**УДК 331.522.4**

**МОТИВАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

***Сороко Д.С.,***

*студентка кафедры менеджмента непроизводственной сферы,*

***Дедяева Л.М.,***

*к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента*

 *непроизводственной сферы,*

*ГОУ ВПО «ДонАУиГС», г. Донецк*

*В статье рассматриваются особенности мотивации и стимулирования человеческих ресурсов в условиях кризиса и неопределенности, принципы и методы материальной и нематериальной мотивации. Даны предложения по мотивации персонала и активизации деятельности, направленной на достижение целей предприятия.*

***Ключевые слова:*** *экономический кризис, предприятие, мотивация, стимулирование, персонал, человеческие ресурсы.*

*The article examines the features of motivation and stimulation of human resources in a crisis and uncertainty, the principles and methods of material and non-material motivation. Proposals are given for motivating personnel and enhancing activities aimed at achieving the goals of the enterprise.*

***Key words:*** *economic crisis, enterprise, motivation, incentives, personnel,* *human resources.*

*Постановка проблемы в общем виде.* Кризисная ситуация в экономике грозит предприятиям не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Происходящие сегодня изменения в политической, экономической и социальной сферах жизни общества потребовали формирования новых систем управления персоналом, определив тем самым необходимость активной стратегии мотивации кадрового состава, способного осуществлять эффективную деятельность. Непринятие во внимание мотивов сотрудников может послужить причиной снижения заинтересованности сотрудников в трудовой деятельности и, как результат, привести к ухудшению качества работы и атмосферы в коллективе, увольнению персонала из компании.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Исследованиям мотивации уделили внимание в своих научных трудах Р. Дарендорф, Г.В. Власюк, З. Фрейд. Важная роль в исследованиях деятельности персонала и их мотивов принадлежит Ф.У. Тейлору.

*Актуальность.* Особую актуальность мотивация приобретает в настоящее время в условиях экономического кризиса в связи с пандемией коронавируса. Мотивация персонала определяет успех деятельности любого предприятия. Эффективное достижение целей предприятия в значительной степени зависит от согласованности действий коллектива.

*Целью* статьи является исследование теоретических аспектов и отличительных черт мотивации человеческих ресурсов в обстоятельствах экономического кризиса, выявление более результативных способов стимулирования персонала.

*Изложение основного материала исследования.* Мотивация – это система побуждающих сил, которые стимулируют человека к тому, чтобы совершить действия. На протяжении всей жизни значимость различных мотивирующих факторов меняется: если для молодого специалиста большое значение будут иметь уровень зарплаты и карьерный рост, то для зрелого человека – это ощущение стабильности и комфорта.

Любой экономический кризис может негативно сказаться на деятельности организации в целом и обернуться потерей квалифицированных сотрудников, без которых невозможна успешная деятельность.

Удержание ключевых сотрудников становится одной из основных задач менеджмента на этапе кризиса. Однако руководители большинства отечественных предприятий основное внимание уделяют управлению производством, маркетингом, финансами, а не совершенствованию системы мотивации человеческих ресурсов. Это обусловлено прежде всего тем, что руководители ошибочно полагают, что в условиях кризиса проблем с мотивацией и эффективной работой персонала быть не должно, так как сотрудники понимают, что на их место претендуют тысячи уволенных, готовых работать за меньшую заработную плату. Таким образом, сам факт сохранения рабочего места сотрудника рассматривается как мотивация к более качественной и эффективной работе.

Существует большое количество определений, что такое мотивация и что такое стимулирование. Эти термины обладают похожим смыслом и обозначают влияние на человеческое поведение, но сами по себе они обладают различным смыслом.

 Мотивация – это комплекс внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к делу, определяющих грани и формы деятельности и дающих направленность, на достижение установленных целей компании. Внутренние силы считаются элементами структуры личности сотрудника – это желания, интересы, ценности; внешние силы – это применяемые предприятием стимулы (поощрение, карьерное продвижение, распоряжения). Стимулирование – это процесс внешнего влияния на человека с целью побуждения его к определенным поступкам или действиям, ориентированный на осознанное возникновение в нем конкретных мотивов и целенаправленных поступков и действий [1].

Мотивация персонала является одной из самых важных функций менеджмента. Поскольку даже превосходно подготовленные мероприятия и самая идеальная структура компании утратят свой смысл, если в действительности не выполняется сама работа.

