

Харитидина Елена Викторовна, магистрант МВА
УО «Алматы Менеджмент Университет»
Алматы, Республика Казахстан

НУЖНА ЛИ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА?

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы мотивации персонала компании, современные подходы к построению системы мотивации персонала, в том числе, позволяющие руководить работниками без конфликтов и проблем.

Ключевые слова: Персонал, мотивация, мотивы, управление персоналом

Давайте рассмотрим мотивацию, с точки зрения психологии [Новая философская энциклопедия под ред. В.С. Степина, Москва, Мысль. 2001]. Итак, под мотивом понимается то, что стимулирует ту или иную поведенческую реакцию человека, поддерживая его в сторону развития, направляя человека к своей цели.

В повседневной жизни, под мотивом понимается скрытые причины или ряд причин, раскрывающие поведение человека.

Мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в обычной жизни и на работе.

Система мотивации, как комплекс мероприятий, направлен на стимулирование персонала к труду, за который платят деньги. При этом человек старается работать именно в той организации, где стремится достичь высоких результатов и лояльного отношения руководства.

Таким образом, мотивация – это комплекс стимулов, которые направляют поведение человека.

Эволюция концепций мотивации или экскурс в историю

В статье расскажем кратко о некоторых известных теориях мотивации, которые легли в основу разнообразных классификаций мотивов.

Еще в XVIII веке основы научного анализа социально-трудовых отношений были заложены классической школой политической экономии.

В современной экономической литературе много теорий мотивации и ряд классификаций. Так, по хронологическому критерию выделяют следующие модели поведения:

- 1) модель «экономического человека» Ф.Тейлора основан на традиционном подходе;
- 2) модель «социального человека» Э. Мэйо опирается на «человеческие отношения»;
- 3) модель «творческого человека» Ф. Герцберга раскрывает возможности человека для самореализации в труде;
- 4) модель «сложного человека» построена с позиции человеческих ресурсов.

Отметим, что в теории мотивации популярна классификация по двум подходам – содержательному и процессуальному.

Первый подход основывается на исследованиях американских психологов А. Маслоу, Ф.Герцберг и Д. МакКлелланд. Более точнее – на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом его поведения, а, следовательно, и деятельности.

Процессуальный подход представлен такими концепциями, как теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Э. Мэйо и теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

Значительный вклад в научную разработку мотивации внес американский инженер У.Ф. Тейлор и исследователи Г. Эмерсон, Г. Форд, А. Файоль.

Теория Ф. Тейлора утверждает, что работником движет только инстинкты, желание удовлетворить потребности физиологического уровня. Производительность труда повышается, если есть такие факторы, как:

- принуждение со стороны руководства;
- инструкции, описывающие порядок действий на рабочем месте;
- нормы выработки;
- почасовая оплата труда.

Тейлор считает, что работодатель имеет дело с экономически мотивированным работником, которому свойственно естественное уклонение от труда. А искусство руководителя состоит в том, чтобы воспротивиться этому и побудить человека трудиться.

Заслуга Тейлора – в создании первой системы научной организации труда работников. Ее внедрение имело практические результаты.

Согласно **теории иерархии потребностей А.Маслоу** персонал удовлетворяет свои потребности по иерархии от низших к высшим. Маслоу выделяет следующие виды мотивации:

- физиологические, низшие (базисные потребности в пище, воде, тепле, обеспечивающие выживание человека);
- потребность в безопасности (удовлетворение своих физиологических начал на постоянной основе, сохранение достигнутого уровня жизни);
- потребность в любви (желание быть принятым в сообществе);
- потребность в признании (стремление человека к позитивной оценке обществом его личности);
- потребность в самореализации (желание быть максимально хорошим).

По теории Д. МакКлелланда существуют три человеческих мотива. Это потребность в принадлежности к власти, потребность в успехе, достижении целей. Например, для лидера характерно стремление к власти. Потребность в достижении цели есть у тех начальников, которые любят работать в одиночестве.

