

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,

