

2. Gerasimov B.N. Modeling of change management process in organizations // Creative economy and social innovations. 2011. №1. P. 10-19.
3. Gerasimov B.N., Chumak V.G. Behavioral management of the organization. Samara: Samara state aerospace University, 2003. 376 p.
4. Gerasimov B.N., Chumak V.G. Social management. Samara scientific centre of RAS, WORLD, 2004. 218 p.
5. Daft R. Organization: proc. for psychologists and economists / with English. SPb.: prime-EURO SIGN, 2001. 352 p.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ¹

Д.О. Бикинина, А.Д. Меньшикова

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управления мотивацией персонала, которые наблюдаются в кризисных ситуациях. Также в работе раскрыты способы проявления материального и нематериального стимулирования, разработаны принципы, на которых должна основываться материальная мотивация, и выделен преобладающий вид стимулирования в системе мотивации сотрудников в кризисный период.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, кризис, корпоративная культура, руководитель, эффективность.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что кризисная ситуация в экономике влечет за собой не только финансовые проблемы, но и появление смуты, касающейся сомнений работников в выживании предприятия в условиях кризиса, а также в сохранности своего рабочего места. В связи с этим, персонал становится менее активным и лояльным по отношению к производственной деятельности организации, и необходи-

¹ Научный руководитель: доцент кафедры управления человеческими ресурсами Е.А. Карасик.

мым становится стимулирование сотрудников на повышение производительности труда.

Использование системы мотивации в кризисной ситуации необходимо с учетом изменений в системах материального и нематериального стимулирования. Наиболее сложным вопросом является материальная мотивация сотрудников, т.к. ее организация требует применения экономических, финансовых и психологических знаний. Материальные выплаты оказывают значительное влияние на трудовую мотивацию, т.к. денежные вознаграждения свидетельствуют работнику о его значимости для предприятия [3, с. 48].

В кризисной ситуации внутренняя мотивация персонала приобретает существенные изменения: появляется мотивация, которая предполагает избежание неудач, увольнения и сокращения заработной платы. В данной ситуации материальное стимулирование работников должно основываться на следующих принципах [1, с 391]:

1. Предоставление возможности увеличения заработка за счет переменной части, прирост которой возможен за счет достижения необходимых для компании результатов.

2. Доведение до сведения работников системы формирования их дохода и материального вознаграждения.

3. Осуществление регулярного контроля достижений сотрудниками поставленных им целей.

На рисунке 1 приведены результаты опроса, проведенного специалистами HR-портала, который был направлен на выявление приоритетов работников в кризисных условиях.

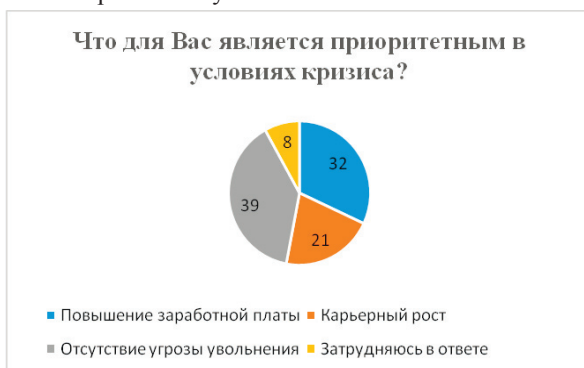


Рисунок 1 – Результаты опроса, направленного на выявление приоритетов работников в условиях кризиса (%) [6]

Рисунок 1 показывает, что большая часть опрошенных (39 %) в условиях кризиса предпочитает гарантию сохранения своего рабочего места. 32 % желают увеличение объема своей заработной платы, но в условиях кризиса это является практически невозможным. 21 % респондентов желают перейти на новые ступени в своей карьерной лестнице. В условиях кризиса это возможно лишь с сохранение прежнего уровня заработной платы.

В условиях кризиса для предприятия большой проблемой является материальное премирование работников, поэтому учащаются случаи нематериальной мотивации [5, с. 215].

В настоящее время существует множество способов нематериального стимулирования персонала, например: ежемесячное подведение итогов рабочего процесса, награждение лучших сотрудников; истории успеха сотрудников, тренинги и предоставление возможностей для личного роста; субсидии на питание; скидки на покупку услуг предприятия; участие в управлении.

