

## Проектирование системы мотивации персонала в условиях турбулентной экономики

### Designing a Staff Motivation System in a Turbulent Economy

А. ГАЛИМОВА, Л. АБДРАХИМОВА,  
А. ДУДИНА, А. МАМАЕВ

Галимова Айгуль Шарифовна, канд. экон. наук, доцент кафедры социологии труда и экономики предпринимательства Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: aigul\_galimova@mail.ru

Абдрахимова Лиана Тагировна, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: liana.abdraximova@mail.ru

Дудина Анна Анатольевна, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: annadudina1898@mail.ru

Мамаев Александр Владимирович, магистрант ИНЭФБ БашГУ

*В статье анализируются особенности проектирования системы мотивации персонала в условиях турбулентной экономики. В условиях турбулентности (неопределенности) возникает необходимость разработки новой системы мотивации персонала.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, управление персоналом, турбулентная экономика, VUCA-мир.

*The article analyzes the design features of the personnel motivation system in a turbulent economy. In conditions of turbulence (uncertainty), there is a need to develop a new system of personnel motivation.*

**Keywords:** personnel motivation, personnel management, turbulent economy, VUCA-world.

#### Основные положения

1. В современной турбулентной экономике необходимо особое внимание уделять системам мотивации персонала. Руководитель организации обязан понимать, что именно мотивирует работников и какими методами возможно спроектировать данную систему мотивации.
2. Новые условия VUCA-мира (VUCA – хаотичная, быстро меняющаяся бизнес-среда; акроним Volatility – непостоянство, Uncertainty – неопределенность, Complexity – сложность, Ambiguity – неоднозначность) актуализируют необходимость разрабатывать и реализовывать мотивационные программы в соответствии с принципами проектного подхода.

#### Введение

Многие возлагали на 2022 год большие надежды, ожидая, что пандемия коронавируса, изменившая бизнес-среду до неузнаваемости, сойдет на нет, и снова появится определенность, уверенность в будущем. Однако реальность всегда вносит свои коррективы: в настоящее время планировать жизнь и карьерное развитие даже на год вперед просто невозможно. Политические события, повлиять на которые мы не в силах, стали причиной беспрецедентной турбулентности. В свете последних событий, когда происходит политическое и экономическое изменение ситуации во всем мире, неопределенность становится главным параметром в системе управления любого масштаба. Условия турбулентной экономики мешают организациям прогнозировать свою деятельность хотя бы на ближайшее будущее. Поэтому проектирование системы мотивации персонала в этих непростых условиях становится важной миссией топ-менеджмента.

#### Методы

В процессе исследования были применены методы экономико-статистического анализа, синтеза экономической информации, метод сравнительного анализа.

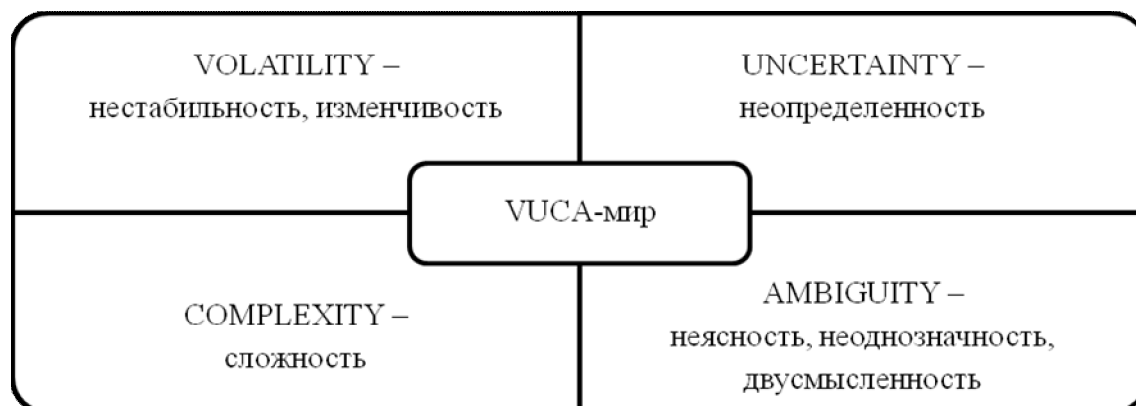
### Результаты

В сфере экономических исследований в настоящее время широко используется понятие «турбулентность». Научно данное понятие не раскрыто, и рассматривается в экономике на интуитивном уровне: под турбулентностью в экономике понимается неустойчивое поведение экономических процессов, а именно – хаотичное движение рыночных тенденций и сильные колебания экономических показателей.

