



**КонсультантПлюс**

Статья: Как сохранить мотивацию, снижая  
зарплату  
(Мамонов Е.)  
("Кадровая служба и управление персоналом  
предприятия", 2021, N 4)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 20.07.2021

"Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2021, N 4

## КАК СОХРАНИТЬ МОТИВАЦИЮ, СНИЖАЯ ЗАРПЛАТУ

Лет десять назад зарплаты чаще повышали, чем понижали. Задачей служб персонала было придумать такую систему показателей, чтобы получить от сотрудников максимум производительности. Образно говоря, надо было сделать так, чтобы эффективность персонала успевала за ростом зарплаты. В период экономического спада все стало сложнее. Теперь нужно не только сохранить производительность, но и снизить вознаграждение. Рассмотрим неудачные и удачные варианты действий, когда от кадровиков требуют уменьшить зарплату, но сохранить эффективность работы персонала.

С точки зрения владельца бизнеса, ему необходимо купить трудовые ресурсы за меньшую цену. Но реальность такова, что работник будет стараться, только если у него есть мотивация, то есть когда его труд достойно оплачивается. Для человека имеет значение не только величина дохода, но и то, в какую сторону он меняется. Например, у обоих сотрудников снизится мотивация: и у того, кто зарабатывал 100 000 руб. в месяц, а потом вдруг ему заплатили 95 000, и у того, кто получал 14 000, а потом 13 000. Любые отрицательные изменения снижают желание работать, поэтому так сложно что-то придумать, когда зарплаты приходится уменьшать.

Как делать не стоит

Примечание. См. [статью](#) "Антикризисный пакет мер для HR" в N 11, 2016, на с. 49.

Сначала рассмотрим неудачные варианты действий, когда компания должна уменьшить зарплату, но сохранить эффективность работы персонала.

**Манипуляция показателями.** Самый простой способ уменьшить зарплату - изменить KPI или увеличить норму. Допустим, оператор колл-центра должен принять и обработать 100 звонков за смену и за это он получает премию в 10 000 рублей. Как уменьшить затраты на ФОТ? Правильно, увеличить норму. Сделаем план в 150 звонков, и тогда сотрудник гарантированно не получит премию. А вот 100 звонков, как раньше, он примет.

Опасность этого способа в том, что он дает руководителю ощущение правоты. С точки зрения работодателя, метод является самым справедливым. Действительно, если компания недополучает доход, то кажется правильным, если сотрудники тоже немного недополучат. На самом деле такая логика неправильна. Зарплата сотрудника формируется рынком труда, и законы тут просты. Если фирма А платит оператору колл-центра больше, чем фирма В, то кандидат пойдет работать именно в фирму А. И когда люди вдруг начинают массово увольняться, то это не потому, что они несознательные или обиделись, а просто есть организации, где платят больше.

Примечание. См. [статью](#) "Как создавать позитивный настрой" в N 2, 2021, на с. 87.

Примечание. См. [статью](#) "Доступные решения в обучении персонала: наставничество и программы" в N 2, 2017, на с. 72.

Примечание. См. статьи "[Тренинг формирования команды: от подготовки до проблематизации](#)" в N 1, 2016, на с. 66, и "[Тренинг формирования команды: обучение, закрепление, обратная связь](#)" в N 2, 2016, на с. 58.

Мотивация всегда будет снижаться, если вознаграждение уменьшается, а требования остаются теми же. Человеку свойственно расширять свои потребности - покупать одежду лучше, чем у него была, еду дороже, чем обычно ест, приобретать машины и жилье. Это вызывает приятные эмоции. Снижение дохода означает ухудшение уровня жизни и не прибавляет ни энергии, ни хорошего настроения. К тому же мотивация сотрудников снижается вдвойне, когда они начинают понимать, что начальство может управлять их доходом, произвольно увеличивая и уменьшая показатели.

**"Уравниловка".** Иногда руководство компаний решает, что все сотрудники должны получать одинаково. К примеру, если менеджер по продажам получал премию за то, что помогал новичкам, то

---

теперь его "уравнивают в правах" - убирают выплату и делают его таким же, как и остальные коллеги. Способ имеет те же недостатки, что и манипуляция показателями. Не стоит думать, что у людей повысится мотивация, если у них уберут доплаты за выполнение дополнительных функций, лояльность компании, исполнительскую дисциплину. Руководство таким образом уравнивает и плохих, и хороших сотрудников. "Хорошим" становится быть невыгодно, а значит, пропадает и мотивация.