В кризисной ситуации основным инструментом нематериального стимулирования выступает корпоративная культура. Ключевыми критериями воплощения антикризисного управления предприятием являются активность и энергичность руководящих групп, и создание позитивного настроения команды. Преобладание в антикризисном управлении энергии борьбы за бизнес, оптимизма и веры является гарантией успешной деятельности предприятия.

Основным составляющим элементом корпоративной культуры предприятия является миссия компании, которая согласована с ценностями организации. Формулирование миссии организации является коллективным процессом, в ходе которого персоналу предоставляется возможность обсуждения достаточно серьезных вопросов, касающихся деятельности компании, следовательно, сотрудники ощущают себя важным звеном предприятия, что влечет за собой повышение мотивации персонала.

При преодолении кризисной ситуации руководство предприятия может использовать такой способ нематериального стимулирования, как организация корпоративных мероприятий [5, с. 217]. Несмотря на то, что в кризисный период предприятие и так испытывает финансовые трудности, все-таки не стоит отказываться от такого рода мероприятий, которые нацелены на сплочение коллектива, но следует сделать их более экономичными по затратам. На корпоративных мероприятиях сотрудни-

ки могут общаться между собой в неформальной обстановке, что позволит увеличить уровень доверительности коллектива и его сплоченности, которая является положительным фактором, оказывающим влияние на конечные результаты деятельности предприятия.

На сегодняшний день актуальным является такое понятие, как тимбилдинг, который представляет собой организацию совместных поездок в санатории или дома отдыха, участие в совместных экскурсиях и различных конкурсах [4, с. 21].

Помимо этого, стоит использовать такой вид нематериального стимулирования, как поощрение руководства, которое чаще всего выражается путем устных и письменных благодарностей. Публичное признание заслуг работника влечет за собой повышение заинтересованности сотрудника в улучшении своей деятельности и достижении более высоких показателей производительности труда. Любой сотрудник желает, чтобы его выполненные работы оценивали по достоинству. Получение признания заслуг работника позволяет ему чувствовать свою значимость для предприятия как профессионала.

Для достижения большей эффективности вышеперечисленных методов нематериального стимулирования персонала необходимо, чтобы они носили регулярный характер, например, еженедельно или ежемесячно. Осуществлять это можно посредством организации отчетных совещаний или собраний. Регулярное информирование сотрудников о том, что их совместная работа приносит положительный результат, мотивирует работников на преодоление сложностей.

Кроме того, нематериальное стимулирование может проявляться путем вовлечения персонала в процесс принятия решений, касающихся улучшения деятельности предприятия. Таким образом, руководитель показывает своим работникам, что он учитывает их мнение и уважает их точку зрения. Поскольку работники непосредственно осуществляют рабочий процесс, они лучше видят выход из проблемной ситуации, тем самым они могут оказать существенную помощь руководителю организации. Следовательно, вовлечение персонала в процесс принятия решений влечет за собой повышение качества принимаемых решений и повышение мотивации работников на улучшение деятельности предприятия.

Значительный эффект от стимулирования персонала может быть достигнут при переводе сотрудников на гибкий график работы – фриланс. Работнику будет выдаваться задание на выполнение какой-либо

работы или проекта, которую он может выполнять в домашних условиях. При этом его доход будет исчисляться по системе сдельной оплаты труда. Тем самым предприятие останется в выигрыше, т.к. сможет увеличить свой производственный оборот путем увеличения производительности труда работника, вызванной его заинтересованностью в выполнении большего количества проектов. Также плюсом для работника является его нахождение дома и экономия денежных средств на дороге.

Рассматривая зарубежный опыт стимулирования персонала в условиях кризиса, ярким примером являются семейные компании от корпораций IBM и AT&T. В рамках данных программ компании предоставляют своим работникам возможность работать по гибкому графику, помогают в подборе нянь, предоставляют возможность определения детей в корпоративные детские сады и ясли, а также проводят праздничные мероприятия для сотрудников с малышами. Другая крупнейшая американская корпорация WaltDisneyCo на окнах кафе, находящегося на центральной улице «Диснейленд-парка», изображает фотографии наиболее ценных сотрудников.