В отличие от кризисов 2008–2009 гг., 2014 г., пандемии 2020–2021 гг., в данный момент попавшие в сложную ситуацию работодатели максимально стараются удержать штат, не увольняя персонал. Такая политика в основном преобладает в отношении узкопрофильных квалификаций. Для удержания работников на своем месте во многих компаниях приоритетным вариантом выбирают уменьшение оплаты труда (путем отмены премий, введением сокращенного рабочего времени), избегая увольнений. Многие руководители организаций понимают, что необходимо предпринять немалые усилия для возмещения экономического ущерба, нанесенного предприятию, а для этого важно сохранить опытную команду. Для поиска специалистов с высокой квалификацией в сложившихся реалиях мира одних только времени и денег недостаточно. Всем ясно, что найм и адаптация новых сотрудников – затратный и небыстрый процесс. В такой ситуации становится очевидной необходимость проектирования эффективной системы мотивации. В целом система мотивации любой компании направлена на достижение следующих целей:

- повышение производительности труда;
- снижение текучести кадров;
- привлечение в компанию квалифицированных и компетентных сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников к своей компании;
- поддержание позитивного психологического климата в коллективе;
- создание и развитие в компании корпоративной культуры.

Естественно предположить, что для решения таких разноплановых задач мотивация персонала должна включать в себя различные методы. Сложность разработки системы мотивации, реализующей эти задачи, заключается в разнообразии личностных особенностей, мотивов и стимулов работы персонала компании» [6]. «Массовые увольнения – худший вариант для бизнеса. Сокращение фонда оплаты труда – единственный способ сохранить персонал в полном составе до наступления лучших времён. Для работников это тоже меньшее из двух зол. В кризис гораздо хуже остаться без работы, чем временно потерять часть дохода, но остаться на текущем месте» [5]. Что же делать в случае, когда незаметна полезность для работников? Как предпринимать какие-либо действия и воздействовать на людей принимать решения и убеждать людей в сложившейся непонятной ситуации? Эти вопросы рассматриваются в философии VUCA-мира (рисунок).



Составляющие VUCA-мира [5]

«Мы живём в VUCA-мире, который требует от нас изменений. VUCA – хаотичная, быстро меняющаяся бизнес-среда, которая стала новой реальностью. Эта реальность трансформирует не только подход компаний к ведению бизнеса, но и модель лидерского поведения» [8]. Концепцию VUCA придумали военные, когда выяснилось, что управление из центра перестаёт быть эффективным и порой обходится слишком дорого. Тактические подразделения и отдельные группы должны получить возможность самостоятельного принятия решений, исходя из их понимания своей роли и складывающейся в моменте ситуации. Для функционирования в VUCA-мире наличие только «гибких» руководителей недостаточно. Необходимо активно создавать «культуру VUCA, нацеленную на инновации, адаптивное поведение и продуманный риск» [8].

### Обсуждение

Одна из главных причин сопротивления сотрудников изменениям – недостаточность информации. Если людям непонятно, что, почему и как предстоит изменить, то сопротивление обеспечено. Чтобы этого избежать, необходимо довести до сотрудников, чем реально обернутся изменения для компании в целом, лично для каждого работающего и почему им это нужно. Если руководство и HR-служба не дадут ответ на этот вопрос, у сотрудников создастся впечатление, что цели неясны, и вряд ли они захотят «идти туда, не знаю куда». Отсюда важнейшая задача – своевременное информирование персонала. Простым рецептом являются открытость руководства компании и работа по информированию сотрудников: чем меньше секретов и недоговорок, тем лучше. Не стоит ждать, пока сотрудники начнут задавать вопросы – нужно предупредить возникновение этих вопросов. Видение будущего должно быть понятным, мотивирующим и побуждающим к действиям [4].

В период изменений необходимо уделить проектированию системы мотивации персонала особое внимание:

- увеличить нематериальное вознаграждение. Нужно сделать ставку на уважение и благодарность работодателя, на публичное признание заслуг персонала, повысив тем самым лояльность и вовлеченность персонала;

- организовать обратную связь с сотрудниками через анкеты, опросники и личные беседы. Проявлять понимание и эмпатию. При этом персонал должен понимать, что сам факт изменений не обсуждается, но критика со стороны сотрудников будет учтена. Важно «обращать внимание на демотиваторы, которые называют сотрудники в опросах, на exit-интервью и в беседах с руководителями. Очень часто у компании нет возможности “платить выше рынка”, но вполне есть опция разобраться с токсичным руководителем или наладить коммуникации в команде» [5];

- поддерживать позитивный настрой в коллективе, напоминать, что коллектив не единожды успешно справлялся с серьёзными вызовами. «Такая моральная поддержка придаст уверенности, а предыдущий опыт поможет осознать, что любые трудности однажды заканчиваются» [3];