**Опора на "командный дух".** Во многих компаниях понимают, что сотрудники, у которых ухудшается материальное положение, должны получать что-то взамен. Уменьшение зарплаты глазами работника - действие, которое толкает его к бедности, и никак иначе. Чтобы компенсировать снижение зарплаты, организации начинают вести активную внутреннюю PR-политику. Публично поздравляют сотрудников с днями рождения, лихорадочно проводят конкурсы на звание лучшего продавца, оператора, маркетолога и так далее, публикуют интервью с топ-менеджерами, где те рассуждают о нелегких временах и необходимости сплотиться, чтобы выстоять.

Конечно, сама по себе такая работа увеличивает лояльность персонала. Но когда человек приносит домой грамоту о высоких достижениях в области продаж вместо премии, это не стимулирует к повышению продаж. Устная или письменная похвала действует не потому, что она обладает магическим действием как заклинание, а потому, что обычно подкрепляется чем-то материальным - премией, статусом, перспективами карьерного роста. Эйчары и руководители исходят из ложного предположения, что работа в команде профессионалов вызывает чувство сопричастности, которое само по себе компенсирует недополученный доход.

Примечание. См. [статью](#) "Преступление и наказание: учитываем психологический фактор" в N 4, 2016, на с. 74.

Контроль и угрозы. Руководители понимают, что, поскольку зарплаты снижаются, люди не хотят работать так же хорошо, как раньше. Чтобы не потерять в производительности, вводится практика тотального контроля, что усугубляет положение. Менеджеры контролируют подчиненных все более тщательно и изощренно - прослушивают телефонные разговоры, устанавливают видеокамеры в непроизводственных помещениях, следят за тем, сколько сотрудники отдыхают, пьют кофе и разговаривают между собой.

Такая политика приводит к отрицательным результатам. Усиление контроля воспринимается как наказание. Мало того, что зарплата стала меньше, так еще и усилилось психологическое давление.

А вот это попробуйте

Рассмотрим несколько приемов, позволяющих сохранить мотивацию в кризисных условиях.

**Помощь.** Следует помнить, что мотивация - это энергия, а энергия не возникает из ниоткуда, ею можно управлять, а не создавать из ничего. Нужно интересоваться, какие реальные проблемы испытывают люди и как можно их решить. Человек, у которого снижается доход, озабочен тратами на дорогу до работы. Можно ли ему помочь? Да, например, организовать проезд на работу на корпоративном автобусе. Конечно, это потребует денежных вложений, но, когда речь идет о большом количестве сотрудников, эти затраты малы в сравнении с затратами на ФОТ. А можно, например, перенести начало рабочего дня для конкретного работника на полчаса вперед, если он ездит на такси и не успевает на общественный транспорт, который ходит по графику. Бывает, что люди испытывают нужду в чем-то необходимом, например в одежде. Можно выдать дополнительный комплект чистой спецодежды, чтобы человек мог ходить в ней и вне работы. Если в компании есть ненужный бытовой инструмент - лопаты, топоры, слесарные инструменты, - его тоже можно выдавать тем, кто нуждается. Такие мелочи помогают сохранить лояльность к компании и реально помочь сотрудникам.

Примечание. См. [статью](#) "Эмоции под контролем" в N 3, 2021, на с. 76.

**Дать чувство стабильности.** Многие руководители очень любят фразу: "Не нравится - увольняйся!" Когда компании приходится снижать зарплату, об этом выражении лучше забыть. Люди и так находятся в подавленном настроении и уже подумывают, куда бы трудоустроиться в другое место. Особенно если речь идет о простых исполнителях, у которых нет финансовой подушки безопасности, зато есть масса обязательств в виде кредитов и других необходимых платежей. Что можно дать сотрудникам? Чувство,

---

что их никто не выгонит, что им не придется искать новое место работы, что зарплата всегда будет выплачена в срок и не придется бежать в банк, просить перенести на неделю выплаты по процентам.

Если компания идет на снижение зарплаты, то руководство должно принять мысль о том, что поиск новых, более квалифицированных кандидатов для нее закрыт. Следовательно, остается работать с теми, кто есть, а это значит, что людей надо обучать. Причем учить нужно более тщательно, чем раньше. Если человек не схватывает на лету, значит, на него надо потратить больше времени, чем обычно. Тренеры, наставники и линейные руководители должны участвовать в этом процессе активнее, чем раньше. Люди увидят, что, даже если у них что-то не получается, компания не отказывается от их услуг, а помогает стать полезными.

Примечание. См. [статью](#) "Анатомия интриг: инструкция для менеджера по персоналу" в N 7, 2014, на с. 74.

Примечание. См. статьи "[Как изменилась дистанционная работа с 2021 года](#)" в N 1, 2021, на с. 11, и "[Корпоративный дресс-код: что необходимо учесть](#)" в N 11, 2016, на с. 60.

