

ВЛИЯНИЕ УНИКАЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО КРИЗИСА НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Мокрова Лидия Павловна

К.э.н., доцент, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
LMokrova@fa.ru

THE IMPACT OF THE UNIQUENESS OF THE MODERN CRISIS ON HUMAN RESOURCES

L. Mokrova

Summary. The sequence of waves of the global financial crisis and political instability are the main reasons for the formation of unstable and risky conditions for the operation of socio-economic systems.

The priority tasks of company managers include foresight and prevention of crisis situations at all stages of the life cycle, adequate management of all resources. The need to determine the methodology for the implementation of its principles, the formation of a systematic presentation and tools for conducting at the enterprise determines the relevance of the chosen research topic. The most vulnerable resource of the organization is the personnel, the human resource. A decrease in loyalty and motivation to perform professional duties is a normal reaction to circumstances beyond the employee's control, uncertainty, and lack of prospects.

The subject of the study is opportunistic behavior, its forms and types, the impact on the company's activities and punishment as a reaction to its manifestation. The article may be of interest to representatives of business and scientific circles, managers and researchers.

Keywords: crisis, management techniques and tools, opportunistic behavior, punishment, human capital manage.

Аннотация. Последовательность волн мирового финансового кризиса и политической нестабильности являются основными причинами формирования нестабильных и рискованных условий деятельности социально-экономических систем.

В ряды приоритетных задач руководителей компаний выдвигаются предвидение и предотвращение кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла, адекватное ситуации управление всеми ресурсами. Необходимость определения методологии реализации его принципов, формирование системного представления и инструментов проведения на предприятии обуславливает актуальность выбранной темы исследования. Самым уязвимым ресурсом организации является персонал, человеческий ресурс. Снижение лояльности и мотивации на выполнение профессиональных обязанностей — нормальная реакция на независящие от сотрудника обстоятельства, неопределенность, отсутствие перспективы. Новизна заключается в выводе о социальном характере современного кризиса и формировании совокупности аспектов, характеризующих изменения в управлении человеческим ресурсом.

Предметом изучения являются особенности кризиса и изменения в управлении персоналом, в том числе оппортунистическое поведение, его формы и виды, влияние на деятельность компании и наказание в системе корпоративного управления. Статья может быть полезна исследователям, аналитикам и управленцам-практикам, а так же обучающимся на программах бакалавриата, магистратуры и аспирантуры.

Ключевые слова: кризис, методики и инструменты управления, оппортунистическое поведение, наказание, управление человеческим капиталом.

Введение

Актуальность рассматриваемых вопросов заключается в уникальности современного кризисного процесса и сопровождающих его изменениях, в том числе в управлении ключевым ресурсом — персоналом. Автор изучил актуальные публикации по управлению в условиях кризиса [1], [2], [3], с акцентом на особенностях управления персоналом [4], [5], [6], принял участие в международных научно-практических конференциях и круглых столах, таких как «Управленческие науки в современном мире», Инвестиционный форум Российско-Британской торговой палаты и РТПП Russian Talk 2021 и пр., были проведены

интервью с представителями бизнес-кругов. В результате были выявлены аспекты, не нашедшие широкого обсуждения, такие как оппортунистическое поведение [7], наказание персонала [8]. Автор выдвигает гипотезу о взаимосвязи уникальности современного кризиса и особенностями поведения персонала. Уникальности современного кризиса, по мнению автора, заключается в его социальном характере. Поддержана идея о необходимости усиления факторов, выходящих за привычные рамки управления персоналом [6]. Сделан вывод о снижении мотивации персонала на профессиональные достижения, профессиональном выгорании как на естественном процессе. Практическая ценность заключается в рассмотрении особенностей оппортуни-

стического поведения и наказаний в системе корпоративного управления. Система наказаний персонала вне правового поля изучена лишь отдельными авторами и требует развития [8].

С XIX века понятие «кризис» всеобъемлюще проникает в экономическую науку, так как капиталистические отношения активно развивались. Циклический характер общественного производства вследствие периодических спадов мотивировал экономистов начать поиск определения этому термину [9], [10].

