

Особенности антикризисного управления персоналом в современных условиях

Безгачёва О. Л.¹, Галочкина О. А.²

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

² Университет при МПА ЕврАзЭС, Санкт-Петербург, Россия

Цель. Исследование подходов к политике антикризисного управления персоналом организации в условиях пандемии.

Задача. Выявить особенности удаленной работы как одного из методов антикризисного управления персоналом. Дать рекомендации по организации эффективного антикризисного управления персоналом в условиях пандемии.

Методология. В настоящей работе на основе общих методов научного познания проанализированы проблемы, возникающие при управлении персоналом организаций в условиях пандемии, и возможное их решение.

Результаты. Выявлена возможность применения рекомендаций по совершенствованию системы антикризисного управления персоналом в условиях пандемии на основании применения модели комплементарных (взаимодополняющих) активов для перехода на удаленный режим работы.

Выводы. В качестве современного направления антикризисного управления персоналом удаленный режим работы является перспективным методом организации трудовой деятельности. Предложенные рекомендации позволяют внести изменения в политику управления персоналом в организации, более активно использовать различные формы удаленной работы.

Ключевые слова: персонал организации, управление персоналом, методы антикризисного управления персоналом, удаленная работа.

Для цитирования: Безгачёва О. Л., Галочкина О. А. Особенности антикризисного управления персоналом в современных условиях // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 6. С. 463–470. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-6-463-470>

Specific Features of Anti-Crisis Personnel Management in Modern Conditions

Ol'ga L. Bezgacheva¹, Ol'ga A. Galochkina²

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

² University under the IPA EurAsEC, St. Petersburg, Russia

Aim. The presented study aims to examine approaches to anti-crisis personnel management in the context of a pandemic.

Tasks. The authors identify the features of remote work as a method of anti-crisis personnel management and provide recommendations for organizing efficient anti-crisis personnel management in the context of a pandemic.

Methods. This study uses general scientific methods of cognition to analyze the problems of personnel management in the context of a pandemic and their possible solutions.

Results. It is possible to apply recommendations for improving the anti-crisis personnel management system in the context of a pandemic using the model of complementary assets for switching to remote work.

Conclusions. As a modern direction of anti-crisis personnel management, remote work is a promising method of organizing work activities. The proposed recommendations make it possible to adjust an organization's personnel management policy and facilitate the use of different forms of remote work.

Keywords: *personnel, personnel management, anti-crisis personnel management methods, remote work.*

For citation: Bezgacheva O.L., Galochkina O.A. Specific Features of Anti-Crisis Personnel Management in Modern Conditions // *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2021;27(6):463-470 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-6-463-470>

Развитие экономики России сегодня столкнулось с новыми вызовами. Пандемия коронавируса COVID-19 вызвала беспрецедентную дестабилизацию экономики и рынка труда, внесла значительные изменения в привычный график и режим трудовой деятельности, что привело к изменению востребованности профессий на рынке труда. Чтобы сдержать распространение вируса, во многих странах мира были приняты меры, рекомендованные Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ), — в том числе закрытие предприятий и организаций, не относящихся к жизненно важным видам деятельности. Возрос спрос на медицинских работников, государственных служащих, рабочий и домашний персонал, работников сферы безопасности и строительства. Спад произошел в сферах туризма и гостеприимства, общественного питания, искусства и культуры, в индустрии развлечений, спорта и красоты.

Работа в нетипичных условиях, решение нестандартных задач, повышенное психическое напряжение, все это оказывает воздействие на эффективность деятельности персонала. Для того чтобы минимизировать последствия подобных кризисных ситуаций в организациях, обратимся к изучению теории антикризисного управления персоналом организации. В научной литературе рассматриваются принципы управления персоналом в кризисной ситуации. Они подразделяются на общие и специфические. Общие принципы — системность, равные возможности, горизонтальное сотрудничество, правовая и социальная защищенность, уважение, единство — применяются в крупнейших организациях по всему миру.

