

Страна советов

Выпуск №10 | 2015

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — мотивация персонала в кризис.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Работаете ли вы над специальной системой мотивации сотрудников в условиях кризиса?
2. Что самое главное в этой системе — материальное стимулирование или моральное?
3. Насколько важен в мотивации персонала «вывод из зоны комфорта»?
4. Как кризисный период может повысить эффективность работы персонала?
5. Какие типичные ошибки совершают руководители при решении проблемы мотивации персонала в кризисные периоды?

Дмитрий БЕССОЛЬЦЕВ, руководитель департамента IT-аутсорсинга и проектов ALP Group:

1. Да. Кризис — время новых возможностей для компаний, способных меняться вместе с рынком. Фактически компания может пойти двумя путями: урезая затратную часть (в том числе и зарплаты сотрудников) или находя «новые деньги». Например, новых клиентов из других отраслей. Мы не игнорируем возможности экономии, но предпочитаем фокусироваться на развитии по второму сценарию. Поэтому мотивируем ключевых сотрудников — руководителей проектов — находить и вести новые IT-проекты, принося компании дополнительные деньги. Здесь хорошо срабатывает материальное стимулирование. Мы в 1,5-2 раза уменьшаем бонус руководителя проекта от ведения существующих контрактов, а за новые проекты начинаем платить в 2-2,5 раза больше. В этой схеме руководителю становится выгоднее находить и вести новых заказчиков, а не «сидеть» на существующей базе.

2. Руководители проектов в нашей компании — энергичные и целеустремленные эксперты. Они уже состоялись. Для них высокий уровень дохода — неотъемлемый атрибут хорошей работы. И мы учитываем это, формируя систему мотивации. Но моральная сторона также важна. Смена привычной системы мотивации (фокус на новые контракты) — это стресс для сотрудников. Моя задача, как руководителя департамента, объяснить, зачем это делается, как работать и зарабатывать в изменившихся условиях. И усиленно поддерживать людей, пока работа в новой системе и на новых проектах не вернет им привычный высокий доход.

3. Очень важен. Мир изменился. Страна изменилась. Изменился и рынок. Это значит, что

каждая компания, являющаяся «государством в миниатюре», тоже должна перестроиться. Учесть не только появившиеся риски, но и новые возможности развития и увеличения прибыли. Хотя любая компания — это прежде всего люди. И их, включая ключевых сотрудников, надо «вывести из зоны комфорта». Без этого больших изменений компании не будет. Это риск. Чтобы его снизить, руководитель должен бережно и правильно «перенастроить» сотрудников.

Итог — формирование у ключевых специалистов новой парадигмы: «сидеть на старых деньгах невыгодно». Выгодно уходить в новые, более сложные и одновременно более прибыльные проекты. То есть искать, находить и зарабатывать «новые деньги» для компании и для себя.

Для кого-то это не путь. Некоторые руководители проектов хороши именно на «устоявшихся» контрактах. В этом случае целесообразно расширить их клиентскую базу, например за счет передачи им клиентов от специалистов, осваивающих «новые поля». Материально и морально от такой передачи выиграют все — и клиенты, и компания, и руководитель.

4. Свободных денег стало меньше. И компании на это тут же отреагировали меньшей готовностью «кормить» сотрудников, не приносящих прибыли. В частности, тех, в которых приходится инвестировать, пока они не наберут достаточно опыта и клиентов, чтобы стать прибыльными. Все они должны понять, что им стоит постараться, чтобы не стать инвестицией, которую «урезают» в первую очередь. Это жестко, но отражает реальную ситуацию. И само по себе прекрасно мотивирует специалистов, готовых рваться вперед, «двигая» и свою компанию.

5. Бездумное сокращение расходов на персонал. За счет урезания зарплат или увольнения

«дорогих» сотрудников, которые зачастую и являются лучшими. Да, кого-то нужно уволить, кому-то «урезать паек». Однако намного эффективнее правильно перестроить систему мотивации. Так, чтобы сотрудники имели стимул и возможность зарабатывать больше — для себя и для компании. В противном случае (система не перестроена, большие заработки ничем не мотивированы) разгорится конфликт между компанией и работником, который обесценит отношения. А это ненужные потери для всех.