С греческого языка слово «krisis» переводится как «перелом» — переход от существующего положения дел к новому; качественное изменение процесса. Кризисом называется крайняя форма обострения противоречий в социально-экономической системе, которая угрожает её жизнедеятельности [1]. Его можно назвать закономерным феноменом в условиях рыночной экономики. Для того чтобы описать кризисы на микроуровне И. Кэбек и Дж. Сиомкос предложили термин «корпоративный кризис». Единого подхода к этому понятию до сих пор не существует, есть ряд его трактовок. К примеру, одна из них определяет корпоративный кризис как сочетание внешних и внутренних факторов, которые отрицательно воздействуют на производственно-хозяйственную деятельность компании [2]. Под причиной кризиса понимается событие или явление, которые приводят к возникновению факторов кризиса. Фактор — это событие, выявленная тенденция или зафиксированное состояние, которые свидетельствуют о его наступлении. Несмотря на то, что из всех причин возникновения кризиса в качестве главной, системообразующей причины выделяют противоречие основных внутренних процессов в социально-экономической системе, в настоящее время существует множество их классификаций. В соответствии с одной из них факторы кризиса бывают [1, 134]:

- ◆ внешние и внутренние;
- ◆ объективные и субъективные;
- ◆ случайные и закономерные;
- ◆ естественные и искусственные;
- ◆ иные причины (несовершенство управления, природные изменения, усложнение деятельности, противоречия интересов и др.).

Источники внешних факторов лежат во внешней среде. Законодательство, рыночная конъюнктура и поведение покупателей постоянно меняются. Рынок трансформируется, заставляя компании перестраиваться под внешние изменения. Внутренние факторы зарождаются в самой системе, в частности, это может быть изменение стратегических, фактических и оперативных задач компании, появление новых сотрудников, идей [3], [11].

Объективные причины не обуславливаются человеческим воздействием, в то время как субъективные — зависят от качества управления и квалификации работников. Закономерный кризис проявляется в циклическом кризисе развития экономики, отраслей и компаний. Риск случайных кризисов выражается в невозможности их прогнозирования, например, они могут возникнуть по причине природных явлений. Искусственные факторы намеренно создаются для того, чтобы спровоцировать кризис в организации, в частности, к ним относится преднамеренное банкротство компании.

Внутри компании также может быть достаточное количество признаков, свидетельствующих о наступлении кризиса, к ним относятся [1]:

- ◆ проблемы с целеполаганием;
- ◆ цели, которые поставила компания перед собой, достигаются не в полной мере;
- ◆ ухудшение качества работы организации;
- ◆ отток клиентов, вызванный недовольством качества обслуживания;
- ◆ потеря компанией привлекательного имиджа работодателя;
- ◆ растущая частота корпоративных скандалов;
- ◆ другие причины.

В условиях кризиса отмечается снижение профессиональной заинтересованности со стороны сотрудников и руководителей. Это нормальная реакция человека на жесткие условия, в кризисной ситуации всегда личные мотивации являются приоритетом в сравнении с корпоративными. Достаточно часто система начинает ужесточаться, реагируя на изменение в поведении работников. Однако это естественная реакция человека на отсутствие прогноза своей профессиональной деятельности в среднесрочной перспективе. И руководителям необходимо это принять и использовать иные инструменты управления. Изучение подробностей и особенностей поведения сотрудников в условиях нынешней ситуации может помочь сформировать уникальные управленческие подходы, повысить эффективность управления. Уникальность текущей кризисной ситуации состоит в том, что доминирующая доля кризиса вызвана социальными факторами. Морально-нравственные форматы поведения людей, их мотивации, драйверы статуса претерпевают изменения. От имущественных, финансовых факторов власти заметен переход к повышению ценности образа жизни, возможности распоряжаться своим временем, ценности эмоциональной составляющей жизни. Взгляд на управление с этой точки сборки повысит управленческую конкурентоспособность, управляемость системы в условиях уникального кризиса, в условиях которого мы находимся и будем находиться достаточно продолжи-

тельное время. Целью написания статьи является освещение особенностей управления персоналом с учетом уникальности кризиса.

