

## ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.101.3

**И.Х. Багирова**

### МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Кризисная ситуация в экономике грозит предприятию не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников – одна из основных задач менеджмента компании на этапе кризиса. Однако руководители большинства российских предприятий концентрируют своё внимание на управлении производством, маркетингом, финансами, в то время как совершенствованию системы мотивации персонала уделяется недостаточное внимание. В статье рассматриваются особенности мотивации персонала в условиях кризиса, принципы и методы материальной и нематериальной мотивации, обосновывается ее важность для организации.*

Ключевые слова: кризис, предприятие, мотивация, персонал.

Самым сложным моментом в кризисной ситуации для предприятия является потеря квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников становится одной из основных задач менеджмента на этапе кризиса. Однако руководители большинства российских предприятий основное своё внимание уделяют управлению производством, маркетингом, финансами, а не совершенствованию системы мотивации персонала.

Это обусловлено прежде всего тем, что руководители ошибочно полагают, что в условиях кризиса проблем с мотивацией и эффективной работой персонала быть не должно, так как сотрудники понимают, что на их место претендуют тысячи уволенных, готовых работать за меньшую заработную плату. Таким образом, сам факт сохранения рабочего места сотруднику рассматривается как мотивация к более качественной и эффективной работе.

Проблема заключается в том, что в условиях окружающей нестабильности и многочисленных увольнений сотрудников во всех областях экономики персонал оказался демотивирован. Так, по данным Росстата РФ, численность безработных в нашей стране к декабрю 2009 г. составила 6,173 млн человек, увеличившись за месяц на 42 тыс. [1].

Мотивация персонала в условиях кризиса требует изменений как в системе материального, так и нематериального стимулирования. Материальное стимулирование сотрудников является одним из самых сложных вопросов менеджмента. Грамотное построение системы материального стимулирования персонала требует от HR-специалиста знаний в области экономики и финансов, психологии, менеджмента.

Материальное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем его смысл для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе [2. С. 12].

В условиях кризиса внутренняя мотивация сотрудников претерпевает существенные изменения. Начинает преобладать мотивация избегания неудач, страх увольнения, сокращения, а также сокращения дохода. В этой ситуации материальное стимулирование сотрудников должно строиться в соответствии со следующими принципами:

1. При сокращении фиксированной части дохода давать возможность зарабатывать за счет переменной части за достижение определенных нужных компании результатов. Сегодня одна из основных тенденций – переход от оплаты труда к оплате результата. Это связано с тем, что зависимость переменной части зарплаты от результата мотивирует сотрудника к улучшению количественных и качественных показателей работы, к более эффективному решению различных хозяйственных, управленческих и иных задач [3. С. 53].

2. Доведение до сведения всех сотрудников их личных целей, напрямую связанных с целями бизнеса.

3. Разъяснение сотрудникам, каким образом формируется их доход, за что они теперь получают вознаграждение. Сотрудники должны точно знать: при выполнении каких условий они получают бонус, премию; как рассчитывается величина полагающейся им премии; в какие сроки будут произведены выплаты.

В социологии труда обосновывается закономерность, которая говорит о том, что если администрация замечает каждое проявление активности работником и его поощряет, то активность работников возрастает, они трудятся более эффективно, а организация получает большую прибыль. При этом нельзя забывать о том, что система материального стимулирования должна быть выгодной как компании, так и самому сотруднику. Поскольку для работодателей премии, как и другие элементы затрат на рабочую силу, представляют прежде всего издержки производства, весьма важной проблемой является определение предельного размера средств, которые могут быть направлены на поощрительные выплаты, чтобы эффект, полученный от их премирования, не был превышен [3. С. 53].

В целях обеспечения эффективности премирования должно соблюдаться правило: сумма всех премиальных выплат при любом значении перевыполнения плановых показателей не может превышать сумму прибыли, полученной в результате применения данной системы.

4. Регулярный контроль достижения сотрудниками поставленных целей в виде отчетов, общих «пятиминуток», совещаний и др.

В целом система материального стимулирования должна стимулировать сотрудников на выполнение целей, поставленных руководством компании. При этом поставленные цели должны быть достаточно сложными, но достижимыми, в противном случае можно спровоцировать демотивацию сотруд-

ников. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут.

