разработка и реализация антикризисных мероприятий с учётом вовлечения сотрудников в действия по улучшению позиций предприятия.

В условиях кризиса начинается проблема текучести кадров, так как сотрудники начинают терять уверенность в «завтрашнем дне», верить слухам. Всё это происходит по причине отсутствия достоверной информации.

Чтобы предотвратить данную проблему, нужно адекватно донести до сотрудников реальную картину происходящего, ознакомить с мерами по преодолению кризисной ситуации, а также явно указать роль сотрудников в выходе предприятия из кризиса. Поэтому сначала нужно провести разъяснительную работу с персоналом. Для этого можно воспользоваться способами передачи информации [6].

Первым из способов является личный контакт с персоналом. Многие учёные считают, что данный метод помогает снизить неопределенность между персоналом и руководством, помогает управляющему чётко и ясно понять настроение в коллективе и быстро решить возникающие в ходе общения проблемы.

Эффективным способом преподнесения информации для предприятия с большой численностью персонала являются письма по электронной почте. Также этот метод используется для подготовки к предстоящей встрече с руководством.

Если компания имеет большой персонал, численность которого более тысячи человек, то лучше всего воспользоваться таким органом передачи информации, как «рабочие советы». Данные «советы» созданы для работников подразделений предприятия с целью эффективной взаимосвязи [7].

Важно обеспечить лояльность сотрудников к руководству предприятия, так как присутствует вероятность сопротивления со стороны персонала при реализации антикризисной программы. Поэтому необходимо публично поощрять лояльных сотрудников, понимающих цели предприятия и адекватно реагирующих на возникающие сложности в реализации плана.

Во многом людям мешает иррациональность мышления, из-за которой человек продолжает действовать так, как будто ничего не изменилось. В первую очередь это касается руководителей подразделений разных уровней. Они всегда одобряют и готовы поддержать любые антикризисные мероприятия, но категорически отказываются реализовать планы в своих подразделениях.

Это происходит по ряду причин:

- непонимание измененных целей для выхода компании из сложившейся ситуации; недостаточное осознание проблем и угроз;
- отсутствие знаний и умения действия в кризисных условиях; страх за принятое решение;
- страх потери своего места, страх за свою жизнь [8].

Для эффективного мотивирования и минимизации сопротивления возникающим изменениям со стороны сотрудников необходимо следующее [2, 4]:

- учитывать, что каждый сотрудник испытывает чувство неудовлетворенности кризисной ситуацией и у каждого человека степень неудовлетворенности может быть разной;
- пробудить у персонала необходимость изменения ситуации в лучшую сторону.

- предоставить цель, задачи, методы выхода из сложившейся ситуации;
- разработать совместный план достижения данных задач;
- обучить сотрудников новым навыкам, если это потребуется.

Одним из средств для мотивации сотрудников является специальная программа оплаты труда и стимулирования, основанная на дифференцированном подходе к различным группам и категориям персонала [3].

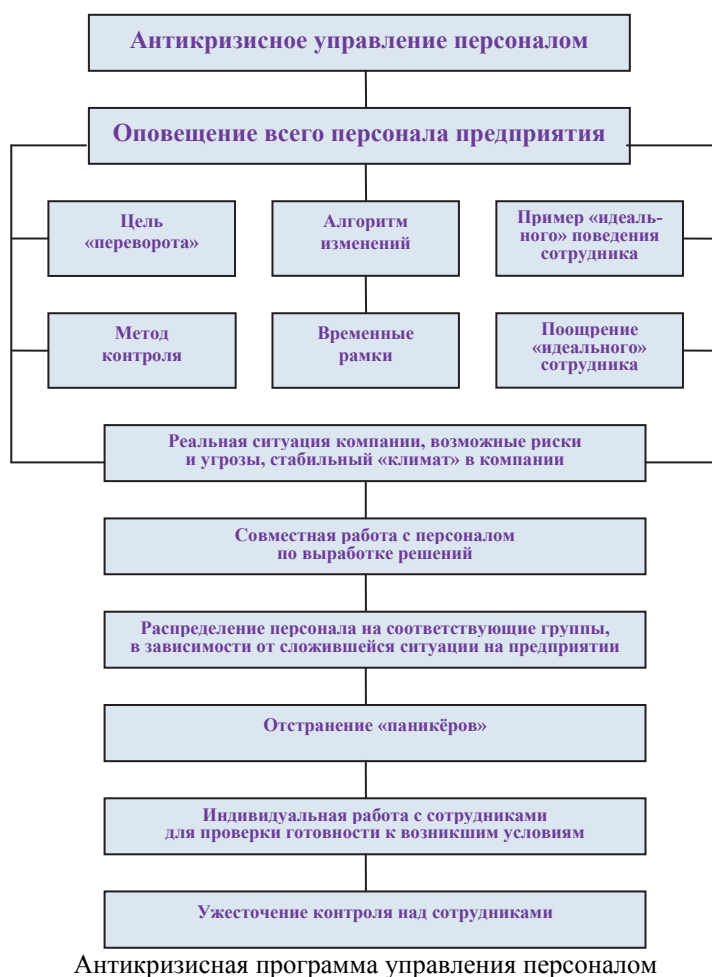
Эффективная реализация этой программы позволит удержать важных для компании сотрудников и не снизить производительности труда, а также обеспечит сокращение численности персонала бесконфликтно.

