

Кризис кризисом, а мотивировать придется

Умение стимулировать сотрудников к труду является одной из составляющих хорошего управленца, а значит, успешности его компании в целом. Отсутствие общих идей и целей может помешать добиться больших высот в сфере бизнеса. Как поддерживать в сотрудниках желание трудиться на благо родной компании даже в трудные времена? А также как не лишиться лояльности подчиненных в кризис? Современный руководитель обязан знать ответы на подобные вопросы.

Важность этого аспекта заключается в том, что во многом именно от него зависит успешная работа каждого конкретного сотрудника. Спорность в том, что здесь сильнее всего сталкиваются интересы работника и компании. Одни и те же формы и методы стимулирования могут иметь различный эффект, порой противоположный, в разных компаниях. В каждой организации есть свои специфические особенности, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации сотрудников.

В многочисленных исследованиях на эту тему отмечается отсутствие комплексного подхода и невысокое качество принимаемых решений, а также эпизодический, зачастую фрагментарный характер усилий, предпринимаемых руководством в данной области. С профессиональной точки зрения можно отметить недостаток четких методов организации и осуществления мероприятий и процедур, направленных на изучение мотивационной сферы сотрудников. В реальности вследствие всех этих недочетов уровень лояльности сотрудников к своим компаниям остается очень низким.

Мотивы – это внутренние движущие силы человека, и руководитель, обладающий информацией о них для каждого из своих подчиненных, сможет выстроить такую систему воздействия,

которая способствовала бы изменению поведения работника в нужном для компании направлении, то есть ориентировала бы сотрудника на решение поставленных перед ним задач.

Здесь важно принимать во внимание определенную совокупность мотивирующих факторов. Почти все они связаны между собой. Воздействие на один из них без учета другого не возымеет должного эффекта. Не стоит забывать и о том, что материальная мотивация (деньги) – давно уже не является самой действенной. Управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, интерес к работе, может влиять на желание сотрудника выполнять свои обязанности не меньше, чем его зарплата и бонусы. Как показывают опросы, важнейшими для большинства работников являются удовлетворенность своим трудом и подтверждение их значимости в компании.

Зачастую в своей работе мы сталкиваемся с одной и той же типичной ошибкой руководителей, которые, разрабатывая методы стимулирования сотрудников, принимают за основу собственное представление о мотивах сотрудников. К примеру, по их мнению, семейным женщинам нужны фиксированная заработная плата и нормированный график работы. А молодые специалисты амбициозны, заинтересованы в карьерном росте и возможно-

сти зарабатывать сверх оклада, не боясь переработок. Исходя из этих заблуждений и выстраивается система мотивации, основанная скорее на стереотипном восприятии, нежели индивидуальном подходе к каждому сотруднику.

На практике же система ценностей работников не всегда зависит от пола, возраста и семейного положения. И замужняя женщина с тремя детьми может быть амбициозной и стремиться к карьерному росту так же, как и молодой специалист заинтересован в стабильном заработке и соцпакете. В общем, неплохо было бы руководителям учитывать потребности каждого подчиненного. И только исходя из этого внедрять наиболее эффективные способы, направленные на поддержание мотивации персонала на должном уровне.

Выявить интересы и потребности сотрудников вполне можно с помощью комплексной диагностики мотивационной сферы. Причем целесообразно проводить ее с определенной периодичностью, не забывая, что интересы и ценности подвержены изменениям по мере развития личности и под влиянием внешних условий. Также не стоит упускать из виду обновление штата. Да и сама компания, ее задачи и цели могут со временем претерпеть значительные изменения.

Проведя анализ мотивационной сферы, продемонстрировавший реальную картину актуальных потребностей и ценностей сотрудников, можно заняться непосредственно разработкой и внедрением системы мотивации. Сделать ее эффективной может соблюдение следующих принципов:

- **Обеспечение лояльности персонала**, то есть принятие сотрудниками целей компании, соблюдение всех установленных норм и правил, поддержание традиций.

- **Ориентированность сотрудников на результат, необходимый компании.** Заработная плата при этом должна быть

связана с показателями эффективности работы не только всей компании, но и ее подразделений и самого работника.

- **Сочетание определенной жесткости с гибкостью и динамичностью.** То есть система мотивации должна объединять в себе четко сформулированные правила определения денежного вознаграждения и оперативное реагирование при изменении целей компании, внешней и внутренней ситуации. При этом показатели оценки и процедуры будут оперативно меняться при изменении существенных условий деятельности компании.

- **Простота и понятность для сотрудников.** Число видов материального стимулирования и состав показателей необходимо делать небольшими, а содержание процедур оценки и правил расчетов простым и понятным для каждого работника. Внедрение системы мотивации должно сопровождаться механизмом информирования персонала о новых правилах вознаграждения.

- **Объективность показателей оценок**, на основании которых определяется размер стимулирования.

- **Специфичность для каждой категории персонала видов, размера и формы поощрений**, которые напрямую связаны с выделенными категориями персонала (направление деятельности, позиция в иерархии, квалификация и т. д.).

- **Ориентированность на рынок труда.** При определении размера и формы поощрения должен учитываться рынок труда по каждой конкретной должности.

- **Системное использование различных форм нематериального стимулирования**, а также взыскания (позитивные и сдерживающие средства мотивации).

- **Административная эффективность и простота.** Система мотивации не должна требовать значительных матери-