Специфические принципы применимы в отдельно взятых хозяйствующих субъектах и ориентированы на деятельность кадровых служб по отбору, расстановке, подготовке и переквалификации персонала. Это учет

долгосрочной перспективы организации, интеграция и сплоченность, участие сотрудников в принятии решений, упор на профессионализм, соблюдение интересов, сотрудничество с профсоюзами и общественностью. Принципы управления персоналом отличаются возможностью их применения с учетом особенностей кризисной ситуации.

Наряду с принципами выделяются и методы антикризисного управления, направленные на достижение максимальных показателей эффективности деятельности организации в период кризиса (табл. 1).

Важнейшей проблемой сегодня становится ограничение трудовой деятельности практически во всех отраслях и организациях, связанное с распространением коронавирусной инфекции. Необходимость поддержания бизнеса способствует внедрению в работу персонала инновационных процессов. В основе новых методов антикризисного управления персоналом лежит необходимость минимизации затрат и сокращения вероятности заражения сотрудников организаций.

Дистанционная работа является одним из видов удаленной работы. Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ предусматривает выполнение работником трудовой функции дистанционно на постоянной основе либо временно [1]. Изменения, вызванные переходом на дистант, базируются на модели комплементарных (взаимодополняющих) активов, разработанной экономистами П. Милгромом и Дж. Робертсоном в конце прошлого века (рис. 1).

Согласно данной модели, необходимость удаленной работы приводит к изменениям в ИТ-активах и ИТ-инструментах. Например, даже смена программного обеспечения, обновление версии бухгалтерской программы (а это изменение и ИТ-актива, и ИТ-инструментария) требуют корректировки полномочий главного бухгалтера и руко-

Методы антикризисного управления персоналом

Метод	Сущность	Преимущества	Недостатки
Адаптивных изменений	Проведение постепенных нововведений, разрешение конфликтов с помощью компромисса и перемещений в руководящем составе	Слабое сопротивление	Длительность получения результатов
Принудительных организационных изменений	Использование силы для преодоления сопротивления при внедрении стратегических перемен	Быстрота изменений	Сильное сопротивление
Управление сопротивлением	В момент наступления кризиса первая задача руководства предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования	Слабое сопротивление	Сложность, риск принятия неправильных решений
Кризисный метод	В условиях возникновения кризиса руководители организации должны принять следующие меры: — информировать сотрудников о кризисной ситуации; — объединить сотрудников вокруг внешнего «врага», который угрожает существованию компании; — ввести удаленный режим работы	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени

Источник: разработано авторами.

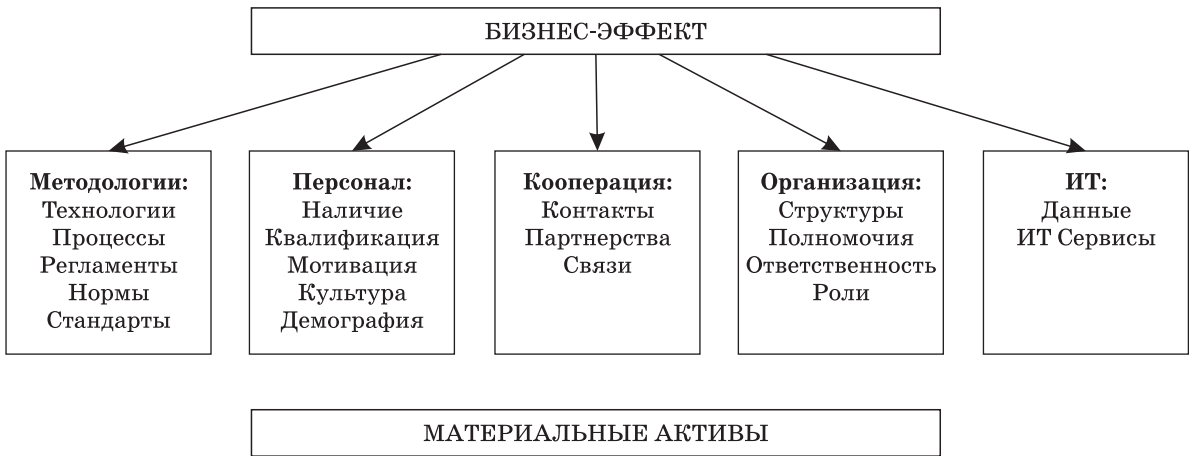


Рис. 1. Основные группы комплементарных активов

Источник: [2].