Анастасия ХРИСАНФОВА, директор по персоналу SPSR Express:

1. Системы мотивации — это один из основных инструментов фокусировки сотрудников на приоритетных направлениях развития компании.

Поэтому, конечно, сместив в текущей экономической ситуации приоритет в сторону тех или иных продуктов и услуг, мы также меняем фокус и в ключевых показателях эффективности. Наша задача, чтобы они были между собой соотносимы, то есть чтобы то, что нам интересно с точки зрения доходности компании, оказалось интересно и сотрудникам с точки зрения материальной мотивации.

2. В условиях напряженной экономической ситуации следует не просто правильно расставить акценты на тех или иных показателях, но и сформировать у сотрудников правильное понимание этих изменений. Часто бывает, что недостижение плановых объемов и, следовательно, неполучение премии воспринимается сотрудниками как способ со стороны компании сэкономить на фонде оплаты труда.

Важно планомерно выстраивать правильное понимание: компания, не получая желаемых объемов по выручке и не зарабатывая, имеет ограниченные ресурсы и по фонду оплаты труда в том числе, однако, когда показатели выполнены и перевыполнены, сотрудники получают за это запланированное вознаграждение.

3. Если бы ответ на этот вопрос был очевиден, не было бы огромного количества споров между сторонниками большой доли оклада в совокупном доходе и ее противниками. Для каждой организации ответ индивидуален. Где-то «вывод из зоны комфорта» полезен и позволяет сформировать команду, ориентированную на достижение цели. В других компаниях существенный «вывод из зоны комфорта» приводит к разрушению ранее эффективной команды. Важно учитывать и достижимость поставленных целей, и положение компании на рынке с точки зрения доходов сотрудников, и ее привлекательность в качестве работодателя, и целевую аудиторию кандидатов, и профиль успешных сотрудников.

4. Нестабильная экономическая ситуация заставляет мобилизовать ресурсы и искать новые решения для привычных задач. Даже когда речь не идет о сокращении персонала, поиск путей

повышения эффективности через повышение производительности становится неотъемлемой частью работы каждого руководителя. Когда перед всеми руководителями правильно ставится задача по поиску решений для оптимизации затрат, компания получает существенные результаты по эффективности персонала в том числе. Правильно поставленная задача в этом случае должна мотивировать руководителей проделать эту работу с максимальной вовлеченностью.

5. Таких ошибок несколько. Первая — это отсутствие корректировки программ и целевых показателей в соответствии с корректировкой планов компании. Вторая — неверно выстроенная коммуникация, создающая ощущение несправедливости в выплате премий. Третья — отсутствие фокуса внимания руководителей на местах к тому, как их сотрудники воспринимают свои мотивационные схемы. Например, сотрудники, регулярно не выполняющие план, который выставлен адекватно потенциалу развития отдела/направления, могут воспринимать это как нежелание компании платить премии. В итоге демотивированы сами сотрудники и любые вновь приходящие специалисты. Четвертая — нежелание руководителей использовать мотивацию как инструмент повышения эффективности. Часто это связано с нежеланием производить изменения, а не с достигнутым пределом по производительности.

Светлана РЫЧКОВА, директор по HR транспортно-экспедиционной компании «ПЭК»:

1. Период кризиса — это уникальная возможность для повышения эффективности работы персонала и мотивации сотрудников. В сфере HR это действительно колоссальная возможность для развития сотрудников и совершенствования внутренних процессов в организации. В нашей компании была проработана и введена специальная система мотивации, повышающая производительность труда сотрудников и позволяющая влиять на уровень собственного заработка.

2. Безусловно, это и моральное, и материальное стимулирование. Самое главное для нас — справедливость. Это та дефиниция, которая уравнивает моральное и материальное стимулирование. Каждый сотрудник должен понимать, как формируется система оплаты труда. Для этого мы выстраиваем коммуникацию с персоналом и объясняем, из чего складывается заработная плата сотрудника, что включает в себя норма выработки, какое в среднем время он должен затрачивать на то или иное действие и т.д. В результате сотрудник понимает, какой объем работы он обязан выполнить для достижения желаемого уровня дохода. Таким образом, наша система мотивации стимулирует персонал работать эффективнее и влиять на уровень своего дохода.

