

# МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ВЪВ ВРЕМЕ НА КРИЗА

Лили Василева, Магистър организационен психолог, НЛП Практик, бизнес треньор, MLC International Consulting Group Ltd.

„Само с една добра заплата няма да задържите никого”, казва Клаус Кобел. Това твърдение е силна опора за работодателите в ситуация на финансова криза. Много от мотивационните теории твърдят, че заплащането не е основен мотивиращ фактор за служителите. При внимателен прочит се забелязва още, че заплащането не е основен фактор при равни други условия (добър екип, удобно работно време и т.н.)

Какво все пак е необходимо в ситуация на криза, за да задържим и дори да повишим мотивацията на служителите - най-ценния за организацията ресурс? Коя е онази брънка от мотивационните стратегии, която можем да използваме, така че да открием най-печелившата от всички: печеля-печелиш?

На първо място вниманието и честността към служителите. Криза има и ако мениджърът в една компания преценява, че поверената му организация е засегната от нея, не е необходимо да се преструва, че нищо не се случва, не е необходимо да намалява заплатите, да спира бонусите, използвайки аргументи, които той знае, че не са истина. В крайна сметка служителите също виждат и усещат реалността. При един откровен разговор между ръководство и служители може да бъде постигнат голям напредък, който да се отрази върху мотивацията. Ценният за компанията служител ще оцени откровеността. Добрите мениджъри се грижат освен за материалното, така и за психичното равновесие на служителите, те подчертават своето уважение към



свършената работата и към важността на даден човек за компанията. Ако мениджърът намали заплащането и не признае реалната причина, влиянието върху самочувствието на служителя ще е огромно и това ще се отрази върху работния му процес, производителността му ще бъде намалена и за това отговорност ще носи единствено мениджърът.

Така, след като картите са свалени, мениджърът може да пристъпи към други стратегии за мотивация на служителите, без да губи непременно финансов ресурс. Обръщайки съм към личността на служителите, той може да предложи задоволяване на потребности, за което не е необходим икономически ресурс. Да вземем например потребността от признание и самоутвърждаване. Към момента е практика мениджърите да смятат, че единствено финансовият аспект може да задоволи тази потребност. Това обаче, според изследванията на специалистите, не е точно така. Ако

мениджърът комуникира на отделния служител задоволството си от неговата работа, ако изрази тази позитивна оценка и по време на групово среща, това ще задоволи не само потребността от признание, но и от самоутвърждение. Като добра практика се налага внедряването на система за звания на успешните служители (служител на месеца и т.н.). По този начин на още по-дълбоко ниво ще бъде задоволена и още една потребност - тази от конкуренция, начертаваща по-ясни критерии за активните служители, постигащи високи резултати. Обективността и справедливостта са основен фактор за успех в тази стратегия; така ще се намали вероятността от конфликт между отделните служители.

Следваща потребност, която може да бъде удовлетворена без материален израз, е общуването. Няма нищо по-мотивиращо от мениджър, който съумява да отдели от своето време, за да общува с хората. По този начин се увеличава чувството за принадлежност към компанията. Един от много ефективните начини за това, е организирането на общи кафе паузи веднъж седмично в неформална обстановка. Когато срещите не са индивидуални, тогава няма и опасност от прекомерно скъсяване на дистанцията и загуба на мениджърски авторитет.

Потребността от надеждност и стабилност, като че ли е най-силна в ситуация на криза. Ако мениджърът комуникира на служителите финансовото състояние на компанията и въпреки всичко съумее да запази увереността на служителя в това, че фирмата ще продължи съществуването си, то излизайки от кризата в даден момент, всички ще бъдат с усещането за единен и успешен екип, устоял на временното положение. За да се

възстанови чувството за стабилност, мениджърът е нужно да спазва своите икономически обещания в посочени срокове. Това, че няма да има финансови бонуси или увеличение на заплатата, не означава, че работодателят може да си позволи съкращаване на разходите от социалното и здравно осигуряване, или безапелационно да намали заплащането под средното за даден бранш, тъй като по този начин рискува служителят да предпочете друго работно място, заради осигурителните условия. Ако все пак работодателят прецени, че въпреки кризата, може да си позволи отделияне на финансов бонус за някой служител, то нека го обясни и аргументира пред другите, спрямо точ-

ни и ясни критерии за оценка на работата.

Мениджърът има способността да подсили мотивацията на служителите и като им даде възможност за креативност. Ако работодателят поощри служителя да генерира своя идея, която в подходящ момент да има възможност да реализира, печели в два аспекта. В първия случай има нова идея, дошла от служител, познаващ компанията, бранша и клиентите на продукт или услуга. Във втория случай служителите, използвали своята креативност и творчество, надали ще напуснат компанията, преди да са видели развитието и успеха на своята идея, а след като го видят, тогава вече ще имат вътрешния

мотиватор да надграждат собствените си успехи.

В тази ситуация обаче има две страни и служителите е необходимо да отдадат заслуженото уважение на мениджър, който се стреми да вдъхновява и мотивира, използвайки похвати, които не са обвързани с финансовата страна на отношенията между работодател и работещ. Нашите наблюдения като бизнес треньори в MLC International са, че много мениджъри именно във време на криза отделят от личното си време, посещават обучение, семинари и тренинги с единствената цел да развият и мотивират хората, които разчитат на тях, за да се превърнат в желаните работодател. **HR**