Антикризисная программа – это система основных управленческих мероприятий в менеджменте для устранения проблем и вывода предприятия из кризисной ситуации.

На рисунке наглядно видна разработанная антикризисная программа управления персоналом, целью которой является сохранение квалифицированного персонала для эффективной работы предприятия в кризисной ситуации.

Кризисная ситуация всегда разная. Поэтому нецелесообразно разрабатывать единственную антикризисную программу управления на все «случаи жизни».

Главной задачей управленцев предприятия остаются прогнозирование, выявление, а также своевременное проведение преобразований и предотвращение ситуаций, ведущих кризису. Однако во время кризисных ситуаций данные мероприятия ограничены временными рамками и должны преобразовываться по мере развития событий.



В таких обстоятельствах должны быть осуществлены следующие действия:

- сформировать временные целевые рабочие группы для решения различных проблем;
- определить порядок создания и работы групп, систему вознаграждения, механизмы внедрения; координацию деятельности целевых групп;
- изменить систему оплаты труда службы продаж в зависимости от достижения поставленных целей;
- разработать и реализовать программу по целевому стимулированию инициатив (каждый человек на предприятии может проявить себя во время антикризисных мероприятий и получить вознаграждение);
- оценить кадровый состав предприятия на возможность использования сотрудников для решения новых задач;
- организовать высвобождение избыточных работников предприятия;

- определить экспертным путём перечень ключевых сотрудников предприятия и сформировать механизмы и способы их удержания (возможно заключить с ними индивидуальные трудовые контракты);
- подготовить резерв кадров для замещения ключевых должностей;
- обеспечить информационную поддержку изменений как во внутренней, так и во внешней среде предприятия.

Перечисленные действия антикризисного управления персоналом являются первоочередными и необходимыми. Они оказывают благоприятное влияние на выход организации из кризиса, но персонал не всегда готов принять эти изменения и сопротивляется переменам.

Кризис – это всегда стрессовая ситуация для людей, страх увольнения, страх за привычный образ жизни, тревога о будущем. Это всё заставляет прикладывать большие усилия, чтобы не лишиться своей работы. Однако велика его деструктивная роль, что может привести к развитию депрессий [3].

Для мотивации сотрудников необходимы такие составляющие, как:

- уверенность людей в том, что они держат свою судьбу и благополучие в своих руках;
- уверенность в том, что компания не забывает и думает о своих сотрудниках;
- уверенность в высшем руководстве, в реализации планов во время кризиса.

Одним из главных способов мотивирования сотрудников является ответственная и эффективная работа руководителя предприятия в период кризиса.

Руководитель всегда должен быть готов быстро и эффективно реагировать на кризис в предприятии, так как нет одинаковых кризисных ситуаций, каждая уникальна по-своему.

Литература

1. Бажин А.С., Филаткина И.Д. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами в условиях кризиса организации // Экономика и социум. 2015. № 2-1(15). С. 407–412.
2. Гаврилова Л.В., Гурджиян В.Л. Современные аспекты стратегического управления на предприятии // Современные аспекты стратегического управления на предприятии: сб. науч. тр. магистрантов и преподавателей. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2018. С. 62–65.
3. Гурджиян В.Л., Иванова Н.А. Мотивация как фактор повышения кадрового потенциала организации // Модернизация экономики и развитие инновационных отраслей как фактор роста экономического, научно-технического и кадрового потенциала России: материалы междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2014. С. 47–51.
4. Гурджиян В.Л. Проблемы формирования компетенций в области экономики и управления при подготовке кризис-менеджеров // Инновационное развитие экономики. 2018. № 5(47). С. 341–346.
5. Егоршин А.П., Гуськова И.В. Управление человеческими ресурсами в условиях экономического кризиса // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3, № 5. С. 465–474.
6. Жамкова Т.Г., Гурджиян В.Л. Особенности мотивации кризис-менеджеров // Economic Sciences. 2016. № 6. С. 372–375.
7. Семенихин В.В. Персонал: практическое руководство для руководителя, кадровика, бухгалтера. М.: Эксмо, 2009. 448 с.
8. Тараненко В.В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. 3-е изд. Киев: Ника Центр, 2010. 240 с.

9. Федорова Е.И., Федоров А.В. Принципы антикризисного управления персоналом предприятия // Научные записки МЭБИК. Вып. VI. Курск: МЭБИК, 2006. С. 125–134.

10. Федорова А.Э., Токарева Ю.А. Антикризисное управление персоналом организации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с.

ГУРДЖИЯН ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (vladim_leo@mail.ru).

ДАНИЛОВА АННА АЛЕКСЕЕВНА – студентка IV курса, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (annaalekseevna10@mail.ru).