3. Любой «вывод из зоны комфорта» вызывает у человека стресс, поэтому большинство из нас так не любит перемены. Но одни люди в такой ситуации включают поведение избегания, а другие воспринимают это как мотивацию достижения, как некий челлендж, что-то новое. Очень многое здесь зависит от корпоративной культуры компании. У нас в компании «ПЭК» постоянно происходят всевозможные изменения и нововведения, к которым нужно адаптироваться. И в нашей команде остаются только сильные люди, воспринимающие любые изменения как вызов и возможность для развития.

4. Как я уже сказала, мы стараемся влиять на эффективность работы сотрудников, повышая их норму выработки и сокращая время выполнения операций. Прежде всего увеличиваем производительность труда за счет применения новых методов и технологий, автоматизируем работу сотрудников, уменьшая долю ручного труда. За счет этого снижается себестоимость продуктов, производимых каждым сотрудником, и повышается операционная эффективность.

5. Для нас мотивация персонала не является проблемой даже в условиях кризиса. Мотивация — это двигатель, смысл, ради которого люди выполняют свою работу. Правильно выстроенная система мотивации позволяет сотруднику четко понять, каких целей он должен достигнуть и как результат его труда отразится на заработной плате. Одна из типичных ошибок руководителей — «наседание» на сотрудников, эмоциональное давление, которым они стараются добиться повышения эффективности работы. Но главная роль руководителя — вдохновить своих сотрудников на лучшую работу, приносящую результат. Достигнуть этого возможно лишь тогда, когда руководитель сам осознает, чего он хочет добиться, как следует действовать и в каком направлении движется компания.

Денис КУТЕРГИН, сооснователь онлайн-сервиса бытовых и бизнес-услуг YouDo.com:

1. Система мотивации в компании YouDo.com в условиях кризиса никак не меняется. Мы работаем так же, как и работали. В целом кризис — это сама по себе мотивация для думающих сотрудников, которая призывает их работать лучше и эффективнее на благо бизнеса.

2. Мотивация — комплексная система, в которой превалирует материальное стимулирование. Более того, я считаю, что, если финансовая мотивация для сотрудника не важна, — это плохо. Когда человек горит идеей, готов работать над проектом день и ночь, однако абсолютно не заинтересован в увеличении собственного дохода, то руководитель лишается возможности влиять и корректировать его действия. Мотивация — это

симбиоз, в котором финансовая составляющая должна быть сильнее, но удовлетворенность своим делом и любовь к продукту позволяют сотруднику постоянно чувствовать свою важность, работая как можно эффективнее. Если создать для работника идеальную мотивационную систему, для него не будет трудного выбора: длительный перекур или глубокая проработка нового проекта.

Система мотивации в YouDo.com достаточно простая. Во-первых, это высокая фиксированная зарплата, которая может быть увеличена в зависимости от желания работника: руководителям отделов за выполнение плана начисляются премии, которые распределяются между группами, а вот доход операторов, наоборот, складывается в большей степени из количественных показателей: чем больше информации он обработал, тем больше денег получил. Во-вторых, еще на стадии отбора мы стараемся понять: насколько человека цепляет наш проект, насколько он осведомлен о нем, проводя несколько собеседований и общаясь с ним. Зачастую эти критерии оказываются важнее профессиональных навыков: новый сотрудник будет не просто удовлетворен уровнем своего дохода, но и вдохновлен продуктом. В-третьих, как минимум два раза в год мы устраиваем выездные корпоративы. Кроме того, стараемся создать максимально комфортную атмосферу для каждого сотрудника YouDo.com: отсутствие дресс-кода, возможность работать из дома в случае необходимости, отсутствие рабочего режима с 9 до 18 (единственное ограничение — занять рабочее место до 12:00). Главное — это результат, а как он достигается, в какое время и в каком месте, не имеет значения.

Конечно, если человек перестал справляться со своими обязанностями или просто потерял интерес к тому, что он делает, никакая мотивация не поможет. Я всегда открыт к общению с сотрудниками, к их идеям и проблемам, но когда я вижу, что такие разговоры не могут вернуть ему эффективность, то это не человек из нашей команды. С ним надо прощаться, а не мотивировать.