Рассмотрим классификацию, предложенную Х. Шольцем. Он выделяет три группы теорий мотивации:

Во-первых, внутриличностные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяя поведение работников. Суть в том, что каждый человек обладает определенным набором врожденных и приобретенных потребностей, их удовлетворение и выступает основой всякой мотивации, включая и трудовую.

Во-вторых, процессуальные теории мотивации предполагают, что работник, распределяя усилия для достижения определенной цели, выбирает конкретный вид поведения. То есть, поведение людей определяется не только потребностями, но и другими факторами.

В-третьих, теории, в основе которых лежит специфический образ работника – человека.

Для каждой теории характерно свое эффективное сочетание способов мотивации персонала.

Обобщая, можно выделить следующие **виды мотивации**:

- материальная, связанная с личным обогащением (премии, бонусы, комиссионные, «золотые карты»);
- нематериальная (медицинская страховка, корпоративный транспорт, обеды за счет работодателя, личный кабинет и элементы статуса, которые представлены в положениях о социальной политике и нематериальной мотивации персонала).

Принципы мотивации персонала основаны на обобщении и анализе профессиональной практики кадрового менеджмента с учетом тенденций рынка.

Актуальность темы мотивации персонала в нестабильное кризисное время связано с тем, что наряду с определенными материальными и финансовыми проблемами перед сотрудниками возникают стрессовые ситуации, социально-психологические моменты «проявления» кризиса.

Заметим, что острая потребность во внедрении новых подходов мотивации персонала возникает именно в тех компаниях, где существует проблема низкой результативности сотрудников (к примеру, «паразитировании» менеджеров по продажам на уже существующей клиентской базе).

Чаще всего, когда руководители ставят цели по развитию, расширению бизнеса, а сотрудников устраивает сложившаяся ситуация, необходимы мотивационные рычаги для кардинальных изменений. А это означает, что внедрение инноваций начинается с осознания проблем, нежелания мириться с настоящим положением дел и стремлением изменить существующую ситуацию в лучшую сторону.

Здесь важную роль играет мотивация руководства или же лидера проекта, как ответственного за его реализацию. Прежде всего, каждый руководитель настраивает систему под свои внутренние ожидания.

Человеческому сознанию свойственно, что все новое воспринимается людьми настороженно, и сотрудник опасается, что система может ухудшить его финансовое положение. Но это – нормальная практика внедрения любого нового проекта в коллективе.

Чтобы ни делал сотрудник – тестирует ли новую систему или обучается новым методам работы, ему следует предоставить свободу выбора.

Условно эту ситуацию можно назвать, как «двустороннее уличное движение», когда зарплата начисляется по старой системе, и при этом сотрудник может наблюдать, какую зарплату он получит по новой системе. На собственном опыте, он должен видеть воочию, что более результативный, более продуктивный сотрудник при этих условиях получает больше.

Именно мотивация позволяет преодолеть сопротивление со стороны персонала (будь то производственный цех, отдел продаж или служба сервиса). Основная задача – правильно распределить роли, увлечь и заинтересовать сотрудников.

На этой стадии повышается роль и социальная ответственность специалистов кадрового подразделения. Следовательно, задачи, которые стоят перед ними – все шире и многограннее. Это не только формирование и реализация кадровой политики, подбор и адаптация персонала, кадровое делопроизводство и учет, организация и оплата труда, но и также налаживание внутренних коммуникаций, обучение и развитие сотрудников, мотивация и стимулирование персонала.

Более того, для современного кадровика актуально умение выстраивать бизнес-процессы для повышения эффективности деятельности, в целом в компании, умение выявлять явные и скрытые мотивы, эффективно и обоснованно поощрять сотрудников.

Понятие «морально-психологическая мотивация» основана на принципах социальной ответственности перед сотрудниками компании и общества в целом. Так, кадровой службой с учетом интересов компании и рынка разрабатывается и внедряется политика мотивации персонала.

Только следуя принципам уважения достоинства, честности, открытости, справедливости, порядочности, доброжелательности, поддерживается благоприятный социально-психологический климат в компании, формируется корпоративная культура.