VLADIMIR L. GURDZHIYAN, ANNA A. DANILOVA

**PROGRAM OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT
AT AN ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT ITS MOTIVATION**

Key words: *personnel, crisis, anti-crisis management, staff motivation, resistance to changes, irrationality of thinking, crisis situation, personnel problems, manager.*

Crisis situations occur at various stages of an economic system life cycle. Without professionally trained employees, it will be difficult for the enterprise to achieve its goals and objectives. That is why, in order to maintain competitiveness, enterprises need to expand innovative processes and involve their staff. Personnel management is essential for a socio-economic system, especially during times of crisis. In current situation, the issue of retaining valuable personnel of the enterprise, as well as providing them with fair payment for their work and with necessary conditions to continue active labor activities plays center stage. The need to study the issues of anti-crisis enterprise personnel management is obvious. Thus, in order to overcome the crisis situation, it is necessary to unite all organizational structures, their integrated work and interaction, since without this it is impossible to achieve a positive result. Only highly motivated employees are able to carry out complex and urgent assignments of management. The article examines the problems of personnel management in crisis situations, identification of the main causes of employees' resistance to changes, the topic of the motivational component is touched upon, the mechanism of management in crisis conditions is presented. A program of anti-crisis personnel management based on motivation is offered. The comprehensive motivational anti-crisis program represents a mechanism to ensure stabilization of an organization and foresees involvement of personnel in the process of removing the organization from a difficult situation. The authors of the article used such methods of research as the analysis of theoretical and practical studies in the field of anti-crisis personnel management.

References

1. Bazhin A.S., Filatkina I.D. *Formirovanie strategii upravleniya chelovecheskimi resursami v usloviyakh krizisa organizatsii* [Formation of a strategy for human resource management in an organization's crisis]. *Ekonomika i sotsium*, 2015, no. 2-1(15), pp. 407–412.

2. Gavrilova L.V., Gurdzhiyan V.L. *Sovremennye aspekty strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Modern aspects of strategic management at the enterprise]. In: *Sovremennye aspekty strategicheskogo upravleniya na predpriyatii: sbornik nauchnykh trudov magistrantov i prepodavatelei* [Modern aspects of strategic management at an enterprise: a collection of scientific papers of undergraduates and teachers]. Cheboksary, Chuvash University Publ., 2018, pp. 62–65.

3. Gurdzhiyan V.L., Ivanova N.A. *Motivatsiya kak faktor povysheniya kadrovogo potentsiala organizatsii* [Motivation as a factor in increasing the human resources of the organization]. In: *Modernizatsiya ekonomiki i razvitie innovatsionnykh otraslei kak faktor rosta ekonomicheskogo, nauchno-tekhnicheskogo i kadrovogo potentsiala Rossii: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Int. Sci. conf. «Modernization of the economy and the development of innovative industries

as a factor in the growth of the economic, scientific, technical and personnel potential of Russia»]. Cheboksary, Chuvash University Publ., 2014, pp. 47–51.

4. Gurdzhiyan V.L. *Problemy formirovaniya kompetentsii v oblasti ekonomiki i upravleniya pri podgotovke krizis-menedzherov* [Problems of the formation of competencies in the field of economics and management in the preparation of crisis managers]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki*, 2018, no. 5(47), pp. 341–346.

5. Egorshin A.P., Gus'kova I.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa* [Human resource management in an economic crisis]. *Russian Journal of Management*, 2015, vol. 3, no. 5, pp. 465–474.

6. Zhamkova T.G., Gurdzhiyan V.L. *Osobennosti motivatsii krizis-menedzherov* [Features of motivating crisis managers]. *Economic Sciences*, 2016, no. 6, pp. 372–375.

7. Semenikhin V.V. *Personal: prakticheskoe rukovodstvo dlya rukovoditelya, kadrovika, bukhgaltera* [Personnel: a practical guide for the manager, personnel officer, accountant]. Moscow, Eksmo Publ., 2009, 448 p.

8. Taranenko V.V. *Upravlenie personalom, korporativnyi monitoring, psikhodiagnostika: Testy dlya otbora personala. 3-e izd.* [Personnel management, corporate monitoring, psychodiagnosics: Tests for personnel selection]. Kiev, Nika Tsent Publ., 2010, 240 p.

9. Fedorova E.I., Fedorov A.V. *Printsipy antikrizisnogo upravleniya personalom predpriyatiya* [Principles of anti-crisis management of enterprise personnel] In: *Nauchnye zapiski MEBIK, vypusk VI* [MEBIK Scientific Notes]. Kursk, 2006, pp. 125–134.

10. Fedorova A.E., Tokareva Yu.A. *Antikrizisnoe upravlenie personalom organizatsii* [Crisis management of the organization's personnel]. Ekaterinburg, Ural University Publ., 2017, 164 p.

VLADIMIR L. GURDZHIYAN – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (vladim_leo@mail.ru).

ANNA A. DANILOVA – Student, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (annaalekceevna10@mail.ru).

Формат цитирования: Гурджиян В.Л., Данилова А.А. Программа антикризисного управления персоналом предприятия с учетом его мотивации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus.* – 2020. – № 4. – С. 15–21. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2020/4/3>. DOI: 10.47026/2499-9636-2020-4-15-21.