3. Я считаю, что это очень индивидуально, и для развития такого подхода в компании следует сначала проделать огромную работу с каждым сотрудником. «Вывод из зоны комфорта» способен как увеличить его эффективность, так и в разы снизить ее. Это странный подход, который может нарушить важное правило: «главное — не навредить». Сотрудник, которому нравится видеть результаты своей работы и выполнять интересные задачи, всегда будет эффективным.

4. Кризис — это явление в первую очередь в голове руководства, проверка владельца бизнеса на стрессоустойчивость и сигнал к изменению стратегии и определенных подходов ведения проекта. Рядовой сотрудник просто не имеет полного представления обо всех процессах, которые

могут происходить внутри компании в условиях кризиса. Он понимает то, что доносит до него руководитель, задача которого — грамотно выстраивать коммуникацию со своей командой. Если следствием кризисной ситуации является снижение заработной платы и падение продаж компании, то это основание для сотрудника работать больше и лучше, а не разрабатывать стратегию повышения собственной эффективности.

5. Главная ошибка заключена, конечно, в самой мотивации и понимании того, что нужно сотруднику. Когда он приходит к руководителю и заявляет, что готов работать больше, то замотивировать его очень просто с помощью бонусов и денежных поощрений. Но если работник не понимает, почему он проводит на работе не 8 часов, как раньше, а 10, то его эффективность не повысят ни кофемашина, ни новый диван.

Инна АЛЕКСЕЕВА, генеральный директор PR-агентства PR Partner:

1. В кризисный период, когда в умах многих на первый план выходят заботы об элементарном обеспечении проживания (съем жилья, питание и пр.), важно переключить сотрудников на другую волну. В этом году у нас появилась идея стимулирования, не связанная с профессиональной деятельностью: мы решили финансировать подготовку команды PR Partner (добровольцев из девяти человек) к забегу на осеннем Московском марафоне. В таком проекте мы не только повысили лояльность наших сотрудников и сплотили ребят, но и улучшили их физическое здоровье. Пожалуй, в следующем году команда добровольцев для забега от имени PR Partner увеличится.

2. Мотивация может быть и материальной, и моральной. Но лучше совмещать и то, и другое. При материальном стимулировании без моральных основ есть риск, что ваш сотрудник, который был вами финансово заинтересован, при первом более выгодном предложении уйдет от вас, не задумываясь. Мы стараемся денежную мотивацию подкреплять корпоративными идеями. В агентстве PR Partner существует премия за дисциплину, которая подразумевает денежное поощрение за соблюдение временного режима (без опозданий), выполнение рабочего плана и вклад в продвижение нашей компании (к примеру, написание статьи в корпоративный блог или новости). За девять лет существования PR Partner мы убедились, что положительная мотивация (например, не штрафы за опоздания, а премия за регулярное соблюдение графика) дает лучшие результаты.

3. Наша компания заинтересована в улучшении качества наших услуг. Поэтому важно повышать уровень знаний команды. Мы создали ежегодную систему обучения, согласно которой каждый специалист PR Partner имеет годовой бюджет на

обучение, равный его ежемесячной зарплате. В рамках этого бюджета сотрудник в течение года может выбрать подходящую для него программу (стажировку в партнерских PR-компаниях за рубежом, профессиональные курсы или участие в международной конференции, языковые курсы). Это отличный пример мотивации работника, стимулирующей также его профессиональный рост. Кроме этого, поездка в другую страну или общение на другом языке выступают своего рода «выходом из зоны комфорта», что благополучно сказывается на личностном развитии в целом.

4. В период кризиса компании зачастую стараются экономить и сокращают бюджет на многие расходы, в том числе на повышение лояльности своих сотрудников.

Конечно, в период финансовой нестабильности сотрудники больше мотивированы сохранить свою работу, поэтому работодатели уверены, что достаточно предоставлять оборудованное рабочее место, стабильный доход и регулярные выплаты за сотрудников в бюджет. Но тем, кто заинтересован не только в том, чтобы остаться на плаву, а продолжать развивать свой бизнес, следует вкладывать в команду, которая и движет их к успеху.