В отдельных случаях и высокая зарплата не всегда является важнейшей потребностью для сотрудника. Так, по результатам исследований и опросов, этот фактор не занимает ключевых позиций, лишь только 4-6 место, подчеркивая, что большее внимание уделяется нематериальной стороне мотивации.

На практике же без должного материального обеспечения ни один, даже самый полный социальный пакет не поможет удержать ценного сотрудника в компании.

На вопрос – как стимулировать персонал грамотно и с наибольшей отдачей, сочетая материальную и нематериальную составляющую? попытались ответить многие эксперты-практики, разработавшие не одну мотивационную программу для различных предприятий.

По их мнению мотивировать и стимулировать сотрудников надо комплексно. В этом случае затраты сил, времени и ресурсов будут оправданы. Например, построить дом в одиночку сложно. Нужна бригада строителей под руководством профессионала – прораба. Так же и в бизнесе, целеустремленный коллектив под началом сильного лидера способен свернуть горы.

Хотя материальная мотивация персонала способна удержать ценных сотрудников. Однако, нематериальная мотивация стимулирует людей к активной работе и с полной отдачей сил.

Зная, что основная цель нематериальной мотивации – это удовлетворение сотрудника и «здоровье» коллектива в целом, наряду с руководителем компании, активно поработать придется и кадровикам.

Далее рассмотрим основные инструменты нематериальной мотивации.

Моральное стимулирование означает, что работодатель официально признает заслуги сотрудника, основываясь на субъективной оценке и личных взаимоотношениях. Например, размещает его фото на Доске почета, публикует информацию о трудовых достижениях в корпоративной газете, вручает благодарственное письмо, награждает за стаж работы и особые достижения.

Как отмечают российские эксперты по вопросам управления персоналом: «Особенность признания состоит в том, что это – вознаграждение, которое происходит после того, как становятся доступны итоги проекта». Е.К.Завьялова, В.С. Цыбова, Е.С.Яхонтова, РЖМ 12 (3), с.3-32, 2014]

В современных крупных компаниях среди сотрудников часто проводятся культурно-массовые мероприятия (спортивные соревнования, конкурсы).

Также сотрудникам представляются особые привилегии при достижении определенного статуса (проработав полгода, он получает корпоративную мобильную связь, через год – содействие в решении жилищного вопроса).

Мотивирующая организация труда предполагает удобный график работы (гибкий график или «удаленка»), возможность реализации важных или интересных проектов.

При этом, работодатель четко ставит перед работником конкретную задачу, указывает точные сроки выполнения задания и определяет ответственное лицо, к которому можно обратиться при возникновении вопросов.

Отметим, что такая организация деятельности помогает значительно сэкономить время и ресурсы.

Кадровый менеджмент осуществляется HR-подразделением компании. Это классическая схема: оценка работы персонала, его обучение и развитие. Чтобы быть конкурентоспособными в своей отрасли, организации разрабатывают собственные системы обучения или же привлекают бизнес – тренеров.

А в рамках кадрового менеджмента проводятся встречи руководителей с подчиненными. Такие встречи с CEO придают сотрудникам уверенность в стабильности компании и нейтрализуют страхи о банкротстве или увольнении.

Как правило в ходе регулярных встреч, с хорошо продуманной коммуникацией, обсуждаются сложившаяся ситуация в коллективе, отчеты, обзор заработных плат. Ведь для каждого сотрудника важен принцип справедливости, особенно в вопросах заработной платы. Здесь важно правильно выстроить коммуникацию с персоналом (через корпоративные СМИ, информационную рассылку или организацию «горячей линии»).

Огромную роль играет **организационная культура**, которая тесно связана с понятием корпоративной политики и культуры. Важно, чтобы сотрудник чувствовал себя частью коллектива, ценил убеждения и правила компании, корпоративный лозунг и символику. А руководитель выступал, как лидер, носитель корпоративных ценностей, пример для подражания, «двигатель» своей команды.