**Отсечь лишнее.** Даже если в других компаниях зарплата больше, люди все равно могут оставаться и даже с удовольствием работать. Например, если в вашей организации нормальный психологический климат, нет атмосферы сплетен и интриг, то в ней будут трудиться и дальше. Мы живем не в изолированном мире. Люди стремятся узнавать, как обстоит дело в других компаниях, сравнивают и приходят к выводам.

Чтобы получить конкурентное преимущество в борьбе за трудовые ресурсы, есть смысл провести инвентаризацию правил и принципов работы. Есть ли в компании что-то, что не нравится людям, и от этого можно отказаться? Например, не всегда обязателен строгий дресс-код, который никак не влияет на показатели, но при этом от сотрудников требуют "белый верх, черный низ". Начальник слишком строго следит за перемещениями по офису, запрещая общаться, - так ли уж это необходимо? Может, есть смысл разрешить пить чай на рабочем месте, а не только в кафе на первом этаже? Некоторым сотрудникам нравится работать на удаленке, почему не разрешить им это делать, если их присутствие в офисе ничего не решает?

Если служба персонала совместно с линейными руководителями проанализирует, что из обязанностей можно убрать, люди вздохнут свободнее. Сотрудники обязательно заметят изменения, а позитивный эмоциональный фон всегда льет воду на мельницу мотивации.

**Личный пример.** Топ-менеджеры компании всегда получают высокую зарплату. Обычно это вызывает некоторое недовольство и зависть, но в целом сотрудники относятся с пониманием к такому неравенству. Другое дело, когда работники теряют в доходах, а, например, коммерческому директору платят больше, чем обычно. Такая ситуация порождает по меньшей мере недоумение.

Согласитесь, когда у кого-то становится денег больше, а у кого-то меньше, то возникает очевидная и разумная мысль, что денежные средства попросту перераспределили. А как еще можно объяснить такой факт?

О зарплате руководителей всегда знают, как бы это ни пытались скрыть. Если доходы начальства растут, а оно проводит "мотивирующие совещания" с призывами еще немного потерпеть, потому что денег в ФОТ нет, это действует удручающе. Поэтому решение снизить зарплату сотрудникам должно касаться и начальников подразделений, и топ-менеджеров. Рядовые работники должны знать, что они страдают не в одиночку, а компания не компенсирует падение прибыли уменьшением премий.

Примечание. См. статьи "[Для чего нужен бренд работодателя и как его развить в кризис](#)" в N 4, 2016, на с. 66, и "[Создание, развитие и продвижение HR-бренда в социальных медиа](#)" в N 9, 2017, на с. 65.

Примечание. См. статью "[Метод "самообучающаяся организация"](#) в проведении совещаний" в N 1, 2017, на с. 82.

Мнение. Ирина Альбицкая, Андрей Косяков, бизнес-тренеры, тьюторы по программе MBA, спикеры TEDx

---

Зависимость мотивации от денег - эта тема всегда является одной из самых спорных. Давно известно, что деньги сами по себе не мотивируют человека работать хорошо или плохо. Он выкладывается по полной, только если его деятельность ему интересна, зажигает, вызывает чувство эмоционального подъема, приносит моральное удовлетворение. Если же работа человеку вообще не доставляет никакого удовольствия и интереса, то, как ни повышай зарплату, более мотивированным на качественную отдачу себя в труде он не станет. Однако, несмотря на то, что количество денег вроде как не мотивирует работать лучше или хуже, их отсутствие и нехватка совершенно определенно жестко демотивируют. Вот такой парадокс. Более того, именно из-за денег люди чаще всего устраиваются на новую работу или уходят со старой. Получается, как бы вам ни нравилось то, чем вы занимаетесь и где, но если нужно кормить семью и при этом часть бюджета уходит на ипотеки с кредитами, то хочется не хочется, придется искать другое место.

*Какие факторы могут помочь не растерять мотивацию работников (а где-то и даже слегка ее приподнять) в случаях, когда снижение зарплат является экономически вынужденным?* Начинать стоит от печки, а в случае с любым предприятием - от лояльности. Чем выше уровень лояльности работника к компании, в которой он работает, тем больше вероятность того, что снижение уровня заработной платы не подтолкнет его сразу уйти. Мы же помним, что высокая лояльность - это безусловное предпочтение. То есть человек выбирает компанию не по фактору величины зарплат, но и по другим особенностям, которые складываются из целого ряда параметров (тут будет и сила бренда компании, и имидж с репутацией, и известность, и причастность к какому-то важному делу, и грамотная кадровая политика, и комфорт, и еще большое количество вводных). Если мы говорим о высокой потребительской лояльности к бренду, то покупатель выдерживает повышение стоимости на товар на 10 - 20%. Если говорим о высокой лояльности сотрудника к компании, то по аналогии снижение уровня заработной платы на те же 10 - 20% не вызывает волны увольнений. Но достижимо это лишь при соблюдении ряда условий.

