

## КОНЪЮНКТУРА

РАБОТА

# Не зарплатой единой

*Хорошая новость в кризис: повышение оклада — не единственный способ замотивировать работника*

Ольга Вишневская

Результаты весеннего опроса Фонда общественного мнения (ФОМ) свидетельствуют, что три четверти работающих по найму недовольны своей зарплатой и в кризис их количество выросло. При этом характерно, что более половины опрошенных считают, что размер их заработной платы не соответствует объёму и сложности работы, которую они выполняют. То есть налицо определённая демотивация работников. При этом финансовые возможности работодателей по понятным причинам ограничены. Складывается впечатление, что ситуация зашла в тупик: одни не хотят работать за такую зарплату, другие не могут её поднять. Однако эта проблема решаема, уверены специалисты из сферы HR.

### Без преувеличений

Действительно, именно зарплата является для россиян наиболее важным критерием выбора работодателя, констатирует Екатерина Лобасевич, менеджер HR-проектов кадрового холдинга «АНКОР». И всё-таки связь между уровнем оплаты труда и мотивацией часто преувеличивается.

«Нельзя сказать, что существует прямая зависимость между недовольством зарплатой и снижением мотивации к труду, если только речь не идёт о действительно резком падении уровня жизни. Большинство сотрудников, даже будучи недовольными зарплатой, продолжают качественно выполнять свою работу по разным причинам: интерес к своему делу, сознание важности своей работы, стремление к профессиональному развитию и карьерному росту», — поясняет Екатерина Лобасевич.

Подобными выводами делится и Виктория Лобанова, директор дирекции по персоналу и организационному развитию ОТП Банка: «Согласно статистике, большинство компаний не повышали заработную плату в последний год, и в данный момент много сотрудников, у которых есть ожидания её роста. Но нельзя сказать, что они демотивированы: работают достаточно



ФОТО ИГОРЬ КАТАЕВ

добросовестно и верят в изменения в своём доходе».

Более того, удовлетворённость зарплатой не зависит от экономической ситуации, считает Александра Подрезова, руководитель проектов по подбору персонала КГ «Аналитик-Центр». По-

эксперты «Нового компаньона» единодушны: само по себе повышение зарплатой не способно решить проблему низкой мотивации. «Данное убеждение, несмотря на широкое распространение, на самом деле неверно. Рост вознаграждения способен положительно сказыв-

ет, что стимулирование должно соответствовать интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника, продолжает мысль Марина Пестерникова, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета ПГНИУ, преподаватель дисциплин по управлению персоналом и человеческими ресурсами.

### Амбиции каждого

Другими словами, организации следует работать, опираясь на амбиции каждого. «В ситуации, когда над компанией довлеют факторы внутренней и внешней среды, стоит ориентироваться на то, что любые принятые стратегии реализуют работники, поэтому главной ценностью компании должен быть человек, конкретный работник со своими проблемами и чувствами. Такой подход поможет организации преодолеть кризис», — полагает Марина Пестерникова.

Среди важнейших способов стимулирования сотрудников собеседники «Нового компаньона» называют осознанность и измеримость вклада работника в общий результат, а также постоянную коммуникацию руководителя относительно результатов работы компании, подразделения, личный диалог с каж-

### Если зарплата стоит на первом месте среди факторов выбора работодателя, то второе прочно занимает финансовая успешность и стабильность компании

этому причину сниженного интереса к работе нужно искать в другой сфере. «Например, неправильно разработанная модель нематериального стимулирования сможет навредить компании, даже если у сотрудников высокие оклады. И наоборот: при заработной плате ниже рынка возможно будет удержать коллектив, предоставляя ему различного рода поощрения», — полагает эксперт.

### Частое заблуждение

В свою очередь, ВЦИОМ приводит такие результаты опросов: 62% респондентов считают, что чем больше им будут платить за работу, тем качественнее они будут её выполнять.

ваться на качестве работы сотрудника лишь в течение первых двух-трёх месяцев, затем работник привыкает к новому уровню жизни, а спустя ещё некоторое время ему снова может показаться, что заработная плата недостаточно высока», — считает Екатерина Лобасевич. Поэтому гораздо более эффективными являются способы нематериальной мотивации, заключает эксперт.

На качество работы влияет множество факторов: коллектив, служебная карьера, руководство организации, социальные блага и другие, продолжает Александра Подрезова. В зависимости от мотивации конкретного работника, его ценностей и ориентиров у каждого они свои. И это означа-