При этом, чтобы коммуникации между начальством и подчиненными были искренними и открытыми (соблюдать субординацию, разговаривать на равных). Как показывает практика, удовлетворенность работника своим трудом и его готовность полностью посвятить себя своему делу зависит от признания руководителем его достижений. В отличие от материального вознаграждения, к приятным словам не привыкают.

Попытаемся в этой статье затронуть и неприятные моменты – увольнение сотрудника. Да, это психологически сложная ситуация, а в кризисные времена вдвойне неприятна (и для работника, и для организации). И поэтому, по каким-либо причинам не увольнялся бы сотрудник, HR-ру следует приложить усилия, чтобы он уходил без чувства обиды и раздражения!

Уместно вспомнить о процедуре корректного увольнения, которая, к сожалению, нечасто встречается в практике казахстанских компаний. Аутплейсмент – это психологическое, финансовое и юридическое сопровождение увольняемого сотрудника, которая помогает поддерживать положительный имидж компании как работодателя.

Стимулирование труда вполне можно рассматривать как способ управления поведением сотрудников, а значит, как особый вид деятельности руководителя, который готов сплотить и настроить команду на успех и стабильность компании.

Учитывая нестабильную экономическую ситуацию в стране, значительное сокращение финансовых ресурсов у бизнеса для поддержки сотрудников, именно вопросы социальной поддержки – актуальны.

Что такое социальная поддержка или «соцпакет»?

Прежде всего, предоставление ДМС (добровольное медицинское страхование), оплата питания, мобильной связи и доставка работников к месту работы (развозка), компенсация расходов на жилье, предоставление материальной помощи к важным событиям в жизни сотрудника (свадьба, юбилей, лечение, рождение ребенка).

Именно во время кризиса сотрудник сильно заинтересован в работе. Даже если его что-то не устраивает, и, хотя, он может уволиться и попробовать найти «достойную» работу, он будет продолжать работать на прежнем месте. Поскольку рискует не найти новую работу и остаться ни с чем. Поэтому в его сознании возникает мысль: «Хорошо, что у меня есть хоть какая-то работа и мне все ещё платят зарплату». Он будет держаться за свое рабочее место, а это – тоже скрытая мотивация.

В то же время с точки зрения психологии, у многих людей достаточно поводов для депрессии, а она мешает продуктивно работать. Это значит надо мотивировать сотрудников к преодолению трудностей. Ценных «правильных» людей необходимо стимулировать как в период кризиса, так и в более спокойное время.

Ни для кого не секрет, что сплоченная команда квалифицированных специалистов – это залог успеха и быстрого преодоления кризисной ситуации для любой компании.

Экономические и финансовые кризисы влияют на сотрудников, и они теряют уверенность в своем завтрашнем дне, оказываются вовлеченными в обсуждение слухов, интерпретируя по-своему происходящее, из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития. А это в свою очередь сильно отражается на трудовом процессе.

Когда вводить инновации?

Лучше внедрить систему мотивации в компании, подразделениях с первых дней создания. Ведь ломать старую, существующую систему гораздо сложнее, чем строить «с нуля».

Общеизвестно, что приходится сталкиваться с трудностями, ломая стереотипы людей. Любая инновация встречается сотрудниками в штыки. Они относятся к новшествам настороженно (покушение на сложившийся комфорт) и неоднозначно, иногда негативно, ведь надо «выходить из привычной зоны комфорта».

Рассмотрим систему мотивации (**развивать и возвращать**), которая дает возможность сотрудникам повышать свою квалификацию, получать новые знания и навыки внутри предприятия. Плюс в том, что обучение персонала проходит без отрыва от работы (нет лишних временных затрат), не надо платить за обучение или же оплачивает частично (с минимальными расходами). В результате, у сотрудника повышается лояльность к компании. Ведь организация не просто заинтересована в нем, но и готова вкладывать в его дальнейшее развитие.