5. В условиях кризиса не стоит забывать о повышении лояльности ваших работников. Даже при сокращении бюджета можно найти способы мотивировать команду на успешную деятельность. Главное, чтобы эта мотивация была положительная. Не стоит стимулировать выполнение плана и соблюдение графиков и режима системой штрафов или наказаний. Страх, конечно, помогает мобилизовать человеку силы, но постоянный стресс способен обернуться срывами или накоплением недовольства подчиненных. Живите на позитиве. Утренний вкусный кофе, свежие фрукты или печенье к чаю, коллективный поход в кино или в театр после успешного завершения проекта, конкурс рисунков, стихотворений и просто элементарная благодарность или похвала — вот такие незначительные мелочи помогают создать приятную атмосферу в коллективе и стимулируют в работе.

Елена АРЕФЬЕВА, директор по персоналу DPD в России:

1. Я не могу сказать, что у нас разработана какая-то специальная «антикризисная» программа мотивации. Самое главное, что мы, на мой взгляд, делаем во время кризиса, — уделяем больше, чем в обычное время, внимания коммуникациям с сотрудниками.

Кроме того, в период экономической нестабильности людям очень важно «чувство локтя» и ощущение безопасности. Все это достигается за счет участия в совместных активностях. Поэтому мы проводим профессиональные конкурсы и праздники, выделяем средства на участие наших

сотрудников в спортивных соревнованиях, различных совместных акциях и благотворительных проектах.

2. Сотрудники должны быть в курсе и понимать, что происходит в компании, каковы финансовые показатели ее деятельности. Все сотрудники знают свои KPI, прилагают максимум усилий, чтобы их выполнить. Но также они знают, что выплата премии по KPI зависит от выполнения плана компании по прибыли. Если не выполнен план по прибыли и нет средств выплачивать премии, то работники должны знать об этом. При этом отдельные категории работников, премиальная часть оплаты которых выше окладной (например из отдела продаж), имеющие индивидуальные показатели по объему продаж или привлечению нового бизнеса и выполнившие эти показатели, должны получить премии, даже если все остальные сотрудники премий не получают. Для этой категории сотрудников материальная мотивация всегда важнее моральной. Кроме того, премия — это основная составляющая их дохода, позволяющая чувствовать себя защищенными и финансово стабильными.

Моральная составляющая тоже важна. Поддерживать боевой моральный дух нам очень помогают многочисленные сотрудники, которые пережили вместе с компанией экономический кризис 2008–2009 годов. Они не по слухам знают, что трудные времена пройдут, и, пережив их, компания станет еще сильнее.

3. На мой взгляд, в настоящее время из «зоны комфорта» нас выводит нестабильная экономическая ситуация в стране в целом. Я общаюсь с коллегами из других компаний, участвую в различных HR-мероприятиях, поэтому вижу и слышу, что происходит в других компаниях. Для меня нахождение в моей родной компании — это как раз возвращение в «зону комфорта». Мы не сократили ни одного человека, в мае у нас состоялся пересмотр окладов в сторону увеличения по всей компании. Заметно, что взаимодействие с коллегами стало теплее и дружелюбнее. Мы стали бережнее относиться друг к другу, понимая, что стрессов и отрицательных эмоций и так достаточно.

4. У нас в любое время руководители работают над сокращением затрат и повышением эффективности, но если в «мирное» время можно немного расслабиться и накопить «подкожный жир», то в кризисные времена этого не позволяют делать зрелость наших управленцев и система KPI. Экономия расходов и повышение эффективности в нашей компании — это не слова, а система показателей, за выполнение которых отвечают руководители разных уровней.

5. Основная ошибка — это молчание, отсутствие коммуникации, которое дает повод для слухов, страхов и сплетен.

Ольга ДУМИНА, руководитель административного департамента телекоммуникационной компании Caravan:

1. В компании Caravan не разрабатывали специальную «антикризисную» систему мотивации для сотрудников. Дело в том, что у любой компании в управлении персоналом существует два основных риска — отток высококвалифицированных и интегрированных в бизнес-процессы сотрудников и снижение производительности труда. В ситуации кризиса оба эти риска уменьшаются из-за нестабильного внешнего положения на рынке труда. Поэтому можно сказать, что в кризисные времена удержание и мотивация персонала работодателям дается легче.

