

**В. И. ЩЕРБАКОВА**

(г. Гомель, Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины)

Науч. рук. **И. В. Глухова**

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

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 предприятий основное своё внимание уделяют управлению производством, маркетингом, финансами, а не совершенствованию системы мотивации персонала.

Проблема заключается в том, что в условиях окружающей нестабильности и увольнений сотрудников во всех областях экономики персонал оказался демотивирован. Так, по данным Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь численность зарегистрированных безработных на конец 2015 года составила 43,3 тыс. чел., что в 1,8 раза больше, чем на 1 декабря 2014 г. Уровень зарегистрированной безработицы на конец 2015 года составил 1 % от экономически активного населения (на конец декабря 2014 г. – 0,5 %). Спрос на рабочую силу по сравнению с аналогичным периодом прошлого года снизился. На 01.12.2015 г. в органы по труду, занятости и социальной защите поступили сведения о наличии 29,3 тыс. вакансий, что составило 67,7 % к уровню 2014 года. При этом рынок труда ориентирован на рабочие профессии, которые составили 53,9 % от общего количества, заявленных нанимателями вакансий (71,9 % на 01.12.2014) [1].

Мотивация персонала в условиях кризиса требует изменений. Формы денежного вознаграждения, а также его размер воспринимается работником как свидетельство его ценности для организации и статуса в ней, влияют на самооценку работника. В условиях кризиса внутренняя мотивация сотрудников претерпевает существенные изменения. Начинает преобладать мотивация избегания неудач, страх увольнения, сокращения дохода. В этой ситуации материальное стимулирование сотрудников должно строиться в соответствии с принципами:

- при сокращении фиксированной части дохода давать возможность зарабатывать за счет переменной части за достижение определенных нужных компании результатов;
- доведение до сведения всех сотрудников их личных целей, напрямую связанных с целями бизнеса;
- разъяснение сотрудникам, каким образом формируется их доход, за что они теперь получают вознаграждение;
- 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 сотрудников. 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. В настоящее время 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. Выбор инструментов и правил 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 [2]. 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.

Важной составляющей корпоративной культуры компании является ее миссия, представляющая собой цель высокого уровня обобщения, согласованная с ценностями организации, отвечающая на вопрос: «Зачем нужна людям эта организация?» Формулирование миссии организации – процесс коллективный. Людям важно то, что к ним прислушиваются. Они с большей отдачей работают в организации, к формированию целей которой они причастны. Если у компании уже сформулирована миссия, то в период кризиса ее можно дополнить новыми корпоративными слоганами, отражающими боевой настрой коллектива.

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. Просто нужно сделать их более экономными по затратам. Отлично сработает, если идеи интересных и малозатратных корпоративных мероприятий придумают сами сотрудники.

В ситуации кризиса люди как никогда нуждаются в определенности и уверенности в том, что руководство имеет план действий. Важно разъяснить, в связи с чем эти меры приняты, каковы дальнейшие перспективы компании. Оптимально, когда эта информация исходит от первого лица предприятия.

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.

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.

#### **Список используемой литературы**

1 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2016. - URL: <http://www.mintrud.gov.by> (дата обращения: 18.01.2016).

2 Управление персоналом в условиях кризиса: рекомендации для руководителя [Электронный ресурс]. – 2016. – URL: <http://samoukina.ru> (дата обращения: 19.01.2016).