УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

**Реферат на тему:**

**“МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ”**

**ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Мотивационный менеджмент основан на трех процессах управления сотрудниками:

**􀁑** стимулирование;

**􀁑** активация, т.е. создание среды, благоприятной для выполнения трудовой функции;

**􀁑** работа с индивидуальными мотивами сотрудников.

В новых экономических условиях многие компании сделали акцент именно на активацию.

Создание благоприятной среды — безопасной и в то же время насыщенной положительными эмоциями, яркими событиями, изменениями, приносящими удовольствие, — безусловно, способствует повышению удовлетворенности сотрудников, но напрямую может не влиять на повышение эффективности их труда. У компаний накоплен большой опыт активации персонала с помощью игр, тимбилдинга, корпоративных развлечений. Менеджерам кажется, что сотрудники, уставшие от ощущения кризиса, нуждаются в зрелищах.

Наши исследования показывают, что это не основная потребность сотрудников. Кризис вверг многих работников в состояние шока: «Оказывается, меня могут уволить в любой момент, а до этого работодатели ко мне в очередь стояли». В качестве защитной реакции у сотрудников после кризиса возникло внутреннее отчуждение от работодателя. Все попытки «оживить» корпоративную среду вызывают сопротивление: «Дружба дружбой, а денежки врозь». К тому же сотрудники хорошо понимают, что корпоративные развлечения имеют немалую стоимость, и хотят получить деньги не в виде банкетного угощения и корпоративной футболки, а в виде наличности.

**ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА**

В конце 2009 г. компания «АНКОР Банки и финансовые услуги» провела опрос среди сотрудников и работодателей финансового сектора с целью выяснить, как изменились требования к работникам и работодателям и как мотивировать сотрудников, чтобы работа была эффективной.

В исследовании мотивации персонала в новых экономических условиях приняли участие 30 компаний (сфера деятельности: банки, инвестиции, страхование, финансовые услуги) и свыше 780 специалистов из российских и иностранных компаний, большинство из которых — это менеджеры среднего звена и специалисты, работающие в сфере финансовых услуг. В результатах данного опроса представлены позиции и работодателя, и работника.

Исследование работодателей показало, что большинство компаний не испытывает трудностей при поиске и подборе персонала, что свидетельствует о подвижности рынка труда и готовности кандидатов рассматривать новые возможности. Что касается планов компаний по оптимизации численности персонала в 2010 г., то более 70% утверждают, что проводить оптимизацию не будут, а вот тенденция к увеличению численности штата уже просматривается: 50% компаний-респондентов планируют принимать на работу новых сотрудников.

В 2010 г. в финансовом секторе большинство компаний не планирует изменения расходов на персонал, в том числе зарплаты и составляющие компенсационного пакета. Только треть опрошенных компаний планирует увеличить подобные расходы в пределах 30%.

Тем ни менее работодатели обеспокоены возможностью увольнения сотрудников по собственному желанию. Но готовы ли сами сотрудники менять место работы? Результаты опроса на эту тему представлены на рис. 1.



На данный момент работодатели вряд ли могут сохранять спокойствие. Как мы видим, большинство работников оценивает своих работодателей не слишком оптимистично. На вопрос, находятся ли они сейчас в активном поиске, 22% респондентов ответили «да». 47% работников готовы рассматривать предложения о работе и лишь 8% утверждают, что дорожат своим работодателем и другие предложения не рассматривают.

Также исследование показывает, что результатом всех рыночных и корпоративных изменений, происходивших в 2009 г., стало снижение лояльности потенциальных кандидатов и сотрудников к компаниям (рис. 2).



Согласно опросу, мнения работников и работодателей полярны: 40% сотрудников считают, что они стали менее лояльны к работодателю, в то время как 50% работодателей думают, что лояльность повысилась. При этом и работодатели, и работники считают, что система мотивации не изменилась (39% и 46% соответственно).

Многие сотрудники остаются на прежнем месте не потому, что они лояльны к компании, как ошибочно полагают работодатели, а из страха потери работы в новых экономических условиях.

**Предпосылки для пересмотра системы стимулирования**

Работодатели не хотят сознавать, что в настоящий момент среди работников усилилась потребность в стимулировании, т.е. в справедливом вознаграждении. Для того чтобы вознаграждение воспринималось как справедливое, необходимо, чтобы оно соответствовало рыночному уровню. Другие мотивационные факторы могут компенсировать меньший по сравнению с рынком размер вознаграждения только в том случае, если разница в размере компенсации составляет менее 15%. Иначе сотрудники чувствуют, что их эксплуатируют, и включают защитные механизмы по отношению к мотивационному воздействию в принципе. Сотрудник, который считает, что ему серьезно недоплачивают, испытывает особенное раздражение, когда его хвалят. Работодателям сейчас необходимо задуматься над вопросом, воспринимают ли сотрудники свое вознаграждение как справедливое.

Многие компании во время кризиса изменили соотношение фиксированной и переменной частей оплаты труда в сторону уменьшения постоянной.

Эта тенденция также воспринимается сотрудниками негативно. Для многих работников именно финансовая стабильность является основной потребностью в период выхода из кризиса.