 С. А. Шапиро в книге «Мотивация» анализирует поощрение труда как внешнее желание, элемент трудовой ситуации, оказывающий большое влияние на поведение человека в сфере труда, материальную оболочку мотивации персонала, обозначая при этом, что в одно и то же время оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую рабочему осуществить себя как личность и сотрудника одновременно. При этом автор акцентирует внимание на небольшом количестве групп стимулов, применяемых с целью воздействия на сотрудников, побуждения их к определенным действиям. К первой группе относится материальное стимулирование [1].

Мотивация сотрудников в условиях кризиса побуждает изменения как в системе материального, так и нематериального стимулирования. Материальное стимулирование считается одной из наиболее важных задач современного менеджмента. Эффективная организация материального стимулирования требует от менеджера по работе с кадрами багаж знаний, умений и способностей в области экономики, финансов, психологии и управления [3].

Материальное стимулирование делится на денежное и не денежное. К денежному поощрению относятся гибкие социальные выплаты, программы обучения персонала, программы медицинского сервиса, предоставление квартир. К не денежным относится поощрение свободным временем; трудовое или организационное поощрение; поощрение, регулирующее поведение сотрудника на основе выражения общественного признания [2, с.84].

С точки зрения менеджмента кризис опасен тем, что работники теряют уверенность в завтрашнем дне. Из-за отсутствия достоверных сведений о ситуации, что происходит в компании, и перспективы ее развития, персонал вовлечен в обсуждение слухов и интерпретаций того, что происходит вокруг, что может отрицательно воздействовать на его работу и заработную плату [3].

В условиях внутрифирменной нестабильности, когда объемы работ колеблются в больших амплитудах, применение прямой сдельной оплаты труда может приводить к резким колебаниям заработка. А поскольку причиной таких колебаний являются управленческие недоработки, а не степень трудовой активности работников, то это может вызывать их сильное недовольство и стать причиной острых конфликтов. Поэтому в кризисной ситуации предпочтительно применение в основном повременно-премиальных, аккордно-премиальных и других форм оплаты труда, в которых сдельная составляющая компенсируется. Последние, не смотря на сильную зависимость от мнения руководителя, в условиях высокой неопределенности могут четко описывать действительные трудозатраты, нежели механические формулы и коэффициенты сдельных систем оплаты труда.

В кризисной ситуации материальное стимулирование работников следует выстраивать в соответствии со следующими принципами:

1) при уменьшении фиксированной части заработной платы давать возможность получать доход за достижение установленных необходимых результатов. На сегодняшний день одна из ключевых тенденций – переход с оплаты труда к оплате результата. Это связано с тем, что связь переменной части заработной платы от результата мотивирует работника к улучшению количественных и качественных показателей работы, к наиболее эффективному решению хозяйственных, управленческих и других задач;

2) доводить до сведения всех сотрудников связь их личных интересов с целями предприятия.;

3) объяснять сотрудникам, каким образом формируется их доход, за что они получают вознаграждение. Сотрудники должны четко понимать, при выполнении каких условий они получат премию, как рассчитывается размер полагающейся им премии, в какие сроки будут произведены выплаты;

4) производить регулярный контроль достижения сотрудниками поставленных целей в ходе совещаний и подготовки отчетов. 4].

Увеличение заработной платы рано или поздно перестает давать обратную связь и тогда компании следует прибегнуть к нематериальным мотивам. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация является «ненасыщаемой» и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

Из-за сложной экономической ситуации сложно установить высокую заработную плату, поэтому следует составить гибкую систему льгот для работников.

Наиболее эффективные методы мотивации в кризисной ситуации были рассмотрены на рис. 1 [5].

Рис. 1. Наиболее эффективные методы мотивации в кризис, % [5]

Существует множество методов нематериального стимулирования: признание ценности сотрудника для компании; устные поощрения; предоставление кредита или финансов на приобретение жилья, автомобиля; предоставление сотруднику творческой свободы; предоставление возможности работать в удаленном доступе; доска почета; рейтинг; корпоративные мероприятия; гибкий график; неполная рабочая неделя; скидки на собственную продукцию.

Проектные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в компании изображены на рис. 2.