Управление в стабильной системе значительно отличается от антикризисного управления [12], [13]. Если противостояние негативным факторам и предупреждение — неглавные цели обычного менеджмента, то для антикризисного управления важнейшая задача — вернуть социально-экономическую систему в стабильное состояние. В обычном состоянии для компании может быть неосуществимо провести радикальное изменение методов работы и технологии, модернизировать или перепрофилировать деятельность, пойти на сокращение доли рынка. В то время как стабилизация и минимизация негативных последствий кризиса — основные приоритеты в антикризисном управлении организацией, потому что дальнейшее продолжение кризиса может привести к её гибели.

В кризисное время внешняя среда неблагоприятна для организации, во внутренней — могут происходить постоянные конфликты, а в стабильной ситуации внешние условия способствуют успешному ведению деятельности и благополучному развитию компании.

При стабильной деятельности ресурсные ограничения достаточно мягкие, между тем, как в кризисной ситуации они жёсткие. У социально-экономической системы нет возможности привлекать дополнительные ресурсы в необходимом размере, так как имеет острый недостаток финансовых средств. Но самым критическим недостатком здесь становится не отсутствие финансовых ресурсов, а дефицит времени. Если время на проведение комплекса антикризисных мероприятий отсутствует, то компания погибает.

В современном мире кризисы стали носить глобальный характер. Экономики многих стран вынуждены ориентироваться на внешние регуляторы и ограничения, в частности соглашаться с условиями международных фондов («Большой восьмёрки», «Большой двадцатки»). Тем самым, антикризисное управление выходит за рамки кризисной социально-экономической системы, открывая для себя возможности институтов и систем не только внешней, но и внутренней среды.

Частота возникновения кризисов постоянно растёт, к примеру, если во второй половине XIX века среднесрочный цикл кризиса составлял 10, 3 лет, в первой половине XX века — 7,6 лет, то во второй половине он достигает отметки в 4,3 года, то есть временной период между кризисами стал короче, а фазы подъёма длиннее. Движение цен также видоизменилось: сейчас они неуклонно растут, в то время как в прошлом происхо-

дило их падение, а это значит, что современные кризисы характеризуются стагфляцией.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что причин возникновения кризисов достаточно много, поэтому в науке существует естественная необходимость в их классификации. Относительно особенностей кризисов в организациях можно сказать, что управление в стабильных системах и антикризисный менеджмент существенно различаются. Процессы антикризисного управления должны носить оперативный, точный, адекватный, программно-целевой характер. Обозначенное требование здесь обусловлено, прежде всего, повышенной чувствительностью к временному фактору. В стабильной обстановке компания обладает значительным количеством человеческих, финансовых и временных ресурсов, и при управлении имеет другие критерия выбора вариантов решения: увеличение стоимости компании, максимизацию прибыли, оптимизацию организационной структуры нежели в нестабильной среде.

Каждый кризис уникален, неповторим и имеет свою систему причин и факторов. С каждым масштабным кризисом цепочка причинно-следственной связи удлиняется, классификация причин кризиса усложняется. Так на поверхности цепи кризисов, имеющих начало в 2008 году, лежат экономические и технологические причины. Однако с течением времени очевидным становится наличие кризиса социального. Система ценностей, мотивов, нравственных и социальных драйверов поведения социальных групп и отдельных граждан проходит этап трансформации. Вектора этих изменений имеют разную, зачастую противоположную направленность, что приводит к увеличению дисгармонии в обществе, усложнению управления качеством человеческого капитала [14]. Одним из факторов, запустившим ускорение деформации предыдущей социальной модели общества потребления, была пандемия.

Согласно результатам исследования [15], 85% опрошенных респондентов отметили негативное влияние пандемии на финансовые показатели их организации. Особенно ощутимы негативные последствия в малом бизнесе: под ударом в основном оказались 87% организаций, где штат составляет 100 человек, в то время как в организациях с численностью более 100 человек негативные влияния были выявлены чуть меньше (78%).