водителя организации, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации.

Удаленная работа требует изменения процессов, практики, регламентов, квалификации и навыков персонала, организационной

структуры, полномочий и ролей. Модель комплементарных активов объясняет, почему при переходе на новые ИТ-инструменты удаленной работы падает производительность, возникают проблемы, рассогласования в деятельности, теряется ответственность и страдают взаимоотношения [2]. Современные вызовы и внезапный переход

БЕЗГАЧЕВА О. Л., ГАЛОЧКИНА О. А. Особенности антикризисного управления персоналом в современных условиях

на удаленную работу требуют от каждого руководителя и каждого сотрудника целенаправленных и согласованных действий. Управление удаленной командой имеет ряд базовых принципов, связанных с управлением любой командой, и при этом накладывает новые требования на способы взаимодействия, коммуникации, принятия решений, выполнения работы, организации рабочего пространства и рабочего времени.

В управлении разными по численности персонала организациями очень важны следующие моменты: ясные цели, технические средства, общение и обратная связь, прозрачность и доверие, поддержка и взаимопомощь, измеримые результаты, баланс работы и личной жизни, ответственность каждого сотрудника. При работе в удаленном режиме не все сотрудники способны эффективно выполнять свои обязанности в связи с недостаточной компетентностью. Можно выделить три наиважнейшие компетенции сотрудника при выполнении удаленной работы: самодисциплина и готовность работать самостоятельно; качественная письменная коммуникация, поскольку общение между сотрудниками частично или полностью переходит в текстовую форму; готовность работать с минимальной поддержкой [3].

У некоторых организаций есть опыт удаленной работы или уже разработанный план перехода на нее в чрезвычайных обстоятельствах. Однако многие впервые сталкиваются с необходимостью срочно и оперативно ввести удаленный режим работы. Большинство видов хозяйственной деятельности невозможно перевести в удаленный режим работы (строительство, например). В удаленный режим могут быть переведены лишь отдельные операции и процессы, но не организация в целом. Несмотря на то, что преимущества удаленного режима работы признаются многими организациями, для некоторых такой переход оказался сложным [4, с. 12]. Наиболее успешной практикой является разумное сочетание удаленной и офисной работы с регулярной заботой о сотрудниках, их моральном и физическом состоянии.

Для обеспечения эффективной трудовой деятельности на удаленном режиме руководство организации должно осуществить ряд мер, обеспечивающих адаптацию сотрудников к новым условиям труда и нацеленность на положительные результаты

трудовой деятельности. Большое значение в формировании системы антикризисного управления имеет деятельность отдела кадров по подбору персонала по квалификационным признакам, поскольку в условиях кризиса только квалифицированные сотрудники смогут обеспечить деятельность предприятия на необходимом уровне. Важно выявить неформальных лидеров на всех уровнях организации, и с их помощью вовлечь и наделить необходимыми полномочиями каждого сотрудника.

Чтобы трансформация прошла быстро и успешно, необходимо совершенствование существующих и внедрение новых форм и методов работы с персоналом: внедрить и активно использовать цифровые средства совместной работы и общения — корпоративные мессенджеры и видеоконференции, коллективные видеоконференции и переговорные комнаты. Многие офисы организовали работу через Zoom, что позволило сохранить рабочую дисциплину, достижение положительных результатов и обеспечило бесперебойное общение между коллегами посредством телефонной связи и интернета. Для сотрудников, работающих дома, многими организациями были предусмотрены доплаты, которые покрывали затраты на интернет и мобильную связь.

