



Любая организация в своем существовании и развитии претерпевает кризисы. Кризис можно определить как такое состояние организации, которое предшествует ее переходу в другое качество (Старцев Ю.Н., Менеджмент).

Факторы, способные вызвать кризис в организации, могут относиться к макросреде – это такие факторы, возникновение которых не зависит от деятельности хозяйствующего субъекта или предпринимателя, или к микросреде – это те факторы, проявление которых связано с деятельностью конкретного субъекта предпринимательства, например, внутренний кризис организации.

Материальное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем его смысл для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. (И.Х. Багирова).

Технологии премирования персонала организации в период кризиса решают следующие основные задачи:

- переориентация практики вознаграждений персонала кризисного предприятия на поощрение только реально обеспеченного дополнительного эффекта, а не добросовестного отношения к исполнению прямых служебных обязанностей;
- сокращение удельного веса вознаграждений в суммарном заработке со-трудников кризисной организации;
- минимизация номенклатуры премиальных выплат постоянного характера.

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ к организации премирова-ния сотрудников кризисного предприятия:

- превращение премиальных выплат из традиционного элемента суммарного заработка сотрудника в разовый и достаточно редкий источник дополнительного дохода;

□ сокращение функций руководителей структурных подразделений в области дополнительных вознаграждений и концентрация соответствующих полномочий в руках топ менеджеров кризисной организации;

□ обеспечение информационной прозрачности не только порядка, но и конкретных фактов вознаграждений заслуживших это сотрудников, отказ от премий, распределение которых носило конфиденциальный характер.

Виды премиальных выплат, рекомендуемые для вознаграждения сотрудников в кризисной ситуации, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Виды премиальных выплат, рекомендуемые для вознаграждения сотрудников кризисной организации.

№№ п.п.	Рекомендуемые виды вознаграждений	Должность, тип структурного подразделения
1.	Премия за фактически обеспеченный непланируемый эффект	Все сотрудники организации, кроме топ менеджеров
2.	Премия за успешное выполнение особо важных заданий руководства	Только сотрудники штабных подразделений
3.	Механизм участия трудового коллектива в прибыли организации	Все сотрудники организации, включая топ менеджеров (в случае фактического получения ею чистой прибыли по итогам года)

По мнению многих специалистов, одной из современных тенденций является переход от оплаты труда к оплате результата. Это связано с тем, что зависимость

оплаты от результата мотивирует сотрудника к улучшению показателей работы, а также к более эффективному решению поставленных перед ним задач.

Также сотрудники должны понимать, каким образом формируется их доход и за что они получают вознаграждение. Сотрудники должны точно знать: при выполнении каких условий они получают бонус, премию; как рассчитывается величина полагающейся им премии; в какие сроки будут произведены выплаты.

При этом очень важно учитывать, что система материального стимулирования должна быть выгодной компании в целом. Так как премии, также как и другие затраты на персонал, представляют собой издержки производства, необходимо соблюдать следующее правило: сумма всех премиальных выплат при любом значении перевыполнения плановых показателей не может превышать сумму прибыли, полученной в результате применения данной системы. В противном случае премиальные выплаты для компании будут «непозволительной роскошью».

Кроме этого необходимо еще подчеркнуть, что по природе денежная мотивация является «ненасыщаемой» и сколько бы не было денег, их всегда будет не хватать человеку и то, что вчера казалось стимулирующим и мотивировало на эффективную работу, завтра окажется привычным. Поэтому система мотивации всегда должна включать нематериальные стимулы и вознаграждения.

На сегодня существуют разнообразные методы нематериальной мотивации: доски и книги почета, гимны и флаги, конкурсы и переходящие кубки, памятные знаки, рейтинги, ротация, корпоративные мероприятия, тимбилдинги, устные поощрения и т.д.

Достаточно известны и психологические правила эффективной мотива-

ции: уважение личности, искренность в похвале, реалистичность целей, обратная связь, возможности для роста, поощрение групповой работы и сотрудничества, неличностный характер наказаний, дифференцированный подход и т.д. Выбор инструментов и правил здесь во многом определяется организационной культурой компании, ее размерами, характером бизнеса, стадией жизненного цикла. В условиях кризиса важнейшим инструментом нематериальной мотивации персонала является корпоративная культура.

В своей статье М. Носова приводит в пример управляющую компанию «Свой дом». В настоящее время, особенно в последние годы, когда кризисы разного масштаба следуют один за другим, многие специалисты теряют свои обычные ориентиры и

больше задумываются о том, чтобы выживать, не потерять свое место, и как следствие, средства к существованию. «А если не удовлетворены базовые потребности нижнего уровня (пирамида Маслоу), то переходить к высоким — бесполезно. Сильным специалистам уже нет дела до самореализации, развития, поиска Великих целей — как это было раньше. В такой ситуации старые способы мотивации не работают — нужно искать новые точки влияния».

Одним из способов сохранения мотивации сотрудников является сохранение уровня заработной платы и поддержание четкого графика ее выплаты.

Другим способом, описанным для данной компании, внимательное отношение к кадровому резерву компании.

«Если в организации освобождается вакансия, то сначала об этом нужно оповестить всех руководителей. Компания должна дать понять, что готова рассматривать любого заинтересованного сотрудника на эту должность. Затем необходимо провести тендер и только потом, если подходящей кандидатуры не нашлось, брать людей со стороны. Здесь также важно отчитаться перед коллективом, почему людей взяли со стороны. В нашей компании обычно складывается такая модель:

1. Уходит с объекта управляющий недвижимостью. Мы проводим тендер и выясняем, что на другом объекте работает главный инженер, который хочет занять эту должность и достоин ее. Его назначают.
2. Затем проводится тендер на должность главного инженера и находится подходящий главный инженер. Его берут на эту должность.
3. Проводится еще один тендер на ведущего инженера и т. д.

Все эти действия проходят публично, в виде акции. В результате сотрудники видят, что компания просто так «чужим» людям места не отдает. Организация в данном случае делами подтверждает, что думает о «своих» людях».

Гендиректор Apple Тим Кук объявил в 2015 году, что все работники компании, включая продавцов в магазинах, будут поощряться правом на бесплатное получение определенного количества акций. Раньше эта опция была доступна только топ-менеджменту. Такой способ поощрения сотрудников во-первых, усиливается лояльность сотрудников, во-вторых, бонусы работников при этом увеличиваются по сравнению с тем, что могла бы выплатить им компания.

Отечественные компании также внедряют такую схему премирования сотрудников в качестве долгосрочного стимула. Об этом объявили компании «Яндекс», Mail.ru Group и Qiwi. В компании «Яндекс» схемы вознаграждения сотрудников акциями применяется с 2012 года.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что руководителям и в период кризиса, так и в более спокойные времена не следует обращаться только к одному способу мотивации сотрудников, как к материальному, так и нематериальному. Необходимо гармонично сочетать оба эти подхода.

Список использованных источников

1. А.Р. Алавердов. Handbook по дисциплине «Технологии антикризисного управления персоналом», МФПУ «Университет», Москва, 2016.
2. И.Х. Багирова «Мотивация персонала в условиях кризиса». – Вестник Томского государственного университета. – 2011, № 4 (16).
3. Старцев Ю.Н., Менеджмент. – Челябинск, 2007.
4. Носова М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная. - Управление персоналом, 2009, №12 (Электронный архив журнала).
5. Е. Горелова, Ю. Петрова. Чем поощрить сотрудников, если денег на бонусы нет, а акции дешевеют. – Ведомости, 2015 (Электронный ресурс).