Таким образом, вне зависимости от масштаба экономического кризиса, он всегда является сигналом, позволяющий оценить изменения условий хозяйственного развития и предпринять действия, которые необходимы для продолжения эффективного ведения деятельности организации [16]. Следовательно, задача

менеджера будет заключаться в своевременном фиксировании и оценке появляющихся сигналов о кризисе, а также в разработке экстренных или превентивных мероприятий по предотвращению кризисных явлений и поддержанию производственно-хозяйственной деятельности организации на должном уровне.

Помимо негативных последствий, кризис также дает организациям новые возможности для роста и развития их деятельности. Например, после пандемии COVID-19, которая существенно повлияла на деятельность всех организаций, развились такие отрасли как здравоохранение, IT-технологии, образование, доставка и связь. Кроме того, такие факторы как санкции и контрсанкции, рост курсов мировых валют существенно ограничили возможности для импорта, но также все это поспособствовало развитию внутреннего импортозамещения в России.

В результате образуются новые товарные ниши на рынке, у отечественных производителей появляется возможность захватить данные ниши. Соответственно, сложившуюся ситуацию можно считать достаточно выгодной для отечественных компаний, и помимо этого, данные факторы служат катализатором для развития экономической системы в России. Также для того, чтобы обеспечить удержание и укрепление позиции организации на рынке, необходимо провести тщательный анализ и мгновенно реагировать на изменения внешней среды. В таком случае стратегия будет рассматриваться как совокупность оперативных действий, ориентированных на минимизацию убытков в долгосрочной перспективе.

И вновь на первый план выходит проблема управления персоналом в условиях кризиса. Люди — самый чувствительный элемент системы, общества. Стрессы, неопределенность, выводят человека из привычной среды, меняется поведение сотрудников. Управляемость падает, чаще возникают конфликты, внутренние коммуникации становятся менее эффективными. Появился новый термин — оппортунистическое поведение.

Менеджеры и руководители являются одними из главных действующих лиц в деловой жизни компании. Они отвечают за динамику развития фирмы, их решения напрямую влияют на ее финансовые результаты. В теоретически идеальных условиях руководители всегда действуют только от имени компании, в которой они работают, и в ее интересах. Однако в действительности все иначе. Часто, принимая решения, менеджеры руководствуются собственными интересами, желая максимизировать личный доход, а не прибыль компании. В этом случае можно говорить об оппортуни-

стическом поведении. Многие акционеры сталкиваются с этой проблемой, не осознавая этого, потому что трудно держать все под контролем, особенно в огромных корпорациях или компаниях значительного размера.

Описанная проблема довольно распространена на сегодняшний день. Оппортунистическое поведение негативно влияет на финансовые показатели компаний. Чтобы его минимизировать, недостаточно просто контролировать и предсказывать данное поведение, необходимо предпринимать ряд мер, которые будут препятствовать его возникновению. Другими словами, стоит наказывать сотрудников за проявление оппортунистического поведения.

Основной целью данной статьи является определение необходимости наказаний за проявление оппортунизма в организации. Для ее реализации также необходимо выполнить ряд следующих задач:

- ◆ определить, что понимается под оппортунистическим поведением,
- ◆ описать его типы и формы,
- ◆ определить, как правильно применять наказания в организациях,
- ◆ доказать их эффективность.

Оппортунистическое поведение можно определить как отсутствие искренности или честности в деловом общении, сделках. Менеджеры, совершая их, руководствуются собственными интересами и прибегают к хитрости. Другими словами, руководители, подписывая договоры, думают о максимизации собственного капитала, а не прибыли фирмы. Уильямсон определил оппортунизм как «неполное или искаженное раскрытие информации, попытки ввести в заблуждение, исказить, изменить или иным образом запутать». Таким образом, мы можем сделать вывод, что оппортунистическое поведение — это обман, который может проявляться в различных формах. Его смысл заключается в том, что сотрудники обычно действуют в собственных интересах, а их главная цель — это увеличение собственного дохода.

