

АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В.В.Саркисян, О.В. Михайлова

Аннотация. Рассмотрены основные аспекты организационной мотивации привлечения сотрудника в различных ситуациях. Раскрыты основные факторы мотива-

ции привлечения и удержания, корпоративные меры удержания, размер оплаты, тарификации базовой ставки.

Ключевые слова: мотивация труда, факторы мотивации, мотивация удержания и привлечения, корпоративные меры, оплата труда, анализ конъюнктуры, тарифные ставки.

В любом хозяйствующем субъекте сохранение баланса интересов возможно, если учитываются три аспекта мотивации - привлечения, удержания, стимулирования к эффективному труду.

Мотивация привлечения сотрудника в разных ситуациях неодинакова и зависит от того, кто в ком больше заинтересован: человек, ищущий работу, или компания - в специалисте. Опытные кадровики знают, что поведение кандидатов, трудоустраивающихся самостоятельно, отличается от поведения тех, кого нашли рекрутеры. Особенно наглядно это проявляется в случае прямого поиска (переманивания). В проекте по переманиванию обычно учитывают все три аспекта. В других случаях, отдельные аспекты мотивации нередко противоречат друг другу. Так, человек, привлеченный условиями компании, начав работать, понимает, что не все обстоятельства в процессе трудоустройства были ему известны. Они-то впоследствии и приводят к изменению притязаний и мотивации работника. Например, кандидату понравились офис и его местоположение, но применяемые в организации формы удержания создают сложную психологическую атмосферу, и новичок покидает фирму в первые же месяцы. Факторы мотивации привлечения, как правило, включают:

- размер заработной платы, наличие премий, бонусов, участие в прибыли и т.д.;
- статус компании, характер бизнеса и пр.;
- название должности, круг полномочий и ответственности, возможность карьерного продвижения и др.;
- наличие корпоративной инфраструктуры (столовой, транспорта, средств связи, рабочей одежды) и т.д.;
- местоположение офиса, его оборудование, состояние рабочих мест;
- личные и деловые качества руководителя;
- корпоративная культура, соблюдение трудовых норм, законопослушность и пр.

У каждой категории работников свои приоритеты: так, для менеджеров высшего звена более значимы два последних фактора, для рядовых сотрудников - материальное вознаграждение.

Мотивация удержания основывается, как правило, на комплексе корпоративных мер, применяется также и предоставление сотруднику определенных индивидуальных условий при получении сигналов о его возможном уходе.

Строго говоря, использование компанией индивидуальных программ удержания работников свидетельствует об отсутствии у нее системы, позволяющей своевременно реагировать на повышение их профессионального уровня. Несомненно, в процессе трудовой деятельности компетентность работника повышается: он приобретает дополнительные знания, опыт, осваивает новые технологии, способствуя тем самым и развитию компании. Это - закон роста компетентности. Если работодатель игнорирует такую закономерность, сотрудник подыскивает новое место, позволяющее ему реализовать свои возросшие умения. Подобный стиль характерен для организаций, практикующих «договорно-прецедентную» форму оплаты труда.

Удерживающая мотивация может сформироваться и у работника, обнаружившего привлекательные для него моменты: «Платят меньше, чем я ожидал, зато

близко от дома», «Работа однообразная, зато коллектив замечательный» и пр.

К корпоративным мерам, позволяющим удерживать сотрудников, можно отнести:

- составление программ развития квалификации и карьеры, дублирования, образования, кадрового резерва;
- кредитование, отсрочку выплат, долгосрочные бонусы, опционы и пр.;
- компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.;

гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;

развитие корпоративной культуры.

Создание системы мотивации к эффективному труду - самая трудная задача для большинства компаний. Наличие в организации алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает возможные противоречия между работником и работодателем, стабилизирует баланс интересов. Однако решение именно этой задачи вызывает больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на справедливость оценки труда и его оплаты.

В начале 90-х годов большинство компаний привлекали работников большими зарплатами, размер которых определялся интуитивно, что сдвигало баланс интересов в пользу работодателя. Высокий заработок был определяющим при поступлении на фирму. Достаточно распространенным явлением было применение штрафов, удержаний, лишения премии, вычеты за болезнь и отпуск. По мере формирования рыночной среды и увеличения количества коммерческих структур, у работников появился выбор, компании стали конкурировать между собой на рынке труда, предлагая более высокие зарплаты и лучшие условия труда.

В те годы разницы в оплате за аналогичные работы даже в одной организации нередко была очень существенной. Широко практиковался «договорно-прецедентный» способ определения оплаты - сотрудник получал те деньги, за которые он согласился работать. Человеку, сменившему его на этой должности, платили по новой договоренности.

Постепенно компании стали приходить к осознанию необходимости анализа конъюнктуры, складывающейся на рынке труда, размеров оплаты специалистов и т.д., что привело к определенной стандартизации в заработной сфере. Следует подчеркнуть, что в рамках региона и даже города структура кадрового спроса и предложения, уровни предлагаемой зарплаты довольно сильно разнятся. Составление объективной картины затрудняется конфиденциальностью информации о выплачиваемой зарплате. Однако сам ее размер, как известно, не гарантирует достижения баланса интересов работников и работодателя. Для стимулирования производительного труда компании используют различные инструменты - премии, бонусы, доплаты за выполнение определенных показателей, - отдаленно напоминающие прежние сделочно-премиальную и аккордную системы.

В классическом виде оплата труда - это совокупность базовой ставки и изменяемой части. Их соотношение зависит от вида предпринимательства, стратегии фирмы. В бизнесе с большими оборотами и агрессивной стратегией (недвижимость, автомобили, табак, спиртное, нефть) размер базовой ставки относительно более низкий, а изменяемой - высокий. В «интеллектуальном» бизнесе, где велика роль «человеческого фактора», как правило, наоборот - значительная базовая и сравнительно малая изменяемая часть вознаграждения.

Сегодня начинает возрождаться интерес к тарификации как способу определения базовой ставки оплаты труда и установления места конкретной должности в

корпоративной иерархии. Старые способы разработки тарифов, основанные на нормах расхода времени, чрезвычайно трудоемки. Для каждой профессии централизованно рассчитывались нормативы затрат времени на каждую работу и составлялись методики определения соответствующей оплаты. В наши дни с приходом на рынок иностранных компаний стали использоваться распространенные на Западе тарификации – «грейдинг», аналитические методы, основанные на учете сложности труда, его значимости, уровня ответственности и др. Тарификация, «принимая во внимание» программы подготовки и карьерного перемещения, позволяет ранжировать должности, создавая основу для разработки новых форм привлекающей и удерживающей мотивации.

Список использованных источников

1. Рофе, А.И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов труда / А.И.Рофе, Б.Г.Збышко, В.В.Иппин. – М.: МИК, 2001.
2. Викторова, З. Типология стратегий и их влияние на конкурентоспособность региона / З.Викторова // Вестник Совета по национальной конкурентоспособности «Стратегия и конкурентоспособность». – 2005. - №2. – С. 68-70.
3. Евиченко, А.В. Экономика и социология труда / А.В.Евиченко, Г.А.Есенкова. - Курск, 2001.

Информация об авторах

Саркисян Ваган Варганович, аспирант Юго-Западного государственного университета, тел. (4712)58-71-01.

Михайлова Оксана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой и национальной экономики Юго-Западного государственного университета.