Первое и самое важное - это честность с сотрудниками. Одно дело просто поставить коллектив в известность о том, что зарплата будет урезана, и совсем другое - обратиться к работникам как к команде, подробно и спокойно объяснив, с чем именно такое решение связано и что нужно сделать всему коллективу, чтобы быстро и с наименьшими потерями выйти на прежний уровень либо даже улучшить показатели. Мозговые штурмы, мастер-майнд группы, самообучающаяся организация, совместные поиски пути решения - это прекрасный подход в данных условиях. Человек должен понимать, что зависит от него самого, как он сам своим ежедневным трудом может изменить ситуацию. Включенность в общее дело - один из лучших мотиваторов. Попробуйте, и вполне реально, что с помощью такого подхода удастся не только не потерять мотивированность работников, но и даже ее поднять (заодно с показателями компании). Важно только в данном контексте, как уже было верно замечено, чтобы и руководство предприятия тоже "играло на тех же условиях". То есть не было такого, что работники нищают на глазах, а директорат обзаводится новыми автомобилями и ездит отдыхать на океанские острова. Более того, на момент сложных ситуаций дверь начальства должна быть открыта для сотрудников предприятия, чтобы человек ощущал поддержку и знал, что у него есть возможность прийти напрямую к руководству.

Кроме включенности в общее дело, может поддержать мотивированность еще и разработка дополнительных бонусных программ для работников. Можно создать корпоративную скидочную карту, договорившись с магазинами. Как правило, большая часть бюджета человека уходит на покупку продуктов питания и на транспортные расходы. Рассмотрите возможность получения договоренности с какой-либо продуктовой торговой сетью (не обязательно федеральной, можно и местной сетью магазинов у дома) о предоставлении скидки работникам вашего предприятия при покупках именно в этих торговых точках. Разработайте для этого специальную карту. Для магазинов это выгодно, так как они получают гарантированных покупателей, для владельца карты - это экономия на покупках. Такие же скидки можно попросить, например, у автозаправочной станции, фитнес-клуба и т.п. Таким образом будет сформирована корпоративная скидочная карта (либо с системой кешбэка), которая может позволить сотрудникам сократить траты на основные покупки.

Еще одна система поддержки, особенно для тех, кто обременен кредитами и ипотекой, - это прохождение курсов финансовой грамотности. Такие программы обучения позволяют пересмотреть схемы расхода денег, рассказывают о различных вариантах перекредитования под более выгодные проценты, показывают варианты заработка на инвестициях. Более того, подобные обучающие программы зачастую бывают бесплатными для предприятия, их проводят, например, в рамках деятельности ТПП России на грантовой основе. Если нет возможности платить сотрудникам, как прежде, попробуйте хотя бы сократить

---

их траты!

Важный фактор, который почему-то недооценивают многие предприниматели, - это донесение до сотрудников ценности работы на предприятии. В чем плюсы работы у вас? Может быть, это регулярное обучение, поддержка инициатив работников, классный удобный офис, переменный рабочий день или что-то еще. Вам только кажется, что сотрудники это и так знают. На самом деле им, может быть, и сравнить не с чем. Донесите до них эти плюсы работы у вас.

Что еще оказывается для людей мотивирующим фактором при снижении зарплаты? Хорошая медицинская страховка, оплата, например, летнего лагеря для детей сотрудников или детского сада, рабочие часы для повышения квалификации, компенсация затрат на какое-либо важное для работника обучение. В сложные времена может помочь изменение графика работы, переход на частичную дистанционку, уменьшение количества рабочих часов с лояльностью к возможной подработке подчиненных. И конечно, климат в коллективе и возможность профессионального развития - это важнейшие факторы мотивированности.

Пожалуй, выбирать из этого списка возможных действий для поддержки уровня мотивации не надо. Нужно постараться внедрить все. И тогда вероятность того, что при снижении зарплаты мотивация не только не упадет, но, возможно, и поднимется, будет очень велика. Если человек понимает свою роль в спасении предприятия, если он знает, что руководство делает для него и его благополучия все возможное, то это уже общее дело, в которое все дружно включаются, а не просто проблемы собственника. Помните только, что те, кто с вами остался в сложные времена, будут достойны бонусов, когда положение исправится в лучшую сторону.

Е. Мамонов  
Специалист  
по управлению персоналом

Подписано в печать

22.03.2021

---