

## **НОВЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА (NEW MOTIVATION APPROACHES DURING CRISIS)**

**Автор:** к.э.н., Лоредана Йордаке,  
доцент, Раду Кривеани

**Автор перевода с англ. языка:** Бочарова А. Д.

**Аннотация:** экономический кризис внес существенные изменения не только в организации, но и в образ мышления и восприятия служащих. Есть несколько случаев, в которых, для значимого числа сотрудников, мотивация играла больше, чем физиологические потребности или потребность в безопасности (по теории Маслоу). В настоящее время, в результате нынешней экономической ситуации, некоторые из тех, для которых мотивация означала признание и профессиональное развитие, возвращаются на базовые уровни мотивационной теории, особенно связанной с безопасностью труда.

**Классификация JEL:** M12, M19

**Ключевые слова:** мотивация, коммуникация, производительность, экономический кризис

Разработка стратегий мотивации персонала в этот период становится трудной работой и практически невозможной для реализации, особенно для тех организаций, которые сосредоточились только на финансовой мотивации. В целом концепция мотивации была связана с рядом факторов, которые были предназначены для получения удовлетворенности и увеличения производительности. Концепция мотивации была связана с большинством организаций, где мотивация была основанная на конкретных материальных аспектах. Из этого возник ряд проблем, связанных с текучестью сотрудников и их лояльностью. Немногие компании поняли, что финансовая мотивация не исключает нефинансовую. Вместо этого при удовлетворении потребностей сотрудников необходимо поддерживать некоторые нефинансовые мотивирующие стратегии, в которых сотрудники чувствуют себя эмоционально вовлеченными в проекты и организационное развитие. Это единственный способ, с помощью которого вы можете завоевать свою лояльность, не рискуя потерять их, когда они получают первое лучшее предложение от конкурентов.

Несмотря на то, что в период экономического роста стратегии мотивации внешне укрепили свои позиции на рынке, имея в качестве основной роли удержание сотрудников и снижение скорости колебаний, сотрудники, желающие изменить свою карьеру, часто серьезно рассматривают возможность более широкого пакета льгот. В текущем периоде произошли некоторые изменения как в отношении доступности компаний для этого восприятия, так и для сотрудников в определении вариантов карьерного роста. Очевидно, что мы не можем оспаривать роль,

которую этот тип мотивации имел для сотрудников или какой-либо другой приобретенной величины этого явления, в котором организации стремились предоставить более разнообразные пакеты вознаграждений и льгот: высокие зарплаты, медицинские страховки, страховки жизни или различные другие виды.

Внешний вид кризиса определил переосмысление системы в целом.

В трудные времена, сотрудники беспокоятся о своем финансовом и профессиональном будущем, поэтому они становятся неуверенными/неопределенными, и это вредит компании, поскольку это может привести к снижению производительности. Будущее компании зависит от обязательств и лояльности сотрудников. Как правило, заботы компаний должны включать не только программы реорганизации и реструктуризации компании и персонала, они должны сосредоточить свое внимание на оставшихся сотрудниках внутри компании. Стабильность становится главным мотивирующим фактором в это время.

Мотивация персонала становится более важной и сложной, компании имеют ограниченный бюджет, а персонал сталкивается с финансовыми трудностями во время экономического спада. Согласно пирамиде Маслоу, высшей потребностью является самореализация, которая была естественной потребностью в предыдущий период. Теперь, из-за кризиса, все больше людей идут к более низким уровням пирамиды, и безопасность становится главной заботой. Потребность в выживании поднимается выше моральных ценностей, и стратегии мотивации должны учитывать это.

Более 160 000 человек были ненужными только в США, а также десятки тысяч на европейском континенте, люди, как на рынке труда, так и сотрудники компаний должны восстановить свою кадровую политику и стратегию в области управления персоналом, отдавая приоритет культурным организациям, ориентированным на безопасность сотрудников. [1]

Замедление повышения заработной платы и премирования, частая реструктуризация – это некоторые общие проблемы, с которыми сталкиваются организации. В кризисных ситуациях внешний акцент смещается от акцента на факторы, присущие внутренней мотивации, а именно: безопасность работы, участие в проектах, обеспечивающих выживание компании, благодарность за проделанную работу или сочувствие к личным проблемам. Однако в настоящее время многие организации пренебрегают аналитическими / мотивационными стратегиями. Несмотря на то, что у нас нет информации об эволюции кризиса, эмоциональное и материальное состояние сотрудника может оказать значительное влияние на мотивационную среду, на верность сотрудников, а так же на климатический организационный характер (ряд консультантов по кадрам).

