$oldsymbol{y}$ спешность в солидарности

структура мотивации трудовой деятельности как фактор эффективного взаимодействия работодателя и работника на этапе формирования бизнеса

Аннотация	
ппотации	

Рассмотрены процедуры найма и стимулирования персонала с учетом особенностей организаций, находящихся на этапе формирования бизнеса. Предпочтительными для отбора в такие организации являются кандидаты, стремящиеся к самореализации, желающие стоять у истоков бизнеса. Стимулируя персонал на этапе формирования бизнеса, работодателям следует инвестировать ресурсы в поддержание следующих потребностей: заработная плата, интересная работа, профессиональный рост и хорошие отношения в коллективе.

Ключевые слова: структура мотивации трудовой деятельности, оценка удовлетворенности трудом, организационное развитие, формирование бизнеса, наем персонала, стимулирование персонала, ситуационное интервью, самореализация, менеджмент, человеческий капитал

Работодателю, проводящему отбор кандидатов, важно четко понимать, какие мотивы должны доминировать у новых сотрудников в организации на этапе формирования бизнеса, чтобы обеспечить успех дела. Инвестируя ресурсы в стимулирование персонала, работодатель также должен отдавать себе отчет в том, какие именно ожидания работников надо поддержать и укрепить. Отсюда и вытекают цели данного исследования: разработать процедуры найма и мотивации персонала с учетом особенностей организации, находящейся на этапе формирования бизнеса

Прохорова Мария Вячеславовна

кандидат психол.
наук, доцент кафедры
психологии управления,
Нижегородский
государственный
университет
им. НИ.Лобачевского
– Национальный
исследовательский
университет

Павленкова Светлана Константиновна

магистрант
Высшей школы
государственного
администрирования,
Московский
государственный
университет
им.М.В.Ломоносова
pavlenkova-svetlana@
yandex.ru

экономика труда

Потребности по возможностям

Работодателю или его представителю, проводящему отбор в организацию, полезно учитывать соответствие потребностей кандидатов на работу, их ожиданий возможностям организации. Только в этом случае можно обеспечить, с одной стороны, удовлетворенность человека трудом в организации, а с другой – лояльность сотрудника компании и эффективность его труда. Авторами проведено исследование мотивации трудовой деятельности 30-ти работников 6-ти организаций, находящихся на этапе формирования бизнеса. Сбор данных осуществлялся с помощью целого комплекса методов: анкетирование, интервью, тестирование. Обработка данных проводилась с помощью контент-анализа, корреляционного анализа, расчета углового преобразования Фишера и критерия Манн-Уитни. В соответствии с проведенным авторами исследованием определяющую роль в структуре мотивации о найме в организацию на этапе формирования бизнеса играют мотивы самореализации и возможность стоять у истоков бизнеса.

Оптимальным решением для диагностики мотивов кандидатов будет включение в процедуру отбора наряду с другими методами и методиками работы ситуационного интервью, методика проведения которого разработана М.В. Прохоровой с учетом концепций жизненных циклов организационного развития [2,3]. В основу каждого вопроса положено описание ситуации, которое отражает ключевые аспекты развития организации на одном из четырех этапов: формирование, интенсивный рост, стабильность, спад.

Например, этап интенсивного роста описан следующим образом: «Компания уже завоевала свое место на рынке и переживает период бурного роста. В других регионах открываются новые подразделения, вводятся новые направления деятельности, растет число клиентов, поставщиков, увеличивается и состав персонала. Состав работников изменяется, прежде всего, за счет прихода новых сотрудников. Основная цель компании: расширение зоны своего влияния на рынке».