Для реализации требуемых Роспотребнадзором мер организациям приходится принять различные точечные решения: сплошное тестирование на коронавирус всех, кто не находится на удаленном режиме работы, обязательную отправку на карантин всех людей с подозрением на коронавирус, запрет на встречи вживую, соблюдение социальной дистанции и др. Работодатели также стараются минимизировать риски для тех сотрудников, чей характер работы не предполагает удаленного варианта. При необходимости работы из офиса необходимы меры, рекомендованные Роспотребнадзором для обеспечения безопасности, среди которых наличие пересмотренных протоколов уборки помещений и средств индивидуальной защиты [3, с. 37]. Многие предприятия используют графики сменного режима работы и предложения ухода в оплачиваемый отпуск, чтобы ограничить количество контактов, разделяют между собой группы сотрудников, работающих над разными задачами, например путем реорганизации пространства: общие проходы отгораживают стелла-

Преимущества и недостатки перехода на дистанционный режим работы

Преимущества	Экономия денег на дорогу, на питание в офисе, на покупку деловой одежды
	Экономия времени на дорогу, гибкий рабочий график
	Комфорт домашней обстановки
	Снижение уровня стресса
	Больше времени на семью и для себя самих
	Работать откуда угодно
Недостатки	Неэффективное взаимодействие из-за отсутствия оперативной обратной связи и личного общения при решении рабочих вопросов
	Десоциализация, недостаток общения в целом
	Стирание границ между работой и отдыхом
	Дополнительная психологическая и эмоциональная нагрузка из-за постоянного присутствия детей и членов семьи
	Трудности самоорганизации, множество отвлекающих факторов, которые приводят к снижению продуктивности (производительности)
	Отсутствие надлежащего оборудования и связи для домашнего офиса

Источник: разработано авторами.

жами, каждой группе выделяют отдельное место для курения, приема пищи.

Организация удаленной работы дает множество преимуществ, но и недостатков немало (табл. 2). У руководителей производительность труда удаленных работников, как правило, вызывает два вопроса. Практика показывает, что одних работодателей волнует, как контролировать, «работают ли его работники вообще», а других — насколько эффективно они работают. Выяснилось, что удаленные группы работников могут работать более эффективно, чем в условиях физического контроля, поскольку производительность труда работника измеряется с помощью объективных показателей, а не по «времени физического присутствия в производственном помещении».

Однако присутствуют и недостатки организации дистанционного труда. При переходе на удаленный режим работы руководство и сотрудники многих организаций столкнулись с рядом проблем организационного и производственного характера: низким уровнем автоматизации процессов в компании, затратами, связанными с расходами на приобретение программного обеспечения и обучение сотрудников, консерватизмом руководителей и сотрудников отдела кадров, отсутствием необходимых ИТ-специалистов, слабой самоорганизацией некоторых сотрудников (нарушение трудовой дисциплины, выполнение трудовых обязанностей

не в полной мере и невозможность это проконтролировать).

Многие организации оказались не готовы к кардинальной смене оперативной модели управления персоналом, адаптации ее к новым реалиям. Им имеет смысл рассмотреть определенные стратегии и практические методы. Одним из методов может быть формирование антикризисного центра или межфункциональной команды для быстрого реагирования на изменяющиеся внешние факторы и обеспечения непрерывности бизнеса. Метод оценки фактического объема работ компании и возможностей для внесения изменений позволяет задействовать только тех сотрудников, присутствие которых на рабочем месте приоритетно.

Еще один метод — утверждение перечня ключевых ролей по замещению выбывших по причине инфицирования или перевода в режим карантина сотрудников и подготовка различных сценариев для корректировки планов организаций, а также передаче полномочий по принятию срочных решений. На наш взгляд, для перехода на удаленную работу организациям необходимо применять специальные технологии (удаленный доступ), защитные механизмы и учебные программы.

