

АНТИКРИЗИСНЫЕ КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СЕКТОРЕ УСЛУГ

ANTI-CRISIS PERSONNEL STRATEGIES IN SERVICE INDUSTRY

E. Evdokimova

Annotation

The paper contains a description of controversies of existing anti-crisis strategies. Advantages of competition between service company's workers are described. Main problems of this method are analyzed and possible solutions are proposed.

Keywords: anti-crisis strategy, competition, personnel, effectiveness.

Евдокимова Евгения Андреевна
Аспирант Санкт-Петербургского
института гуманитарного
образования

Аннотация

В статье описаны противоречия существующих антикризисных стратегий. Показаны достоинства организации соревнования между сотрудниками предприятия сферы услуг как способа повышения эффективности их работы. Выявлены проблемы использования соревнования и показаны методы их устранения.

Ключевые слова:

Антикризисная стратегия, соревнование, персонал, эффективность.

Стратегии, применяемые в области управления персоналом в период кризиса, обусловленного внешними по отношению к компании причинами, отличаются определенной противоречивостью, которая ярче всего проявляется на предприятиях сектора услуг.

С одной стороны, как специалисты, так и практики, сходятся во мнении, что человеческий капитал, воплощенный в сотрудниках, является одним из основных факторов эффективного развития и функционирования предприятий. В сфере услуг, где персонал оказывает услуги потребителю при непосредственном контакте, роль работников (и, как следствие, важность разработки эффективной стратегии управления человеческими ресурсами) особенно велика. Неслучайно адаптации классического комплекса маркетинга к сфере услуг включают персонал в качестве самостоятельного параметра [3], а одной из разновидностей стратегии дифференциации является дифференциация персонала. Таким образом, при наступлении кризисной ситуации наиболее логичной стратегией было бы разработка новой модели работы с персоналом, которая позволила бы максимально использовать потенциал каждого сотрудника. Иными словами, персонал было бы разумно воспринимать как важный антикризисный ресурс. В настоящее время существует значительное число теорий, объясняющих механизм мотивации персонала [4], в том числе и с элементами математической формализации [1, 2], что теоретически упрощает задачу создания антикризисной кадровой стратегии [5]. При правильном подходе к мотивации сотрудников при минимальных затратах можно добиться хороших результатов в повышении эффективности работы сотрудников, поиске нестандартных решений проблем, ро-

сте квалификации, увеличении прибыли компании. Не стоит забывать о том, что в условиях кризиса люди особенно ценят стабильность и гарантии сохранения рабочего места.

С другой стороны, на практике персонал чаще всего воспринимается не как антикризисный ресурс, а как резерв для сокращения издержек. Цель предприятия в этом случае состоит не в том, чтобы максимально использовать потенциал своих сотрудников для минимизации негативных последствий кризиса, а в том, чтобы снизить затраты на оплату труда путем снижения заработной платы, увольнения части работников и принуждения оставшихся к совмещению обязанностей. В ряде случаев дело кончается резким снижением производительности труда, снижением мотивации и развалом коллектива.

В нашей статье мы рассмотрим модель антикризисной кадровой стратегии несколько с иной стороны – как использовать кризис для раскрытия потенциала сотрудника и для использования этого потенциала на благо фирмы.

Человеку присуще желание состязаться, соревноваться. Наличие соперников, конкурентов становится стимулом для совершенствования, достижения высоких результатов. Результатом поиска модели, использующей эти человеческие качества, стало социалистическое соревнование. Оно пропагандировало не конкуренцию, связанную с индивидуализмом, а отношения сотрудничества и взаимопомощи, которые выражали всеобщее стремление добиться высоких результатов и показателей. Основной упор делался на сознательность работни-

ков, которые в свою очередь должны были повышать свою производительность труда за идею и признание. В наши дни редкий сотрудник будет стремиться раскрыть свои способности за идею, поэтому, основываясь на опыте, можно использовать соревнование, как эффективный способ мотивации.

Соревнование можно использовать не как самостоятельную модель, а в концепциях различных мотивационных теорий. Затрагивая честолюбие и амбиции людей, поощряя их не индивидуально, а в рамках сопоставления, компания может извлечь больше пользы. Используя в своих мотивационных моделях конкурсы, состязания, сравнительные аспекты, компания может достичь следующих целей:

- ◆ повышение эффективности работы персонала;
- ◆ повышение квалификации персонала;
- ◆ создание атмосферы соревнования на предприятии;
- ◆ изыскание нестандартных решений проблемы;
- ◆ выявление и поощрение лучших сотрудников;
- ◆ извлечение дополнительной отдачи от материального поощрения;
- ◆ выявление работников, чей уровень эффективности не соответствует требованиям работодателя. К сожалению, все же следует помнить о том, что в большинстве фирм присутствует избыточный персонал, сохранение которого во время кризиса экономически нецелесообразно.

Среди преимуществ использования соревнований в мотивационных моделях рост производительности труда, осуществление работниками подготовительных работ для упрощения своей трудовой деятельности, замена насыщения от материальных поощрений азартом и желанием победить. Если в соревновании задействована группа работников, то возникает стимул учить друг друга, помогать друг другу, способствуют всеобщему развитию. Монотонные и однообразные рабочие процессы становятся в некотором роде "игрой", победа в которой может стать очень выгодной. Вовлекая персонал в такое соревнование, можно достичь состояния, когда мотивация становится внутренней, таким образом, разрешается основное противоречие между мотивацией из вне и личными мотивами. Еще одним преимуществом метода является то, что соревнование можно безболезненно отменить, в отличие от материальных поощрений, как, например, повышение заработной платы.