Подводя итог, стоит отметить, что в период кризиса система мотивации персонала имеет проблемный характер, особенно это касается материального стимулирования, что обусловлено финансовыми проблемами предприятия. Поэтому в данной ситуации, зачастую используется нематериальная мотивация, но проблемным в таком случае является тот факт, что не все сотрудники будут удовлетворены устными благодарностями, работники, естественно, желают получать поощрения своих заслуг в виде денежных вознаграждений. Из этого следует, что нематериальное стимулирование окажет положительный эффект только в отношении тех работников, которые испытывают уважение и преданность к своей компании.

Библиографический список

1. Акмаева Р.И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Елифанова // Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. 391 с.
2. Гаги В.А. Экономика и социология труда / под ред. В.А. Гаги. Томск: Изд-во Томского университета, 2013. 340 с.
3. Данильченко М.А. Система управления персоналом в современных условиях хозяйствования / М.А. Данильченко, В.В. Колоденская,

О.В. Гартованная // Новая модель экономического роста: научно теоретические проблемы и механизм реализации: материалы Междунар. научно-практ. конф. Пос. Персиановский, 2014. 361 с.

4. Сосновы А. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 1. С. 21.

5. Челомова Н. А. Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна? // Управление человеческим потенциалом. 2012. № 3. С. 214–223.

6. HR-портал. Сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/> (дата обращения 27.11.2016).

7. Савельева З.Н. Влияние экономического кризиса на социальную политику предприятия / З.Н. Савельева, Ю.С. Колесникова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сб. научных трудов III Междунар. научно-практ. конф. Симферополь: Крымский инженерно-педагогический университет. 2017. С. 454–455.

OF MOTIVATION IN CRISIS

D.O. Bikinina, A.D. Menshikova

Russia, Kazan Federal University

Abstract. This article describes the system of motivation, which are used in crisis situations. Also in the paper discusses ways to show tangible and intangible incentives, developed the principles on which to base material motivation and highlighted the predominant type of incentive system of employees' motivation in times of crisis.

Keywords: motivation, stimulation, personnel crisis, corporate culture, head, efficiency.

References

1. Akmaeva R.I. Compensation management: management of remuneration: a tutorial / R. I. Akmaeva, N. Sh. Epifanova. St. Petersburg: Polytechnic University Publishing House, 2012. 391 p.

2. Gagi V.A. Economics and sociology of labor / ed. V.A. Gaga. Tomsk: Publishing house Tom. University, 2013. 340 p.

3. Danilchenko M.A. The personnel management system in modern economic conditions / M.A Danilchenko, V.V. Kolodenskaya, O.V. Gartovannaya / The New Model of Economic Growth: Scientific-Theoretical Problems and the Mechanism of Implementation: Materials of the International Scientific and Practical Conference. Persianovsky, 2014. 361 p.

4. Sosnovy A. Development of intra-company systems of remuneration, motivation and incentives of personnel. 2012. № 1. P. 21.

5. Chelomova N. A. Intangible motivation. Is it intangible? // Management of human potential. 2012. № 3. P. 214–223.

6. HR portal. Community and publications [Electronic resource]. URL: <http://www.hr-portal.ru/> (appeal date 11/27/2016).

7. Savelieva Z.N. The impact of the economic crisis on the social policy of an enterprise // Z.N. Savelieva, J.S. Kolesnikova / Scientific Works of the III International Scientific and Practical Conference. Simferopol: Crimean Engineering and Pedagogical University. 2017 p. 454–445.

СОВРЕМЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ¹

Е.С. Бурцева

Самарский государственный университет путей сообщения

Аннотация. В статье рассматриваются основные современные проблемы управления персоналом, а также возможные меры их устранения или уменьшения отрицательных последствий их проявлений.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-подразделений трудовая мотивация, обратная связь, профессиональная подготовка.

Управление персоналом в самом широком смысле понимается как деятельность по руководству, которая ориентируется на достижение цели компании с помощью труда, опыта и способностей работников. С переходом к рыночной экономике ушло такое понятие как «план любой ценой», а на смену ему пришло понятие «индивидуальная активность»,

¹ Научный руководитель: доцент кафедры «Экономика и финансы», к.э.н. Ю.В. Дворникова