- «применять рефрейминг – метод, который позволяет иначе посмотреть на любую ситуацию, даже на негативную. Суть рефрейминга (переформатирования) состоит в том, что нужно поменять угол зрения, постараться взглянуть или помочь другим взглянуть на ситуацию по-иному. Сделать это можно тремя способами: показать другую сторону события или ситуации; показать в другом контексте; показать вариант “зато”. Например, вы можете сказать: “Да, из-за кризиса зарплата уменьшилась. Работать на удалёнке труднее, чем в офисе. Зато у вас появилась возможность чаще общаться со своими семьями, друзьями и домашними питомцами”» [5].

Такие сложные периоды, как тот, который мы переживаем сейчас, вынуждают бизнес подстраиваться под ситуацию и принимать решения, не вызывающие восторга у сотрудников.

Гибкость – вот основа успешных компаний сегодня. И касается она не только адаптации бизнес-процессов под существующие реалии, но и возможности выстраивать индивидуальный формат взаимодействия с сотрудниками. Современного работника не всегда мотивируют

деньги. Люди хотят больше доверия, больше понятных целей и социальной ответственности со стороны своей компании. Ценится команда и поддержка со стороны руководства и коллег. Важен удобный график: он может включать в себя не только занятость в течение дня, но и удаленку. Все большее количество сотрудников видит в удаленной работе массу преимуществ. Крайне важна для персонала и обратная связь. Люди хотят слышать отзывы о своей работе: многих это мотивирует и помогает выходить на новый уровень. Ведь каждый хочет быть замеченным и отмеченным. Индивидуальный подход – это не просто лояльные условия работы, но и адаптация бонусов и иных мотивационных инструментов. Речь идет о возможности взять отгул вместо премии, переносе выходного дня. В целом каждый хочет получить возможность выбора, а не готовый набор бонусов. И, конечно, все больше персонал ценит корпоративную культуру и целостную идеологию офиса, в котором хотят работать.

### Заключение

Таким образом, необходимо отметить, что в целях обеспечения устойчивого развития бизнеса в условиях турбулентности целесообразно спроектировать грамотную систему мотивации персонала. При этом следует учесть следующие моменты: оценить реальные возможности и угрозы, которые могут повлечь планируемые изменения, попытаться спрогнозировать реакцию персонала на реформы. Для успешного внедрения системы необходимо информировать персонал об эффективности изменений.

Сопrotивление изменениям – естественный процесс, который вызван защитной реакцией человека на все новое. Урегулировать конфликты, которые появляются на почве сопротивления инновациям проще, чем кажется на первый взгляд. Во-первых, стоит принять, что проблемы есть, и они неизбежны. Во-вторых, нужно четко проработать сами изменения и их необходимость, чтобы у вас был готов ответ на любые ситуации, возникающие в процессе. Стоит относиться к сотрудникам внимательно, ведь именно они – тот фактор, который позволит нововведениям прижиться и пойти на пользу компании.

### Литература

1. Абдрахимова Л.Т. Роль мотивации в управлении деловой карьерой сотрудников // Сб. материалов VIII Междунар. науч.-практич. конф. школьников, студентов, магистрантов и аспирантов «Начало в науке». Отв. редакторы К.Е. Гришин, Н.А. Кузьминых. Уфа, 2021. С. 4–6.
2. В компании грядут изменения: как подготовить сотрудников // Директор по персоналу [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63272-ekd-v-kompanii-gryadut-izmeneniya-kak-podgotovit-sotrudnikov>
3. Галимова А.Ш., Шадрин Е.А. Особенности трансформации системы оплаты труда в условиях кризисной экономики // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 6. С. 109–113.
4. Гребенников А.А. Эффективные методы мотивации персонала // Планово-экономический отдел. 2020. № 8 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.profiz.ru/peo/8\\_2020/motivaciya\\_personala/](https://www.profiz.ru/peo/8_2020/motivaciya_personala/)
5. Дмитриева Д. Н. Основные проблемы управления мотивацией персонала в современных организациях // Молодой ученый. 2022. № 3. С. 162–164.
6. Дорога перемен: мотивация в управлении изменениями – готовим сотрудников правильно [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/motivaciya-pri-izmeneniyah>
7. Изменения в компании: как подготовить и вовлечь сотрудников [Электронный ресурс]: URL: <https://hurma.work/ru/blog/izmeneniya-v-kompanii-kak-podgotovit-i-vovlech-sotrudnikov-2/>
8. Старый новый VUCA-мир: как ответить на его вызовы [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/511358/>