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные мотивы. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу, на которую рассчитывает руководство компании. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше? Человек перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто во вред бизнесу.

Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой» и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

К тому же из-за финансовых трудностей для большинства предприятий увеличение материального вознаграждения для поощрения сотрудников «становится непозволительной роскошью». В связи с этим разумное применение нематериальной мотивации позволит компании укрепить лояльность сотрудников, повысить их интерес к собственному профессиональному уровню, уменьшить панические настроения в коллективе и, как следствие, повысить качество их профессиональной деятельности.

На сегодня существуют разнообразные методы нематериальной мотивации: доски и книги почета, гимны и флаги, конкурсы и переходящие кубки, памятные знаки, рейтинги, ротация, корпоративные мероприятия, тимбилдинги, устные поощрения и т.д.

Достаточно известны и психологические правила эффективной мотивации: уважение личности, искренность в похвале, реалистичность целей, обратная связь, возможности для роста, поощрение групповой работы и сотрудничества, неличный характер наказаний, дифференцированный подход и т.д. Выбор инструментов и правил здесь во многом определяется организационной культурой компании, ее размерами, характером бизнеса, стадией жизненного цикла.

В условиях кризиса важнейшим инструментом нематериальной мотивации персонала является корпоративная культура.

Активность и энергия руководителя, создание и поддержание боевого духа команды в период кризиса являются важнейшими условиями для осуществления успешного антикризисного управления. Энергия борьбы за бизнес, оптимизм, вера и консолидация – это 30% успеха, а возможно, и больше. Встанут ли люди рядом со своими лидерами, проявят ли лояльность и преданность бизнесу, сохранят ли они веру в успех – зависит от того, какой стиль управления будет выбран управляющей командой [4].

Важной составляющей корпоративной культуры компании является миссия компании, представляющая собой цель высокого уровня обобщения, согласованная с ценностями организации, отвечающая на вопрос: зачем нужна людям эта организация?

Первое, что привлекает, удерживает сотрудника и стимулирует его деловую активность, – это благоприятная и располагающая обстановка в компании. Руководство компании обладает исключительной прерогативой создания подобной атмосферы. Наиважнейшую роль в создании у сотрудника позитивных ощущений играет атмосфера на работе – то, как работник «чувствует» компанию и себя в ней.

С точки зрения мотивации персонала, особенно менеджеров по продажам, которые работают на переднем крае взаимодействия с рынком и переживают неудач гораздо больше, чем побед, осознание, что все это делается только ради того, чтобы фирма заработала больше денег, может стать просто личной трагедией. Сотрудникам компании нужны высокие цели. Они должны понимать, ради чего встают каждое утро и идут на работу.

Формулирование миссии организации – это процесс коллективный. Включая персонал в обсуждение таких серьезных вопросов, руководство, с одной стороны, получает цель, действительно согласованную с ценностями организации, а с другой – повышает мотивацию персонала. Людям важно то, что к ним прислушиваются. Они с большей отдачей работают в организации, к формированию целей которой они причастны.

Формулирование миссии организации, четкое определение ее ценностей способствуют привлечению людей, разделяющих эти ценности. Таким образом, процесс подбора персонала также становится более управляемым.

Если у компании уже сформулирована миссия, то в период кризиса ее можно дополнить новыми корпоративными слоганами, отражающими боевой настрой коллектива. В каждой компании – свои формулировки, повышающие энергию людей. Энергию активности и боевого настроения несет, например, такой слоган: «Не снижай амбициозность задачи!» или такой: «Мы своих не бросаем!»

Если компания имеет большой опыт работы, то можно напомнить сотрудникам «героическое прошлое». Рекомендуется опираться на верных и преданных специалистов, показавших свою лояльность компании в период кризиса 1998 г. Пусть они рассказывают молодым, какие трудовые подвиги были сделаны, чтобы бизнес остался «на плаву». Пример коллеги воодушевляет!