Есть плюсы и для самой компании, которой нужны хорошие результаты. А ведь результаты дают Профессионалы (с большой буквы). Поэтому многие работодатели считают, чем брать хороших, квалифицированных специалистов со стороны, лучше возвращать своих. Для эффективного обучения необходимо выявить потребность в повышении квалификации сотрудников, оценить насколько затраты на обучение окупятся результатами их работы.

Хотя есть риски. К примеру, потребности в развитии у сотрудников часто не совпадают с потребностями предприятия. Поэтому при формировании программы обучения необходимо четко соблюдать «баланс интересов», чтобы работодатель получил результат, а сотрудник – действительно нужные ему знания и навыки. А если потребности выявлены неверно, то «дорогое» обучение не будет эффективным и затраты на обучение не окупятся.

Таким образом, развивая персонал, следует помнить, что «обучение – это орудие», а не цель. Сотрудник, владеющий знаниями, вооружен, а значит, готов действовать.

Важно помнить, что даже в условиях сложной экономической ситуации, мотивация персонала является обязательным условием существования и развития современной организации.

Стоит ли экономить на соцпакете?

В компаниях социальные программы следует рассматривать в комплексе мотивационной политики, в качестве важного элемента повышения лояльности персонала.

В современных крупных компаниях существуют: корпоративные жилищные программы, организация питания работников, страховые программы, корпоративные праздники, организация и проведение детских и семейных программ и т.д.

Тема мотивации персонала компании актуальна и занимает важное место в поведении человека. Однако, мотивацию людей невозможно исследовать в отрыве от социальной реальности. Сквозь призму социально-психологического анализа индивидуальных действий необходимо раскрывать связь мотивационного процесса с актуальной социальной ситуацией. В этом случае, мотивационный фактор обеспечивает превращение знаний, умений, навыков в средства личностного и профессионального роста.

Учитывая особенности социально-экономической ситуации в современном Казахстане, многие западные концепции в области социологии управления персоналом апробируются и адаптируются. Поскольку копирование и попытки перенести европейские, американские концепции, могут привести к нежелательным последствиям, если применяются без адаптации и серьезного детального анализа.

Давайте рассмотрим ситуацию из офисной жизни крупной финансовой корпорации: один из сотрудников просит разрешить ему работать два дня в неделю из дома, второй же – постоянно поднимает вопрос о повышении зарплаты, третий часто отпрашивается на спортивные тренировки. Как все это прекратить? – поделился своей проблемой руководитель отдела с HR-директором. Он надеялся услышать совет, как отучить сотрудников отпрашиваться себе поблажки. Но HR-директор посоветовал не отучать, а, напротив, прислушаться.

В принципе отучить не сложно. Руководитель может отказать просьбе сотрудника, объявить всем, что отпрашиваться, требовать себе послаблений или особых условий работы запрещено. Исключения делаются лишь в крайних случаях. Но станут ли после этого сотрудники работать лучше? Скорее, наоборот. И будут искать новое место работы.

Задача же руководителя любого уровня заключается в том, чтобы сотрудники трудились эффективно, выдавали нужные результаты.

Как этого добиться? Надо грамотно мотивировать!

Грамотно мотивировать можно, если понять, что для человека важно в жизни, каковы его ценности, что его заставит относиться к работе добросовестно. Зная об этом, можно подобрать работающие стимулы для каждого специалиста. Понять, каковы ценности сотрудника и что его мотивирует, как раз и помогут его просьбе. HR-директор посоветовал руководителю отдела внимательно слушать, о каких пожеланиях просит подчиненный, чем их обосновывает. Тогда станут ясными его жизненные приоритеты и мотивация.

Но это не означает, что сотруднику надо сразу давать все, о чем он просит. Можно выдвинуть условия, при которых готовы удовлетворить просьбу. Но даже если нужно отказать, сделайте это правильно.

Источники:

1. Новая философская энциклопедия под ред. В.С. Степина, Москва, Мысль, 2001.
2. *Е.К.Завьялова, В.С.Цыбова, Е.С.Яхонтова.* Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний. РЖМ, 2014. 12 (3): 3-32.