Лидерский стиль руководства во время кризиса колеблется от игнорирования экономических вопросов до крайности, в которой менеджер переоценивает последствия кризиса и пытается радикально изменить кадровую политику. Распространенной / частой ошибкой менеджеров является то, что они предполагают, что такое настроение сотрудников из-за

кризиса, и строят свои сценарии на этих предположениях. Надо признать, что некоторые сотрудники более открыты, другие более интровертированы.

В этих условиях роль HR-специалистов заключается в предоставлении консультаций всем сотрудникам. В этом смысле мы считаем важным обеспечить климатическую организационную коммуникацию, в рамках которой будут выявлены все проблемы, с которыми сталкивается организация. В целом, во время кризиса менеджеры склонны скрывать или ограничивать доступ сотрудников к информации, что создает состояние нервозности и беспокойства в организационном климате. Мы считаем, что личные встречи руководителей и сотрудников имеют большую мотивационную валентность, поскольку люди переживают напряженный период. Путем личного обсуждения между руководителями и подчиненными, последние чувствуют себя более защищенными и ценными.

Снижение неопределенности через внутренние коммуникации важно, так как сотрудники нуждаются в достоверной информации о будущем компании, поскольку компания находится в прямой связи с будущим сотрудников. Они должны быть постоянно информированы о целях и стратегии компании и иметь о ней представление. В процессе управленческой коммуникации неформальные лидеры играют чрезвычайно важную роль. Они гармонизируют информационные коммуникации, что влияет на их надежность для сотрудников, повышает стабильность доверия. Руководители на моральном уровне должны быть уверены в том, чтобы говорить с сотрудниками о решениях и планах на будущее.

Большинство менеджеров считают, что сотрудники должны иметь более высокую эффективность в период кризиса. На практике, Twitter влияет на эффективность, а уровень производительности и творчества будет уменьшаться из-за разнообразия реакций, которые демонстрируют сотрудники. Это парадокс, в то время как он успокаивает поверхностные колебания, сотрудники больше желают остаться с компанией, но в то же время они все меньше работают для компании. Это объясняется тем, что трудно оставаться мотивированным и инициативным, опасаясь за свое будущее.

Компании должны защищать своих управленческих работников от истощения. Коучинговые и специальные учебные программы могут быть полезны в целях избежания негативных последствий.

Еще одной важной проблемой является управление талантами и программы для ключевых сотрудников компании. Те компании, которые уже начали такие программы до начала кризиса, теперь имеют привилегию – они не вынуждены сталкиваться с кризисом и одновременно запускать новые программы. В противном случае они могут реализовывать это постепенно, и в этом случае кадровый аутсорсинг будет полезен, поскольку он помогает определить необходимые навыки, критерии талантов и оценить персонал в этих вопросах. После тщательной оценки будут четко выделены мотивирующие факторы. Поскольку в этот период компании имеют

ограниченные бюджеты, отделы кадров должны быть более творческими в определении правильных мотивирующих факторов.

Реструктуризация персонала, улучшение рабочих мест, совместное выполнение задач в рамках проекта, изменение функционального уровня могут быть полезны для поддержания мотивации персонала. Основная проблема заключается в том, что будущее компании и ее сотрудников тесно связаны, что сотрудники должны быть вовлечены не только в стратегические изменения, но и в управленческие. Поэтому мы считаем важным, чтобы сотрудники активно участвовали в изменениях, ожидаемых организацией, а не просто для информирования об ожидаемых изменениях.

Исследования показывают, что есть некоторые красные флаги, которые указывают, на то, что компания не может привлечь усилия сотрудников в помощи для выхода из кризиса. Хотя они хотят быть услышанными, вовлеченными и консультированными. Только 38% сотрудников считают, что их предложения и идеи учитываются топ-менеджерами компаний, 19% из них считают, что топ-менеджеры не рассматривают их как ценный актив компании, а 14% обвиняют топ-менеджеров в том, что они не рассматривают их интересы в принятии решений. Только 46% сотрудников считают, что они хорошо осведомлены о том, когда происходят организационные изменения, в то время как 45% считают, что топ-менеджмент открыто и честно сообщает о будущем компании.

Даже если выживание является основной причиной для сотрудников на данный момент, компании не должны забывать о финансовых бонусах и мотивации. Во время кризиса предыдущие цели и цели должны быть изменены, ведь когда сотрудники не достигают их из-за глобальной финансовой ситуации, это может стать разочарованием. Система мотивации должна быть согласована с контекстуальными изменениями и ориентирована на сотрудников для достижения корпоративных целей.

Исследование, проведенное в европейских компаниях, показывает основные проблемы, с которыми сталкиваются специалисты по управлению персоналом, и кристаллизует план действий, который будет принят корпорациями для того, чтобы противостоять глобальной рецессии. Развитие лидерских способностей, управление талантами и капитализация имиджа работодателей являются главной проблемой румынских менеджеров по персоналу в кризисный период.