Важно отметить, что оппортунистическое поведение часто создает потенциальные риски. Например, оно может способствовать увеличению транзакционных издержек, повышению неопределенности и подрыву доверия. Также оппортунизм может оказывать негативное влияние на партнерские взаимоотношения, на добавленную стоимость в инженерных проектах. Он всегда снижает эффективность управления. Таким образом, можно сделать вывод, что оппортунистическое поведение часто оказывает негативное влияние на результаты деятельности компаний и экономических отношений.

Менеджеры, действуя в качестве агентов, иногда могут инвестировать денежные средства на невыгодных для компании условиях. Также руководители принимают стратегические решения, касающиеся развития компании, и планируют распределение ресурсов. Существует множество ситуаций, когда менеджеры неправильно используют ресурсы фирмы, плохо распределяют их и принимают невыгодные для фирмы инвестиционные решения, снижая таким образом ее стоимость. Этот тип оппортунистического поведения называется «мошенничеством».

Существует два типа оппортунистического поведения топ-менеджеров: мошенничество и не-мошенничество. Первое всегда приводит к убыткам для компании. Оно означает, что менеджеры целенаправленно обманывают акционеров, действуя в своих интересах. Этот тип поведения подробнее был описан выше. Второе — это непреднамеренные действия топ-менеджеров, которые могут возникать, например, вследствие ошибки. Однако оно также приводит к уменьшению капитала фирмы.

На сегодняшний день в деятельности компаний можно найти массу примеров проявления оппортунистического поведения. Например, возможна ситуация информационного преимущества работника перед работодателем, то есть руководитель не может контролировать добросовестность выполнения каждым работником своих обязанностей в корпорации или огромной компании, так как их очень много. Работники, пользуясь этим, могут некачественно выполнять поручения и затем предоставлять ложную информацию о результатах выполненного задания [7]. Также если это проектная работа, довольно часто сложно определить, какой вклад в реализацию проекта внес каждый работник. Они, в свою очередь, могут преувеличивать или преуменьшать свои заслуги, дезинформируя таким образом руководителей.

Можно привести еще множество других примеров. Однако вывод один: оппортунистическое поведение оказывает негативное влияние на деятельность компании и ее финансовые показатели. Именно поэтому руководителям необходимо осуществлять постоянный контроль за действиями сотрудников и предсказывать возникновение данного типа поведения, а также в случае проявления оппортунизма вводить определенные санкции. Другими словами, необходимо наказывать сотрудников за оппортунистическое поведение.

В своей книге Александр Фридман отмечал, что одним из условий правильного применения наказания будет соотношение поощрений и наказаний. Рекомендуемое — это 1:6. На шесть поощряющих действий может приходиться одно наказывающее. Однако в данном

случае стоит учитывать, что наказание стоит применять только в случае необходимости, если сотрудники четко и своевременно выполняют указания, оно не требуется. И наоборот, если результаты работы подчиненные на протяжении долгого времени являются неудовлетворительными, то нужно не усиливать суровость наказаний, а подтягивать другие компетенции и в то же время оценивать рентабельность управления [8]. Иными словами, нужно оценить есть ли смысл в том, чтобы управлять данным сотрудником, возможно проще его уволить, потому что он не вносит/не вносил никогда вклад в развитие компании.

Также не стоит забывать, что подчиненные не должны бояться топ-менеджеров. Страх возникает в том случае, если сотрудники не знают, что именно хочет руководитель, и полагают, что будут наказаны в любом случае. Согласно Александру Фридману, хорошо, когда работники боятся нарушить известные им правила, то есть они знают, как вести себя правильно, и какую награду они получают в этом случае. Подчиненные также понимают, что подразумевается под «вести себя неправильно» и что в случае неправильного поведения последует введение определенных санкций [8].