После ознакомления с ситуацией испытуемого просят определить свою готовность работать в организации, обладающей такими характеристиками, или отказаться от работы. Всего испытуемый может

определяющую роль в структуре мотивации о найме в организацию на этапе формирования бизнеса играют мотивы самореализации и возможность стоять у истоков

сделать 4 выбора. Далее испытуемого просят обосновать свою готовность или отсутствие готовности работать в организации. Все ответы испытуемому фиксируются на специальном бланке. Время выполнения задания не ограничено. В среднем интервью с одним испытуемым продолжалось около 10 минут. Данная методика является дополнительным инструментарием и ни в коем случае не подменяет собой основных методов и методик отбора.

В том случае если у рассматриваемого на замещение вакансии кандидата преобладают мотивы самореализации и/или желание стоять у истоков бизнеса, можно сделать предположение об оптимальном соответствии структуры мотивации кандидата условиям работы в организации, находящейся на этапе формирования бизнеса. При доминировании у кандидата потребности в получении заработной платы, профессиональном росте, новизне делается вывод о среднем уровне соответствия потребностей кандидата и предоставляемых организацией условий. В данном случае надо детально проанализировать еще раз каждую из доминирующих потребностей. Как в первом, так и во втором случае с кандидатом на работу надо тщательно обсудить возможности удовлетворения его потребностей в организации по предложенной схеме. Организация, находящаяся на этапе формирования бизнеса может содействовать удовлетворению потребности в самореализации через разнообразие обязанностей и полномочий своих работников, отсутствие жестких стандартов деятельности, в составлении и ведении планов, отчетности, минимальном количестве рутинных функций. Самореализации работников также помогает на этом этапе бизнеса отсутствие дистанции между руководителем и подчиненными, атмосфера доверия. Специфическая для раннего этапа организационного развития потребность «стоять v истоков бизнеса» удовлетворяется за счет участия работников в создании ассортиментной матрицы, поиске и привлечении клиентов, в разработке технологий и бизнес-процессов, в формировании рабочей команды. По итогам представления такой информации кандидату следует получить обратную связь, что его устраивает или не удовлетворяет в предложенных условиях, насколько организация в перспективе сможет изменить профессиональную ситуацию

принятие решения о найме кандидата следует проводить в том случае, если мотивы трудоустройства полностью или в значительной мере совпадают с возможностями организации на данном этапе ее развития



зная факторы, которые наиболее и наименее удовлетворяют сотрудников, работодателю можно будет спланировать программу мотивации с учетом ожиданий кандидата. Принятие решения о найме кандидата следует проводить в том случае, если мотивы трудоустройства полностью или в значительной мере совпадают с возможностями организации на данном этапе ее развития.

Содержательный труд – залог развития

Работодателю следует учитывать, что структуры мотивации кандидатов на работу и работника организации не идентичны. По мере вхождения в должность, адаптации к организации, в ходе самой профессиональной деятельности происходит трансформация мотивов труда. На смену доминирующим у кандидатов мотивам самореализации и готовности «стоять у истоков бизнеса» приходят другие потребности, о чем свидетельствуют данные эмпирического исследования авторов.

На первом этапе развития организации можно ожидать преобладания у работников потребности в получении заработной платы, интересной деятельности, профессиональном росте и хороших отношениях в коллективе. Работодателю полезно также принимать во внимание следующие сведения: больше всего работники организаций, находящихся на этапе формирования бизнеса, удовлетворены отношениями в коллективе, и менее всего бывают удовлетворены заработной платой, профессиональным ростом, престижностью и значимостью работы.

Для повышения удовлетворенности трудом и лояльности персонала работодателю полезно сформировать минимальную программу мероприятий, которые доступны при самых ограниченных ресурсах. Во-первых, надо ввести в стандартную практику оценку удовлетворенности работой персонала. При трудоустройстве нового работника полезно проводить диагностику через 2–3 месяца (в зависимости от продолжительности испытательного срока), а в последующем каждые полгода или ежегодно.