Семь из 21 проблемы, выявленных специалистами из Европы в области человеческих ресурсов, считаются критически важными в современном экономическом контексте: управление талантами, развитие лидерских навыков, стратегическое планирование рабочей силы, вовлечение и мотивация сотрудников, оценка эффективности работы сотрудников, изменение управления и укрепление организаций, ориентированных на непрерывные процессы обучения.

Согласно исследованию, Болгария, в отличие от Румынии, должна отклониться от способа управления талантами и, особенно, от превращения отдела человеческих ресурсов в стратегического партнера для высшего

руководства. Ситуация в Испании, Италии и Франции аналогична ситуации в Румынии. Корпоративные возможности в этих трех странах улучшились в плане управления талантами и развития лидерских навыков. Тем не менее, во многих румынских компаниях во время кризиса существует неправильный подход к кадровой стратегии в период кризиса. Это связано с реструктуризацией, определяемой сокращением заработной платы в организации, без проведения детального анализа деятельности каждого отдела.

Согласно исследованию, сокращение затрат на набор персонала, внутренние мероприятия и бонусы, основанные на результатах работы, являются наиболее распространенными действиями, которые специалисты по персоналу (из 21 уже упомянутых) будут применять для компенсации затрат во время рецессии.

Увольнения, основанные на индивидуальных показателях производительности, значительно повысили вовлеченность сотрудников и устранили симптом виновности, который испытывают оставшиеся сотрудники, когда их коллеги вынуждены покинуть работу.

Более трети респондентов согласились с тем, что увольнение штатного сотрудника является одной из лучших мер, принятых в период экономического спада. В Европе самый высокий показатель увольнения зафиксирован в автомобильной промышленности – 46%, за ним следуют производство товаров повседневного спроса (45%), промышленные товары – 44% и ИКТ (41%). В заключение, этот отчет показывает, что организации должны пересмотреть свою стратегию в области человеческих ресурсов, исходя из текущих целей организации, и пересмотреть новый анализ работы, чтобы как можно больше использовать имеющихся сотрудников. Даже если у компании есть политика, которая подразумевает снижение затрат во всех отношениях, включая сотрудников, она имеет возможность управлять своей карьерой и тем самым мотивировать их дальше. Реорганизация рабочих мест, с целью мотивирования при помощи соответствующих обязанностей, может представлять собой первый шаг в мотивации политики компании. То, что работодатели должны учитывать, при рассмотрении рабочих мест как о самой причине, заключается в следующем: уровень ответственности, степень автономии, значимость работы для сотрудника, диверсификация навыков посредством различных задач. Существуют различные способы перепроектирования работ: ротации на разных рабочих местах, расширение работы и обогащение рабочих мест. Последний вариант позволяет не только увеличивать число назначенных заданий, но также означает увеличение сложности. Этот подход направлен на необходимость внедрения / развития сотрудников и желателен для интеграции их в управленческую карьеру. Но, во многих румынских компаниях, во время кризиса существует неправильный подход к кадровой стратегии. Это связано с реструктуризацией за счет снижения фонда заработной платы в организации, без проведения детального анализа деятельности каждого отдела.

Общеизвестно, что в кризисное время одной из мер, которую предпринимают компании, является либо снижение заработной платы, либо сокращение премий, а так же реструктуризация. Эти меры оказывают демотивирующее влияние на некоторых сотрудников, поскольку в любой организации вклад каждого сотрудника разный. Поэтому, как бы это ни было сложно, рекомендуется принять меры по рассмотрению этих вопросов.

Более того, стресс и страх потерять работу являются факторами, которые не только способствуют росту производительности, но и во многих случаях даже уменьшает ее. Известно, что лишь небольшое число сотрудников лучше реагируют на стресс и наказания и могут активно относиться к своей работе, для достижения ожидаемых результатов. Неопределенность и отсутствие стратегий преодоления кризисного периода являются факторами, которые способствуют неудовлетворенности работников.

Между тем, мы часто встречаемся с сотрудниками, которые не нуждаются в мотивации, исходящей от работодателя, ему удается найти собственные внутренние ресурсы, чтобы определить их, чтобы успешно выполнять свою работу, ставя личные цели, которые стремятся достичь, независимо от того, какие действия они должны предпринять, чтобы достичь их в определенный период времени. Несмотря на все неблагоприятные условия, вызванные кризисом, мы пока не можем отметить и то, что считаем позитивным. Вознаграждения и льготы, предлагаемые работодателями до кризиса, были чрезвычайно привлекательными, и не все компании могли себе их позволить. Многие из них были во власти средних и малых компаний, и мы считаем их весьма преувеличенными. Более того, были и остаются расхождения между различными областями страны для одного и того же вида работы.