Сотрудники, чтобы не потерять уверенность в своем будущем, должны обладать достоверной информацией о реальной ситуации в организации и перспективах ее

Рекомендации по управлению персоналом при удаленном режиме работы

№	Рекомендация	Характеристика
1	Организация онлайн режима работы	Далеко не все виды бизнеса могут «уйти в облако». Даже если компания работает офлайн, необходимо заранее прописать регламенты для перевода части процессов на удаленную работу и подготовить персонал к такому формату работы
2	Привязка заработной платы к результату труда	Наиболее эффективный способ оплаты на удаленном режиме работы — сдельный или сдельный + премии за особые заслуги
3	Самостоятельная работа	Если сотрудник сталкивается с проблемой, то вначале пусть ищет ответ в корпоративных базах и только потом обращается к руководству
4	Создание корпоративных баз знаний	Энциклопедии, базы знаний, в которых работники смогут находить ответы на свои вопросы
5	Осведомленность о бытовых условиях сотрудников	Когда сотрудники работают удаленно, любые домашние проблемы сказываются на них сильнее
6	Гибкие графики	Устанавливайте для людей гибкий график, но требуйте жестко соблюдать дедлайны

Источник: разработано авторами.

развития. При ее отсутствии персонал вовлекается в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отрицательно сказывается на его работе, приводит к потере квалифицированных кадров. Выбор способа предоставления достоверной информации зависит от статуса сотрудников и размеров организации. Это может быть личное общение, если организация небольшая. Или письменное обращение к персоналу по корпоративной электронной почте.

Так, например, европейские компании с численностью персонала более тысячи человек создают рабочие советы из числа сотрудников разных подразделений для взаимодействия с руководством и информирования персонала предприятия.

Главная задача, которую решает кадровая служба в этих условиях, — это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия, создание системы оценки трудового участия каждого работника в достижении поставленных целей, разработка адекватной системы мотивации персонала материальными и нематериальными методами, которая позволит стабилизировать ситуацию на предприятии.

Изменение подходов к управлению персоналом в условиях удаленной занятости должно базироваться на решении следующих задач: оптимизация штата сотрудников и расходов на персонал; автоматиза-

ция процессов управления; налаживание внутренней коммуникации с персоналом; разработка адекватной системы мотивации персонала материальными и нематериальными методами; удержание ключевых сотрудников; поиск форм контроля за сотрудниками на удаленной работе.

Реализация антикризисных мер может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала организации из-за инертности коллектива, нежелания что-либо менять, непонимания целей в новых условиях, недооценки угроз и сложности ситуации, страха неопределенности последствий, страха потерять работу и т. д. Очень часто понимая, что организация находится в сложной ситуации, коллектив одобряет и поддерживает планы антикризисного управления, разработанные руководством, включающие снижение издержек, увольнение части персонала и пр., но как только дело доходит до реализации принятых решений, руководство встречается с сильным сопротивлением персонала.

Для того чтобы минимизировать сопротивление персонала изменениям и мотивировать персонал, необходимо поставить четкие и понятные всем работникам цели, провести работу по развитию корпоративной культуры, которые будут способствовать эффективности работы организации в целом. Следующим моментом в системе антикризисного управления персоналом являются меры социальной поддержки и оказания материальной помощи сотруд-

никам. Однако данные меры наталкиваются на отсутствие свободных денежных средств у организаций, поэтому в таких случаях важно использовать моральную поддержку и индивидуальный подход к каждому сотруднику.

В настоящий период деятельность сотрудников протекает в нетипичных для них условиях, приходится зачастую решать нестандартные задачи, что требует от них высокого уровня профессиональной компетентности, поэтому система антикризисного управления должна включать в себя мероприятия по повышению квалификации и переподготовке, для чего необходимо разработать конкретные программы обучения кадрового состава организации.

В рамках антикризисного управления персоналом нами предлагается ряд рекомендаций по переходу на удаленный режим работы, представленных в таблице 3.