2. Если говорить о мотивации во все времена, включая кризисные, то, с моей точки зрения, рассуждать о том, что важнее: «материальное стимулирование или моральное», — дело неблагоприятное. Ведь задача каждого руководителя — сделать так, чтобы люди работали лучше: в реальном бизнесе всегда нужен реальный результат. Сегодня имеется множество конкретных методов и практик, эффективных в определенных ситуациях и при грамотном применении. Особенность компании Caravan в том, что ее сотрудники владеют таким инструментом, как самомотивация. Это значит, что в большинстве сложных ситуаций они способны длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления, мотивируя себя сами. Как правило, для таких людей главным мотиватором является самореализация. Благодаря системному подбору персонала в нашей компании много подобных сотрудников. Причем в нашей команде каждый — игрок. В целом это позитивно отражается на общей конкурентоспособности компании.

3. «Зона комфорта» — это жизненное пространство, в котором человек чувствует себя уютно, привычно, спокойно. Проще говоря, это состояние «в своей тарелке». Нет ничего плохого в комфорте и безопасности. За исключением того, что они сильно затрудняют развитие и освоение нового. Для создания системы мотивации с обя-

зательным для сотрудников «выводом из зоны комфорта» надо понимать, зачем это нужно организации и к чему приведет такое развитие персонала. Например, в нашей компании преобладают сотрудники, склонные к самомотивации. И в таком коллективе важно следить, чтобы у персонала не падал интерес к работе, были зоны ближайшего развития и возможности самореализации.

4. В кризисный период для бизнеса значимость результата становится выше, поэтому происходит переоценка ценностей — как самих организаций, так и тех, что транслируются персоналу. Поэтому если руководители всегда будут оценивать и поощрять положительный результат работы сотрудников, то естественным образом повысится эффективность. Именно результат станет ценностью для всех, и эта ценность будет осознана.

5. Ошибки, совершаемые руководителями в своей практике по мотивации персонала, одинаковы для кризисного и некризисного периода. В английском языке есть такое понятие — problem solver, т.е. человек, склонный к решению проблем. Ключевым словом является «решение». Полезный, в том числе в кризисный период, руководитель — это человек, который из различных вариантов действий выбирает именно решение проблемы. Но руководители подразделений компаний, где много сотрудников склонно к самомотивации, могут неэффективно использовать способность последних к активному и ответственному решению задач. Таким сотрудникам важно оказывать доверие, дополнительно мотивируя предоставлением самостоятельности в достижении результата, и максимально четко обрисовывать достигаемую цель и ожидаемый эффект.

Андрей КОТОВ, генеральный директор компании MODIS:

1. —

2. Считается, что основной и наиболее распространенный способ стимулирования сотрудников в кризисных условиях — это материальное стимулирование. Однако это не так. Учитывая сложную кризисную и сложную экономическую ситуацию, единственно верным решением является нематериальное стимулирование персонала. Более важная мотивация сотрудников состоит в доверии руководству компании, когда они чувствуют стабильность компании: уверенность в ее росте, развитии, и видят себя частью команды и о время кризиса, и в будущем. Сотрудникам необходимо предложить возможность обучения, повышения квалификации, а также обеспечить возможность карьерного роста.

3. Абсолютно каждый руководитель создает запрограммированную деятельность не только себе, но и своему персоналу, тем самым привыкая к «зоне комфорта». И такой ритм сохранится до

тех пор, пока руководитель не поставит себе новую цель, которая будет предполагать кардинально новое поведение.

Изменение своего ритма жизни, ритма работы часто сталкивается с сопротивлением. Люди всегда сопротивляются новому поведению, так как при этом им приходится менять свою «зону комфорта». И чем выше цель, которую поставили перед работником, тем больше усилий требуется для выработки нового поведения и перехода на новую «зону комфорта».

