

Мотивация в условиях кризиса

Начиная с декабря прошлого года многие компании начали увольнять часть своих сотрудников или отправлять их в неоплачиваемый отпуск. Так, например, по данным РБК daily, группа компаний «Талосто» планирует сократить более четверти персонала: будет уволено около 25% сотрудников управляющей компании и 10–15% – на производстве. В компании пояснили, что сокращение персонала происходит в связи с финансовыми затруднениями. О том, насколько важно в этот сложный для всех период быть терпимыми, суметь сохранить свою «команду» и достойно выйти из кризиса, наш корреспондент А. ШИШОВА беседовала с директором по персоналу ЗАО «Фирма НТЦ НАМИ» Мариной РУДЕНКО.

– Скажите, Марина, какие изменения произошли, на ваш взгляд, с персоналом в последнее время?

– Кризис тем или иным образом затронул всех. Даже те, кого не уволили, кто вроде бы уверен в своем рабочем месте и будущем, даже они как-то испугались, жалелись. И это не хорошо. Страх – это очень плохой мотиватор. Ни в коем случае нельзя терять уверенность в собственных силах. Кризис рано или поздно закончится, и от того, с каким потенциалом останется компания, как пройдет этот период, будет зависеть ее дальнейшее будущее.

Да, сегодня практически всем без исключения фирмам придется расстаться с частью своих сотрудников, так складывается ситуация. Но сделать это надо максимально корректно. Это одна из новых на сегодня задач HR-ов. Необходимо будет проводить очень серьезную и большую разъяснительную работу и с теми, с кем приходится расставаться, и, что тоже очень важно, с теми, кто остается.

– Какие основные направления работы с персоналом вы видите в этой ситуации?

– Чтобы справиться с накатившими на людей страхами и беспокойствами, необходимо сконцентрировать свои усилия по следующим направлениям:

- обучение
- внутренний PR
- осознание значимости
- анкетирование.

Обучение. Каждый руководитель должен чувствовать свой коллектив. Самое главное в это время не допустить «простоя». Как бы ни складывалась ситуация, надо обязательно двигаться вперед. Необходимо с каждым сотрудником выявить пути саморазвития – кому и чему надо доучиться, в каких вопросах надо повысить квалификацию или компетентность. То есть по каждому должен быть составлен индивидуальный план развития, с прописанными замерами ключевых точек (показателей). Стрессовая ситуация очень часто заставляет нас работать результативнее и качественнее.

Внутренний PR. Сейчас можно и нужно делать то, до чего раньше не доходили руки. Например, создание внутреннего портала, доски Почета. Сейчас важно уделять внимание даже маленьким успехам сотрудников. Нужно донести до них мысль о том, что да, сейчас трудно, но мы вместе, и всем нам надо сейчас очень стараться. Надо понимать, что сейчас от всех нас требуется чуть эффективнее работать за те же деньги, чуть более активно подходить к рабочему процессу, чуть больше времени вкладывать в свое развитие. И те

компании, которые это понимают и смогут убедить в этом своих сотрудников, наиболее достойно выйдут из сегодняшней экономической ситуации.

Осознание значимости. Основная проблема здесь кроется в пошатнувшейся уверенности в себе. И главной задачей службы персонала становится эту уверенность людям вернуть. Мы знаем, что как раз в кризис можно набрать новых, возможно, более эффективных сотрудников, причем за более низкую зарплату, чем в прошлые периоды устойчивого роста. Но при этом надо понимать, что кризис закончится, и эти «новые» сотрудники пойдут дальше и «выше». Поэтому самым оптимальным видится такой подход, когда эффективно используются и вновь принятые сотрудники, но ставка делается на ранее сформированную команду профессионалов, с которыми компания проработала не один год. И очень важно донести эту позицию руководства компании до всего коллектива. Объяснять, что сложные времена – это не всегда движение вниз, но и большие возможности по наращиванию потенциала и знаний. Говорить, что мы постараемся максимально сохранить штат компании, но и вы постарайтесь работать с максимальной отдачей. Только при таком обоюдном усилии мы сможем не только выстоять, но и продвинуться вперед.

Проводя все вышеописанные мероприятия и разъяснения, всегда важно «держаться руку на пульсе». Важно получать обратную связь. В нашей компании принято с некоторой периодичностью проводить анкетирование сотрудников. Сегодня вопросы стандартной анкеты удовлетворенности сотрудников, возможно, надо будет несколько скорректировать. Например, можно добавить туда следующий вопрос: «Как вы считаете, повлияла ли нынешняя экономическая ситуация на вашу производительность?». При любом варианте ответа (производительность увеличилась, уменьшилась, осталась без изменений) – это очень пока-

зательно для оценки ситуации на фирме. Если у большинства сотрудников производительность выросла, то мы на правильном пути. В двух других случаях – значит, у нас большие проблемы, и надо срочно принимать меры. Первое, что надо делать в этом случае, это запускать процесс аттестации в полном масштабе, чтобы понимать, где кроется причина этой «депрессии». Аттестационный процесс в нашей компании очень хорошо отлажен. Мы не ждем окончания года, для того чтобы воплотить решения аттестационной комиссии, а имеем право сразу же перевести сотрудника на следующую ступень карьерной лестницы. Руководитель видит, что его сотрудник готов к росту, он инициирует очередную аттестацию, и происходит повышение грейда (понижение, впрочем, тоже возможно). Это позволяет очень оперативно реагировать на достижения людей, что само по себе является очень важным фактором мотивации.

– Что еще может повлиять на настрой людей в сложной экономической ситуации?

– Очень большую роль в этом вопросе играет руководство компании и сложившийся «костяк» коллектива. Ведь именно от руководства идет понимание, что люди – это главная ценность в любом бизнесе. И основную стабильность и успешность компании обеспечивают именно личности – и сотрудники, и руководители. Как пример, еще в 90-х годах, когда экономическая ситуация была не менее сложной и задержки заработной платы в один-два месяца и задержками-то не считались, руководство нашей компании находило возможность регулярно и в срок выплачивать заработную плату всем сотрудникам. Ни разу, ни на один день не задержав выплат. Не знаю, как это удавалось, но это было именно так. О чем говорят эти забытые на сегодня факты? Да о многом: и об уважении к подчиненным, и старании создать оптимальные условия