Для оценки удовлетворенности трудом целесообразно использовать методику Т.Л. Бадоева [1], которую отличает простота проведения и обработки данных. Зная факторы, которые наиболее и наименее удовлетворяют сотрудников, работодателю можно будет спланировать программу мотивации. Программа мотивации персонала необходима даже на первом этапе развития организации. Методы

и ресурсы, необходимые для ее реализации, надо выбирать исходя из имеющихся возможностей. Реализуя потребность работников в получении хорошей заработной платы, следует сформировать количественные нормативы при выполнении основных функций и ввести сдельную форму для постоянной части оплаты труда. Значимые цели в развитии бизнеса (освоение новых рынков, поиск новых клиентов, заключение договоров с новыми поставщиками и другие) следует включить в критерии начисления переменной части оплаты труда. Таким образом, у работника всегда будет возможность получить достойную заработную плату при достижении соответствующих результатов, а организация реализует свои цели и обеспечит необходимый поток денежных средств. Для обеспечения интересного содержания работы можно использовать следующие технологии. Во-первых, постановка задач должна проводиться с учетом профессиональных интересов работника, а также его возможностей. Работник при умеренном напряжении должен получать результат от работы. Во-вторых, полезно обсуждать и по возможности использовать сделанные работником предложения. В-третьих, следует искать пути для ротации персонала, предоставляя сотрудникам возможность попробовать себя на разных участках. В-четвертых, желательно использовать управление по целям, избегая жесткого контроля процесса работы. Отношениями в коллективе на этапе формирования бизнеса работники, как правило, удовлетворены, поэтому главное - сохранить имеющиеся достижения на этом участке. Важно проводить отбор кандидатов на работу с учетом их личностных качеств, возможности вписаться в рабочую команду, поддерживать открытую и доверительную атмосферу, создавать условия для совместного досуга, сохранять простые отношения между руководителем и подчиненными, избегая лишних формальностей. Потребность работников в значимой и престижной работе можно удовлетворить, найдя то наименование должности, которое будет соответствовать содержанию деятельности и приемлемо по звучанию (например, диспетчера, который оформляет маршрутные листы курьеров, можно назвать «логистом»). Сотруднику, выполняющему работу, которая кажется ему «непрестижной», следует регулярно пре**э**кономика труда отношениями в коллективе на этапе формирования бизнеса работники, как правило, удовлетворены, поэтому главное — сохранить имеющиеся достижения на этом участке

доставлять обратную связь относительно важности его труда для компании. С таким работником полезно обсудить перспективы его профессионального и карьерного роста по мере развития организации.

Вывод

Каждый из перечисленных выше методов мотивации персонала достаточно легко реализовать в повседневной практике управления. Внедрение этих методов не требует серьезных средств, однако может привести к росту удовлетворенности трудом в организации, находящейся на этапе формирования бизнеса.

Литература

- 1. Бадоев Т.Л. Динамика структуры мотивов трудовой деятельности: Автореферат диссертации кандидата экон. наук [Текст]. Ярославль: ЯрГУ, 1998.
- 2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]. М.: Академия, 2010.
- 3. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса [Текст]. М.: Армада, 1998.

кэ

Maria V. Prokborova

Cand. of Psy. Sci., Associate Professor, Chair of Management Psychology, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod – National Research University

Svetlana K. Pavlenkova

Magistrand of High School of State Administration, Lomonosov Moscow State University

Labor Activity Motivation Pattern as Factor of Efficient Interactions Between Employer and Employee on Stage of Business Development

Abstract

Procedures of recruitment and incentives of staff in consideration of companies particularities which are on stage of business development are considered. Preferable candidates for selection to such organizations are persons who seek for self-fulfillment and who want to work at ground zero of business. By staff incentives on stage of business development, employers have to invest resources in support of following needs: salary, interesting work, professional growth, good relations in a team.

Keywords: labor activity motivation pattern, evaluation of labor satisfaction, organization development, business development, personnel recruitment, staff incentives, situational interview, self-fulfillment, management, human capital assets