Вывод персонала из «зоны комфорта» необходим, так как он помогает решать задачи по-новому, со свежим взглядом на вопрос. Но, для того чтобы это было эффективно, руководителю следует создать такие условия, при которых даже «вывод из зоны комфорта» окажется комфортным для сотрудника.

4. Внешние условия меняются одинаково для всех, однако интерпретацию к этим изменениям привносят люди, и те, кто готов принять вызов, рискнуть и создать что-то новое, получают конкурентные преимущества. А в коллективе должна присутствовать здоровая конкуренция для поддержания тонуса персонала.

Кризис — это ситуация, требующая новых решений, действий, ведь никогда не поздно меняться, выдвигать новые идеи, принимать кардинально новые решения. Кризис — это своеобразное приглашение к мозговому штурму, к проявлению креативности. Руководитель должен уметь воспользоваться ситуацией и обернуть ее для компании в положительное русло.

5. Начнем с того, что главная ошибка многих руководителей состоит в том, что в кризисные периоды они не предоставляют правдивую информацию о течении дел в компании. Естественно, это способствует появлению слухов и дестабилизирует работу персонала. Осведомленность в коллективе о делах компании и осознание своих ролей в ней повышает рост доверия к руководству и, следовательно, способствует большей поддержке антикризисных мер. Необходимо мотивировать сотрудников к преодолению трудностей. Сплоченная команда — залог успеха и быстрого преодоления кризисной ситуации для предприятия.

Анна ЖЕЛОбАНОВА, заместитель генерального директора — директор по персоналу логистического агентства «20А»:

1–2. В условиях кризиса мы решили сосредоточиться на системе нематериальной мотивации сотрудников, а именно усилить их сплоченность и вовлеченность, мотивировать на проявление инициативы, использование новых методов решения задач в работе. Мы самостоятельно проводим различные тренинги в рамках Корпоративного университета, стараясь показать людям,





что на базе нестандартных рабочих задач можно выработать креативное мышление, отработать изобретательные приемы достижения целей. Также учим целеполаганию, чтобы доказать, что можно быть счастливым и удовлетворенным жизнью, решая рабочие задачи. Это придает уверенности. Мы обучаем сотрудников и принципу «Домино» — выработке способов решения любой, даже самой трудной производственной задачи, если какие-то необходимые ресурсы для решения этой задачи отпадают. Это весьма полезный принцип в эпоху кризиса, когда обязательно каких-то ресурсов не хватает либо они оптимизированы. Это мотивирует и сплочивает людей, материальная мотивация так не работает.

3. «Выход из зоны комфорта» очень важен для всех категорий персонала. Мы стараемся объяснить, как это важно, на личных встречах с работниками, походах на склад.

Причем пример выхода можно привести для любой должности: для руководителя — решение задачи, с которой он не сталкивался, для оператора склада — поиск потерь в рамках бережливого производства, внедрение новых технологий. Для всех — овладение навыком, которым не обладали. Так, у нас есть проект стажировок работников в других подразделениях. Например, на холодные звонки приходят работники, которые раньше с такой работой не сталкивались. И для них это сильный «выход из зоны комфорта», но в то же время дающий возможность бесплатно овладеть другой профессией в рамках компании.

4. В целях повышения эффективности персонала мы проводим его оценку во всех структурных подразделениях, занимаемся поиском зон роста и способов повышения эффективности сотрудников и нестандартного применения их знаний и умений. Например, в рамках оценки сотрудники дают обратную связь по проблемам, которые есть в данный момент в отделах (необходимость внедрения новых программ, технологий). Мы предлагаем сотрудникам возглавить проект и принять в нем активное участие и получаем различный эффект. Во-первых, ускоряется работа за счет вне-

дрения или улучшения какого-либо процесса. Во-вторых, усиливаются лояльность, мотивация и вовлеченность работника, идею которого приняли, одобрили, к нему прислушались, и еще он своими силами принял участие в воплощении проекта.

5. Многие руководители просто урезают заработные платы или сокращают персонал, не думая об альтернативных методах. Чтобы избежать сокращений штата, персонал можно задействовать в других подразделениях для других задач, мотивировав их на получение второй специальности. При этом они выполняют работу, полезную для компании, получают бесплатно вторую специальность, и нет нужды оформлять простои либо сокращать штат конкретного подразделения в принципе. Плюс такие меры убирают у работников чувство страха и неопределенности.