ВЫВОДЫ

В заключение можно сделать вывод, оппортунистическое поведение — это своего рода обман, который может проявляться в различных формах и оказывать негативное влияние на деятельность компании. Для предотвращения его появления необходимо применять систему определенных наказаний. Только правильное их применение является эффективным в организации, то есть наказания должны соотноситься с поощрениями 1:6. Санкции способны повысить эффективность и результативность работы менеджеров, улучшить результаты их работы, что благоприятно повлияет на деятельность компании на рынке. Наказания могут быть применены только в случае нормирования поведения, сотрудник, менеджер, должны точно знать за какие нарушения правил последует наказание, и в чем оно будет заключаться. Руководитель своим поведением должен демонстрировать свое участие в продекларированных и закрепленных нормах, иначе он подает пример нарушения. Но именно здесь возникает противоречие. В условиях кризиса приоритеты меняются постоянно, и корректировать нормы в таком режиме невозможно. И снова мы возвращаемся к вопросу: как повысить эффективность персонала в условиях кризиса? Авторитарная или демократичная модель управления даст желаемый результат? Эти темы предполагают дискуссию, требуют дополнительного исследования, изучения деловой практики, формированию новых подходов к управлению персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ряховская А.Н., Волков Л.В., Акулов А.Я., Ганцева Л.В., Жаргалсайхан Н., Кожевина О.В., Кочетков Е.П., Мокрова Л.П., Ряховский Д.И., Федоров Я.П. Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации. — Москва: Кнорус, 2021. 208 с.
2. Ряховская А.Н., Акулов А.Я., Ганцева Л.В. [и др.]. Инструменты и методы антикризисного управления: учебник / под ред. А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова. — Москва: Магистр, 2021. 624 с.
3. Волков Л.В. Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации: монография. — Москва: КноРус, 2021. 207 с.
4. Волкова А.С., Кудалева М.М. Антикризисное управление персоналом: Учебник. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. 170 с. (Высшее образование).
5. Полевая М.В., Белогруд И.Н., Иванова И.А., Камнева Е.В., Маслова В.М., Полевой С.А., Симонова М.М., Субочева А.О. Технологии обучения и развития персонала в организации. — Москва: ИНФРА-М, 2022. 273 с. (Высшее образование).
6. Карловская Н.Н., Камнева Е.В., Моргунов Е.Б., Полевая М.В., Пряжников Н.С. Принцип «цикличности» в карьерном самоопределении личности // Организационная психология. 2021. Т. 11, № 2. С. 169–193.
7. Аубекирова А.И., Гюлметова А.Г. Управление трудовым оппортунизмом как инструмент повышения производительности труда // Достижения науки и образования. 2018. № 3(25). С. 24–25.
8. Фридман А. Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента. — Москва: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. 320 с.
9. Симонин П.В., Богачева Т.В. Научная энциклопедия по управлению персоналом и HR-менеджменту: учебно-методическое пособие. — Москва: Русайнс, 2022. 92 с.
10. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник. — Москва: КноРус, 2022. 216 с.
11. Ряховская А.Н., Кован С.Е., Акулова Н.Г., Алферов В.Н., Бабанов А.В., Ванеева Т.А., Кочетков Е.П., Крюкова О.Г., Лапенков В.И., Мжельская И.В., Панагушин В.П., Ряховский Д.И., Солдатенков В.Ю. Чайка Н.К. Антикризисное управление: теория и практика: учебник. — Москва: КноРус, 2022. 378 с.
12. Williamson, E.O. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization // University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. 2009. P. 89–106.
13. La Rocca M. Capital structure and corporate strategy: An overview. — 2007. — 24 окт. [Электронный ресурс]. — https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1023461 (дата обращения: 24.09.2021).
14. Мокрова Л.П. Управление нематериальными активами и деловой репутацией: монография. — Москва: Русайнс, 2020. 135 с.
15. Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке. — URL: <https://naf.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/> (дата обращения: 07.12.2021).
16. Багаева К.И., Зинченко Е.А. Антикризисное управление персоналом / В сборнике: Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения. Материалы VI Международной научной конференции. — Москва, 2021. С. 334–336.

© Мокрова Лидия Павловна (LMokrova@fa.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»