Однако в новых условиях для компании опасно просто увеличивать оплату труда сотрудников, не связав этот процесс с показателями эффективности. Давно доказано, что прямое повышение окладной части мотивирует людей не более трех месяцев, а далее люди привыкают к этому факту. Кроме того, одномоментное повышение окладов вызовет конкуренцию на рынке работодателей, но не работников.

В настоящий период к стимулированию необходим системный подход. Многие компании активно занимаются усложнением системы оплаты труда: ищут оптимальное сочетание фиксированной и переменной частей, связывают напрямую размер бонуса и производственные показатели, вводят дополнительные премии, например, за кросспродажи, привлечение новых клиентов, инновации, и пр.

Системно организованное стимулирование, воспринимаемое сотрудниками как справедливое, должно стать прочным основанием мотивационного менеджмента в новых условиях. Без него доверие работников к работодателю не вернется.

**Как вернуть лояльность сотрудников**

Среди основных факторов, влияющих на рост лояльности к компании, соискатели, помимо уровня материального дохода и перспектив профессионального развития (62% и 44% соответственно), отмечают чувство защищенности (38%), уверенность в будущем компании (32%) и прозрачность политики руководства в отношении сотрудников (28%) (рис. 3).



При этом 47% соискателей, чья лояльность к текущему работодателю понизилась, считают, что причиной этого стал низкий уровень информированности о ситуации в компании.

Потребность в информации в условиях изменений становится ключевой потребностью сотрудников на уровне безопасности, согласно пирамиде потребностей А. Маслоу. Но проводятся ли с персоналом встречи с целью информирования о предстоящих в компании изменениях? Ответ на данный вопрос также был получен в ходе исследования (рис. 4).



По результатам опроса, 48% работодателей утверждают, что они, хотя и нерегулярно, но информируют работников об изменениях в компании, однако 22% работодателей вообще не проводят подобных мероприятий для сотрудников.

Данные, полученные в ходе исследования, свидетельствуют о том, что ориентация на стабильность, свойственная для кризисного 2009 г., сменяется растущей подвижностью рынка. Работники вновь готовы рассматривать альтернативные предложения о работе, отдавая предпочтение росту материального дохода, профессиональному и карьерному развитию. Сокращения и безработица не стали стимулом для роста лояльности сотрудников, а напротив, заставили их более критично отнестись к ситуации в компании и методам управления. Именно страх потери работы, а не лояльность к работодателю стал причиной отказа многих сотрудников от рассмотрения альтернативных вариантов по работе и ориентации на стабильность в кризисный период.

Таким образом, формируя систему управления лояльностью и мотивацией сотрудников, необходимо учитывать влияние таких факторов, как информационная открытость руководства компании и адресный подход к сотрудникам, т.к. они позволяют удовлетворить базовые потребности персонала — чувство защищенности в настоящее время и уверенность в будущем.

**ПУТИ УСИЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

Чтобы серьезно повысить эффективность труда, сформировать приверженность делу, необходимо учитывать и индивидуальную мотивацию сотрудников. Если стимулирование и активация являются зоной ответственности HR (рис. 5), то работу с индивидуальной мотивацией сотрудника может осуществлять только непосредственный руководитель. Для этого ему необходима точка отсчета в виде мотивационной модели. Она не должна быть чрезмерно упрощенной (например, теория X и теория Y Дугласа Мак Грегора), но и не должна быть очень сложной.



На наш взгляд, линейный руководитель может опираться на классическую иерархию потребностей А. Маслоу или мотивационно-гигиеническую теорию Ф. Герцберга, а для более углубленного анализа ситуации использовать мотивационный профиль Ш. Ричи и П. Мартина. Далее следует определить актуальные мотивы сотрудника в ходе беседы и специальных тестов, которые проводит HR-подразделение. Если работник не находится в состоянии фрустрации, он охотно отвечает на вопросы: что для него важно, каковы его профессиональные цели, что ему мешает в работе, какие у него есть ресурсы для выполнения работы, а какие отсутствуют. Даже эти незамысловатые вопросы позволяют составить мотивационную карту сотруднику и работать с ним, опираясь на нее.

Для каждого сотрудника важны собственные мотивы. Для кого-то это стремление к власти, которое может быть удовлетворено путем расширения его зоны влияния, но и зоны ответственности.

Для кого-то важно признание, и в таком случае важно поддерживать с сотрудником положительную обратную связь, публично хвалить его. Кто-то стремится к разнообразию и переменам, и в этом случае задача руководителя — раскрыть для сотрудника новые грани в его работе.

Для некоторых людей особенно важно понимать смысл и значимость выполняемой работы, и это является ключевым мотивом их трудовой деятельности. Других мотивируют четкие алгоритмы выполнения работы, наличие зафиксированных требований. Зная ключевые мотивы сотрудников, руководитель «упаковывает» их деятельность с учетом этих мотивов и на этапе постановки задачи, и на этапе контроля, и на этапе оценки, расставляет правильные мотивационные акценты или подбирает новые задачи для сотрудника.

Если профессиональная деятельность удовлетворяет личным ожиданиям сотрудника, результаты бывают превосходными.

Только при наличии трех составляющих — стимулирования, активации и мотивации — менеджмент действительно является мотивационным. В новых экономических условиях он становится действенным инструментом удержания сотрудников и повышения эффективности их труда.