Кроме того, следует оптимизировать все остальные траты, а заработную плату — в самый последний момент. Можно придумать альтернативные методы сокращения ФОТ, например перевод работников на неполную рабочую неделю. Сотрудники готовы легко принять эти меры просто потому, что дополнительное свободное время они смогут использовать в своих целях — проводить его на даче, с детьми, в спортзале.

Сергей ШТЕЮК, заместитель генерального директора «ВИГ — БизнесКонсалтинг»:

1. Создание системы мотивации, ее совершенствование — в нашей компании процесс постоянный. Мы работаем на рынке консалтинговых услуг. Специфика этого бизнеса предполагает предъявление работодателем повышенных требований к уровню квалификации сотрудников. Каждый из наших специалистов — эксперт в своей области. Поэтому очень важно не только удерживать профессионалов в компании, но и создать условия для максимального раскрытия их способностей.

Бытует ошибочное мнение, что экономический кризис сам по себе мотивирует сотрудников лучше и больше работать. Да, конечно, в какой-то степени люди боятся в это нелегкое время остаться без работы. Однако грамотная система мотивации призвана стимулировать специалистов трудиться на более качественном уровне: не просто «отсиживать» на рабочем месте от звонка до звонка или даже задерживаться после работы, а проявлять инициативу, внося предложения для повышения эффективности компании. А кризис — это лучшее время для интересных и смелых идей. Задача топ-менеджмента — мотивировать людей на их генерацию. Главное, чтобы в антикризисную программу были включены разнообразные инструменты мотивации. Отладка такой системы — трудоемкий процесс, способный в первое время вызвать в коллективе психологическую напряженность.

2. Нельзя делить материальное и моральное стимулирование. Это звенья одной цепи, равнозначные составляющие единой системы. Главное — система мотивации должна быть прозрачной и понятной для персонала, иначе эффект от ее внедрения будет противоположный ожидаемому результату. Материальное стимулирование следует увязать с измеримыми показателями. Если приводить пример юридического консалтинга, то в нашей компании показателями качества являются четкое соблюдение сроков договора по инстанциям, отсутствие ошибок в документах, положительное решение по судопроизводству, рекомендательные письма клиентов и их желание сотрудничать с нами в будущем. Моральное стимулирование — это более тонкий инструмент в управлении персоналом. В нем нет успешно действующих формул и коэффициентов. Однако именно моральное стимулирование — признание заслуг сотрудников — способно вдохновить их на доблестный труд, что особенно важно во время кризиса, когда у компании не всегда хватает средств для финансовых поощрений.

3. Занимаясь юридическим консалтингом, мы постоянно вынуждены «выходить из зоны комфорта», потому что каждая задача клиента требует нестандартного решения. Чем сложнее проект и значительнее цель, тем важнее умение сконцентрироваться и выдать оптимальный результат. Но не следует забывать, что каждый «выход из зоны комфорта» сам по себе является стрессовой ситуацией, поэтому этим мотивационным инструментом не стоит злоупотреблять.

4. Кризис — лучший период для мобилизации внутренних резервов компании. В это время процесс повышения ее эффективности становится вопросом выживания. Мотивация персонала подобна маховику, способному запустить механизм генерации поиска новых идей. Мотивационные инструменты должны быть заточены на повышение производительности труда и создание качественно новых путей ведения бизнеса.

5. Полагаться на то, что кризис сам по себе будет мотивировать сотрудников больше и лучше трудиться из-за боязни попасть под сокращение, на мой взгляд, основная ошибка этого периода. Фокусировать антикризисную стратегию только на сокращении численности и фонда оплаты труда недальновидно. Если компания переживает финансовые трудности и вынуждена урезать мотивационную программу, то персоналу стоит открыто сказать об этом и постараться сохранить носителей ключевых знаний и корпоративных ценностей компании. Не нужно делать ставку на то, что во время кризиса рынок труда пополнится более дешевыми специалистами, за счет которых можно обновить штат. Эффективно трудиться сотрудник способен лишь после адаптации в коллективе. **Б**