В условиях сложившейся кризисной ситуации руководству компании не следует полностью отказываться от корпоративных мероприятий. Так как уже само словосочетание «корпоративный праздник» вызывает теплые эмоции у всех работников. День рождения компании, 23 февраля, 8 марта и пр. – важные праздники для сотрудников. Просто нужно сделать их более экономными по затратам. Отлично сработает, если идеи интересных и малозатратных корпоративных мероприятий придумают сами сотрудники.

Существует и такое понятие, как тим-билдинги (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и дру-

гие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

Кроме этого, нельзя забывать о таком достаточно эффективном методе нематериальной мотивации, как поощрение руководства (устные и письменные благодарности). Публичное признание заслуг повышает заинтересованность работника, так как позволяет сотрудникам чувствовать свою ценность для компании как профессионала. Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения работников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Оно может быть осуществлено в различных формах, в частности в виде издания буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании; выпуска внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них; размещения рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть; оглашения достижений работника на общих собраниях, а также путем рассылки поздравительных сообщений за отличную работу по электронной почте (с копиями для всех остальных работников отдела или организации). Эти методы не требуют больших денежных затрат, они легкие и очень эффективные [5].

Всегда можно найти, за что похвалить человека. Главное – делать это искренне. Есть золотое правило руководителя: ругать наедине, а хвалить – при всех. Похвала при всех будет иметь в несколько раз больший эффект, чем скупое и тихое «молодец». А вот порицание в присутствии других лиц может сильно демотивировать человека.

В ситуации кризиса люди как никогда нуждаются в определенности и уверенности в том, что руководство имеет план действий. Даже если при этом придется озвучить «непопулярные меры», это гораздо лучше, чем неизвестность. Важно разъяснить, в связи с чем эти меры приняты, каковы дальнейшие перспективы компании. Оптимально, когда эта информация исходит от первого лица предприятия. Важно объяснить сотрудникам текущую ситуацию, обозначить, какие антикризисные меры планируется предпринять, а также перечислить ожидания руководства от сотрудников в связи со сложившейся ситуацией. В любой организации может быть задействовано достаточно большое число различных каналов доведения информации до работников, однако, к сожалению, эти возможности редко используются в полной мере.

Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала.

Кроме информирования важным является вовлечение персонала в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются. Поступая таким

образом, руководитель использует возможность показать своим работникам, что он уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Это связано с тем, что служащие находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. Работники, возможно, знают лучше, чем руководитель, что работает, а что – нет. Таким образом, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений способствует повышению качества принимаемых решений [6].

К сожалению, у многих работников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлечение же работников увеличивает их обязательства перед организацией и в то же самое время помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений, так как сотрудники понимают смысл перемен и поддерживают их. Кроме того, противоречия между руководителями и подчиненными не носят выраженного характера, нет деления на «мы» и «они», коллектив воспринимает себя командой и меньше жалуется на начальников. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе фирмы, оценив собственную значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовывать свой труд, порой многократно увеличить его отдачу.

Пока не пройдет ситуация нестабильности, общение руководителя с сотрудниками должно носить регулярный характер – еженедельно или ежемесячно. Это могут быть отчетные совещания, письма от руководства, отчеты по результатам деятельности компании за период (на основе отчетов сотрудников). Делать это несложно при условии, что в компании существует система отчетности. Регулярное информирование коллектива о том, что антикризисные меры и совместная работа приносят результат, мотивирует людей на преодоление сложностей.

### Литература

1. MOT: за 2009 год число безработных в мире достигло рекордных 212 млн человек [Электронный ресурс]. URL: <http://www.newsru.com/finance/27jan2010/mot.html>
2. *Сосновы А.* Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала // Справочник по управлению персоналом. 2002. № 1.
3. *Львов С.* Незаменимые люди есть // Журнал управления компанией. 2004. № 5.
4. *Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя* [Электронный ресурс]. URL: <http://samoukina.ru/press/press42.shtml>
5. *Пустыникова Ю.* Система мотивации персонала в торговых компаниях [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=000168>
6. *Хайем А.* 17 способов повысить мотивацию сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rabotka.ru>
7. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2008. 224 с.
8. *Экономика и социология труда (социально-трудовые отношения): Учебник / Под ред. В.А. Гаги.* Томск: Изд-во Том. ун-та, 2008. 340 с.