С другой стороны, соревнование обладает рядом недостатков, которые необходимо знать и отслеживать,

чтобы не нанести урон по работе персонала и атмосфере в компании в целом. Очевидно, что соревнование принесет в коллектив компании дух конкуренции. Чрезмерная нерегулируемая конкуренция может стать причиной появления дополнительных противоречий в команде. Цель достичь каких-либо положительных результатов может замениться целью победить кого-либо. Все это может обострить отношения как внутри команды, так и между командами, или в целом внутри коллектива, если конкурс направлен на выявление индивидуальных достижений. С другой стороны, имея желание меньше работать и больше получать, персонал может искать обходные пути к получению награды (в частности, договариваться о том, кто в какой период времени будет "побеждать" этом соревновании, или же о том, что кому-либо из сотрудников коллектив поможет победить, а он поделится частью своего вознаграждения – впрочем, эффективным средством против второго варианта поведения выступают индивидуализированные неденежные стимулы, например, именные путевки).

Кроме того, важной задачей при проведении соревнования является использование в нем только тех результатов, которые непосредственно связаны с трудовой деятельностью работника. Несмотря на очевидность этого требования, компании нередко забывают о нем. Например, известны прецеденты, когда компания, желая показать, что она беспокоится о личном благополучии сотрудников, стала поощрять своих семейных работников исходя из школьных успехов их детей. Очевидно, что такие меры приводят к возникновению нездоровой конкуренции и чреваты риском избыточного давления на ребенка со стороны родителей, желающих победить в конкурсе.

Таким образом, основные недостатки метода сводятся в основном к межличностным отношениям, что требует высокой степени проработки метода и непрерывного контроля.

Существует ряд принципов, которые следует соблюдать при проведении различного рода соревнований, чтобы избежать негативных последствий и получить максимум пользы. Суть их сводится к созданию адекватных, четких и ясных правил проведения конкурсов. Прежде всего, необходимо точно понимать достижимость поставленной перед персоналом задачи. Это требует высокой степени вовлеченности управляющего персонала в рабочий процесс, потому что со стороны оценить требуемые улучшения практически не возможно. После того, как основная цель соревнования определена, доказана ее реалистичность, необходимо сформулировать четкий регламент проведения конкурса. Критерии оценки победителей должны быть понятными и четкими. Стартовые условия для участников должны быть равнозначны, если это возможно. В противном случае нужно объективно оценивать доступность различных ресурсов и неиспользованные возможности, чтобы скорректировать крите-

рии оценки результатов. Правила конкурса должны быть неизменны на протяжении его проведения, чтобы не подорвать веру участников в его объективность. Наконец, процедура выбора победителя должна быть прозрачной во избежание ненужных конфликтов. Вознаграждение не должно быть излишне велико, чтобы не обострять конкуренцию, но должно быть достаточно адекватным, чтобы за него было желание побороться.

Возвращаясь к противоречиям в мотивационных процессах, можно отметить, что использование соревнований в качестве дополнительных методов стимулирования персонала способствует сглаживанию острых проблем, возникающих при построении общей мотивационной модели, используемой в компании. Появление азарта в рабочем процессе, желание победить способствуют формированию внутренней мотивации персонала. Если проведение конкурсов может стать привычным делом в компании, то их условия могут меняться разнообразным образом, иногда даже неожиданным, позволяя каждому достичь побед, проявить себя, найти случай для реализации

своих возможностей. При комфортных условиях труда соревнование может стать как раз тем конструктивным дискомфортом, который даст толчок дальнейшему развитию персонала и компании в целом. Осуществляя цели компании, работники будут делать это с желанием и собственной выгодой, как материальной, так и нематериальной.

На уровне контроля необходимо понимать, что конкуренция далеко не всегда может быть конструктивной и соревнование может поставить под угрозу корпоративное сотрудничество. Тем не менее, способность к риску – это та черта, которая необходима для достижений, что является отличным стимулом для управляющего персонала использовать различного рода соревнования в мотивационных процессах. В ситуации кризиса, когда от каждого сотрудника в отдельности и от фирмы в целом требуется максимум усилий, чтобы выстоять, введение элемента соревновательности в схему работы с персоналом может привести к важным положительным результатам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котляров И. Д. Применение количественных методов для анализа мотивации к труду // Вестник Воронежского государственного университета, серия "Экономика и управление". – 2006. – № 2. – С. 278–286.
2. Котляров И. Д. Математическая формализация теорий мотивации Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2008. – № 2. – С. 36–42.
3. Котляров И. Д. Комплекс маркетинга: попытка критического анализа // Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). – 2012. – № 4. Доступно онлайн по адресу: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/kotliarov.pdf>. Проверено 30.05.2012.
4. Уткин Э. А., Бутова Т. В. Мотивационный менеджмент. М.: ТЕИС, 2004.
5. Шунатов О.И. Современные технологии решения кадровых задач // Железнодорожный транспорт. – 2001. – №5. – С. 57–58.

© Е.А. Евдокимова, (jenyffer@gmail.com), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики».