Рис. 2. Проектные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала

Довольно известные и часто используемые психологические методы мотивации: уважение к личности, обратная связь, откровенное поощрение, карьерный рост, дифференцированный подход, личная беседа с руководством и возможность поделиться личными проблемами. Выбор инструментов мотивации определяется организационной культурой компании, ее размерами, характером бизнеса, стадией жизненного цикла [5, с. 39].

Инструменты оптимизации затрат и повышения мотивации рассмотрены на рисунке 3.

Рис. 3. Инструменты оптимизации затрат и повышения мотивации

Очень важным моментом является правильный выбор способов стимулирования. Из числа средств, которые могут использоваться для влияния на мотивацию сотрудников, выделяют следующие: организация работ; материальное поощрение; моральное поощрение; установление целей; анализ и контроль; информирование; практика управления; меры дисциплинарного влияния; обращение к более важным для сотрудника ценностям.

Эффективно разработанная система мотивации персонала позволит работодателю:

1) четко согласовывать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

2) решать проблемы с текучестью кадров и кадровой нехваткой, удерживая высококвалифицированных специалистов, обученных под конкретную компанию;

3) сократить время и финансы на подбор и адаптацию персонала;

4) сформировать сплоченный коллектив, сохранять уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и стремление трудиться в этой фирме продуктивно, с полной эффективностью, с мотивацией на результат [5].

В условиях кризиса важнейшим инструментом нематериальной мотивации является корпоративная культура. Один из важнейших моментов, который стимулирует и побуждает персонал – это благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Следует привлекать персонал к обсуждению важных вопросов, которые касаются организации по следующим причинам:

1) это предоставит возможность существенно усовершенствовать уровень стимулирования сотрудников и найти в общей системе вознаграждений сильные и слабые места;

2) руководство приобретает конечную стратегическую цель;

3) работнику немаловажно, что его мнение и идеи принимают во внимание при развитии и осуществлении стратегических задач компании [6].

*Выводы и перспективы дальнейших исследований.* Для того чтобы компания пережила кризис с минимальными потерями, первостепенно требуется учесть человеческий фактор, отыскать лучшие пути и мотивы с целью его активизации. Задачей менеджеров в условиях кризиса является побуждение сотрудников к совместным действиям, а также за счет формирования стимулов достичь увеличения результативности и производительности их трудовой деятельности. Основная задачи мотивации должна складываться из ряда условий, активизирующих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с наибольшим результатом.

В период кризиса персонал должен убедиться, что у руководства есть план действий. Необходимо разъяснить персоналу сложившееся на предприятии положение дел, определить антикризисные мероприятия и сроки их осуществления. Привлечение сотрудников к обсуждению повышает их обязательства перед организацией и помогает облегчить осуществление новой идеи организационных перемен, так как сотрудники осознают смысл изменений и поддерживают их. Постоянное информирование работников и заинтересованность руководства в их потребностях в комплексе с антикризисными мерами позволят достигнуть ожидаемого результата и стимулировать персонал на преодоление кризиса.

Пока не пройдет кризис, взаимодействие руководства с персоналом должно носить постоянный характер. Это могут быть совещания, отчеты по результатам деятельности фирмы. Постоянное информирование персонала о том, что антикризисные мероприятия и совместная деятельность дают результат, мотивирует персонал на преодоление сложностей [7].

Таким образом, проанализировав систему мотивации и определив ее значение для каждого отдельного работника и для предприятия в целом, можно сделать вывод о важности наличия справедливой и логично построенной системы стимулирования. Такая система позволит сбалансировать уровни стимулирования для различных должностей, охватить все уровни управления компании и иметь единые принципы построения, при этом сохраняя общую структуру и поддерживая стратегию и цели компании.

Литература:

1. Шапиро С.А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2015. – 224 с.

2. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. – 2011. - №4 (16). – с. 83-88.

3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2018. – 224 с.

4. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2012. – с.278

5. Данильченко М.А. Система управления персоналом в современных условиях хозяйствования – 2018. – с.48

6. Гагаринская Г.П., Чечина О.С. Мотивация трудовой деятельности. – Самара: Самарский ГТУ: Поволжский институт бизнеса, 2020. – 198 с.

7. Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Семенычев Е.В. Интенсивные технологии обучения управлению. Самара: СМИУ, 2018. – 120 с.