Если до недавнего времени рост производительности был связан с повышением заработной платы – с финансовыми премиями и материальным сырьем – эта сделка оказывается недостаточной и действительной только в краткосрочной перспективе. Аргументы касаются нового экономического контекста, в котором организации нуждаются в привлеченных сотрудниках, чтобы поделить своими корпоративными ценностями и приложить больше усилий для устранения разрыва в производительности, вызванного кризисом.

Экономический кризис сумел несколько стабилизировать цены на рабочую силу. Мы можем найти сходство с рынком недвижимости, где постепенно цены начали снижаться. Если до кризиса спрос на отдельные товары превышал предложение и, следовательно, очень привлекательную систему вознаграждений, то наряду с реструктуризацией, в этот период ситуация была упразднена и компенсация за тот же вид товаров упала.

После выхода из кризиса, работодатели будут более осторожны при приеме на постоянную работу. Известно, что правовая система нашей страны предусматривает ряд шагов, которые необходимо предпринять при реструктуризации и финансовых выгодах для людей, которые покидают организацию в результате плана реструктуризации. В этих условиях многие

работодатели предпочитают фиксированную занятость, чтобы больше не сталкиваться с финансовыми трудностями, вызванными реструктуризацией. Этот тип занятости, вероятно, будет учитывать позицию тех, кто, получит работу, и, возможно, можно будет ожидать сокращение кадровых колебаний.

Во время кризиса роль отдела кадров обобщается в значительном числе компаний, которые сообщают о решениях, оказывающих негативное влияние на сотрудников. Это во многом связано с недостаточным вовлечением этого отдела в общую стратегию организации.

Мы считаем, что существует несколько решений, которые следует учитывать высшему руководству организации:

а) Во-первых, руководители компании должны проявлять моральность к сотрудникам и применять увольнения в качестве крайнего решения для спасения компании и только после того, как они исчерпали все другие сокращения затрат. Тем не менее, значительная часть компаний начинает снижать расходы через увольнения. Экономический кризис выявил еще один аспект, касающийся численности работников. В немногих компаниях проводится реальный анализ рабочих мест и зачастую в периоды экономического роста занятость осуществляется без учета корреляции экономических показателей, что оказывает влияние на ситуацию.

б) Хорошее качество взаимоотношений между сотрудниками и их начальством является мотивирующим фактором во время кризиса. Отношения, которые несут отпечаток открытого уважения, честности, прозрачности – это вопрос, который не стоит денег и может сыграть важную и мотивирующую роль для сотрудника. Сейчас, как никогда, сотрудники должны чувствовать, что у них здоровые отношения со своим боссом. Кроме того, должна быть прозрачность, чтобы открыто обсуждать проблемы, стоящие перед компанией, и даже просить от сотрудников найти их решения. Изменения могут быть достигнуты только с сотрудниками, и не редко даже решения могут исходить от них.

Поэтому мы считаем, что организационные цели и стратегии должны обсуждаться открыто с сотрудниками не только с точки зрения отношений сотрудничества, но и с точки зрения создания чувства безопасности и принадлежности к организации.

в) Еще одна проблема связана с признанием заслуг сотрудников. Цели, которые меняются, не уменьшают заслуги сотрудников, которые способствуют достижению этих целей. Мысль о том, что сотрудники должны работать лучше, чтобы не потерять работу является не правильной. Их нужно публично поддержать за их вклад. Страх, как уже говорилось, не является мотивирующим фактором. Это может увеличить способность концентрации, может дисциплинировать, но, безусловно, уменьшит творческий потенциал и способности к обучению.

Экономический кризис вызвал предупредительный сигнал о пересмотре стратегий мотивации, разработанных организациями. Такие стратегии должны пересматривать нефинансовые вопросы и, следовательно, повышать их значимость после этапа набора и отбора путем изменения

поведения потенциальных и нынешних сотрудников. В условиях все более сложной и неоднозначной ситуации лидерам придется искать новые пути мобилизации и привлечения людей к их трансформации, мотивации и создания ценностей.

**РЕКОМЕНДАЦИИ:**

1. G. A Cole Managementul personalului, Ed. Codecs, Bucuresti 2000
2. J. M. Peretti Ressources humaines , CPI ,Paris Cedex, 2009
3. .L. Mathis, P. Nica , C. Rusu. Managementul resurselor umane, Ed. Economica, București 1997
4. \* \* \* [www.wall-street.ro](http://www.wall-street.ro)
5. \* \* \* [www.business-news.ro](http://www.business-news.ro)