В 2020 году шок испытали все сферы экономики. Не в последнюю очередь это коснулось вопросов работы персонала в условиях изоляции и ограничений. Для

сохранения бизнеса организации и предприятия вынуждены были активно переходить на удаленный режим работы, менять стратегию управления персоналом. Многие из них были не готовы к новым реалиям. Возникла необходимость в пересмотре материальных, финансовых и управленческих возможностей. Приобретенный опыт работы с персоналом позволил в полной мере оценить компетентность сотрудников всех звеньев, их поведение в стрессовых ситуациях и степень заинтересованности в достижении максимально эффективных результатов деятельности, проанализировать полученный положительный и отрицательный опыт и внести изменения в методы управления персоналом в текущем году, когда эпидемическая ситуация остается напряженной.

Если говорить о более длительной перспективе, то ситуация последних лет несомненно даст толчок для внесения изменений в стратегию управления персоналом в организации, более активному использованию различных форм удаленной работы.

Литература

1. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях: фед. закон от 08 декабря 2020 г. № 407-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012080047> (дата обращения: 01.04.2021).
2. Принципы и практики удаленной работы [Электронный ресурс] // 1С: Консалтинг. URL: <https://consulting.1c.ru/services/remote-work/> (дата обращения: 01.04.2021).
3. Вебинар. Обязанности работодателя при удаленной работе сотрудников в рамках профилактики распространения коронавируса Covid-19 [Электронный ресурс] // Accountor. 2020. 24 марта. URL: <https://www.accountor.com/ru/russia/news/webinar-employer-obligations-remote-work-covid-19> (дата обращения: 13.03.2021).
4. Миронов В. И., Новикова М. В. Дистанционная работа как явление на российском рынке труда: дифференциация и дискриминация (часть 2) [Электронный ресурс] // Трудовое право в России и за рубежом. 2019. № 2. С. 35–38.

References

1. On amendments to the Labor Code of the Russian Federation regarding the regulation of remote (distant) work and the temporary transfer of an employee to remote (distant) work at the initiative of the employer in exceptional cases. Federal Law of December 08, 2020 No. 407-FZ. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012080047> (accessed on 01.04.2021). (In Russ.).
2. Remote work principles and practices. 1C: Consulting. URL: <https://consulting.1c.ru/services/remote-work/> (accessed on 01.04.2021). (In Russ.).
3. Webinar. Obligations of the employer when employees work remotely in the framework of the prevention of the spread of the coronavirus Covid-19. Accountor. March 24, 2020. URL: <https://www.accountor.com/ru/russia/news/webinar-employer-obligations-remote-work-covid-19> (accessed on 13.03.2021). (In Russ.).
4. Mironov V.I., Novikova M.V. Remote work as a phenomenon on the Russian labor market: Differentiation and discrimination (Part 2). *Trudovoe pravo v Rossii i za rubezhom = Labor Law in Russia and Abroad*. 2019;(2):35-38. (In Russ.).

Сведения об авторах**Безгачёва Ольга Леонидовна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры
международных финансов и бухгалтерского учета

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

(✉) e-mail: bezgacheva@gmail.com

Галочкина Ольга Анатольевна

доктор экономических наук, доцент, профессор
кафедры экономики и финансов

Университет при МПА ЕврАзЭС

194044, Санкт-Петербург, Смольячкова ул.,
д. 14/1

(✉) e-mail: olgagalo4@mail.ru

Поступила в редакцию 19.05.2021
Подписана в печать 11.06.2021

Information about Authors**Ol'ga L. Bezgacheva**

Ph.D. in Economics, Associate Professor
of the Department of International Finance
and Accounting

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,
Russia

(✉) e-mail: bezgacheva@gmail.com

Ol'ga A. Galochkina

D.Sci., Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics
and Finance

University under the IPA EurAsEC

14/1 Smolyachkova Str., St. Petersburg 194044,
Russia

(✉) e-mail: olgagalo4@mail.ru

Received 19.05.2021
Accepted 11.06.2021