

10.18. МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Стрелец Е.А., аспирант кафедры прикладной экономики и управления персоналом ГОУ ВПО «Кубанский государственный университет»;
Протасова И.И., аспирант кафедры «Финансы и кредит на морском транспорте», ФГОУ ВПО «МГА им. адмирала Ф.Ф. Ушакова»

Исследована мотивация как ключевой фактор в структуре поведения личности и основное понятие, которое используется для объяснения движущих сил, деятельности в целом. Доказано, что в современных условиях, когда человеческие ресурсы стали одним из главных конкурентных преимуществ, необходимы новые формы подготовки специалистов, обладающих не только профессиональными знаниями, способностью использовать эти знания на практике, но и мотивированных к высокопроизводительному труду.

Известно, что мотивация к труду начинает формироваться у человека еще до начала его профессиональной трудовой деятельности. Постепенно в процессе обучения в школе, среднем специальном или высшем учебном заведении и во время социального общения развиваются трудовые качества личности, такие как трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, приобретаются первоначальные трудовые навыки. Эти качества лежат в основе мотивации к труду и в дальнейшем получают развитие под влиянием реальной рабочей среды при вступлении в сферу общественно-производства.

Мотивация начинающих специалистов в значительной степени зависит от их успешной адаптации в новой организации, усвоения и принятия ими характерных для организации системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов.

Поэтому первой ступенью задействия начинающего специалиста является его введение в должность, целью которого является ускорение процесса освоения новичком работы, сокращение периода его адаптации в коллективе, помощь в установлении контактов с окружающими. Такие процедуры позволяют человеку ощутить, что его ждали, к его приходу готовились. Они позволяют также избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала и тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению. Введение в должность новых сотрудников проводят с помощью специального курса ориентации; общей – информирование об организации в целом и специальной – информирование о подразделениях [1].

Общую ориентацию обычно проводят сотрудники кадровой службы, которые знакомят новичков с организацией, ее политикой, условиями труда, правилами, основными требованиями к работе. При этом в зарубежных фирмах новичкам сообщают такие сведения:

- об организации в целом – виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, традиции, приоритеты, проблемы, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения;

- об оплате труда – нормы и способы оплаты, оплаты за работу в выходные дни и сверхурочную, условия премирования и пр.;
- о режиме труда и отдыха – порядок предоставления отпусков и отгулов;
- о дополнительных льготах – страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- об охране труда и технике безопасности – риск и опасность, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, поведение при несчастных случаях и способы оповещения о них: требования к здоровью и запреты, связанные с его охраной (например, курение);
- о вопросах, связанных с управлением персоналом – условия назначения на должность, перемещения, увольнения, испытательный срок, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания;
- об отношениях с профсоюзами;
- о решении бытовых проблем – комнаты отдыха, условия парковки машин и пр.;
- об экономическом положении организации – стоимость оборудования, прибыль, убытки от прогулов, опозданий и несчастных случаев.

Специальную ориентацию нового сотрудника осуществляет руководитель подразделения; к ней относится доведение до его сведения такой информации и осуществление таких действий:

- цели, технологии и особенности работы подразделения;
- внутренние и внешние отношения и связи;
- персональные обязанности и ответственность; предписания, касающиеся выполнения работы; ожидаемые результаты, нормативы оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные работы, замены;
- конкретные вопросы:
 - где и что взять, у кого просить помощи;
 - правила поведения при пожарах и авариях;
 - правила техники безопасности и гигиены;
 - организация отдыха, перерывов, приема пищи;
 - порядок личных телефонных разговоров;
- осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;
- знакомство с новыми коллегами.

Мы согласны с мнением Г.Г. Вукович в том, что при индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно перечисляет требования (в том числе и неписанные), сообщает о трудностях, которые могут возникнуть, и о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах (особенно тех, у кого трудный характер, а также тех, на кого всегда можно положиться, у кого можно просить совета). Каждый начинающий сотрудник должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, при необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д. Руководитель контролирует первые шаги нового сотрудника, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации [2].

Для эффективной мотивации нового сотрудника нужно обеспечить успешное прохождение им процесса

профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации. Можно выделить пять основных принципов, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд. В Альфа-Банке, например, для того, чтобы сделать систему мотивации эффективной и действительно понятной всем, была создана рабочая группа, в состав которой входило порядка ста человек. Проводились опросы сотрудников, руководителям отделов предоставлялись на рассмотрение проекты схем мотивации и т.д.;
- мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть премия должна быть значима для сотрудника;
- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе.

По итогам исследования ряда американских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружелюбна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет сэкономить компании значительные средства.

- Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений (для начала в стандартных ситуациях). Начинается адаптация с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от разнообразия и широты деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности.
- Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха не представляет особой сложности. Она происходит достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за отсутствия такой адаптации.
- Социально-психологическая адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям может быть связана с большими трудностями. Человек может пережить разочарование из-за обманутых ожиданий быстрого успеха, обусловленных недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций. Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения.

Если человек сильно мотивирован на членство в организации, он старается преодолеть трудности вхождения и адаптироваться к организационному окружению. Если мотивация вхождения не очень высокая, то он может прекратить процесс обучения и адаптации и уволиться из организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию полезного ей нового сотрудника, существуют различные приемы:

- меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за пределы заработной платы; обещания продвижения по службе или предоставления интересных мест работы;

- предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, жилья на льготных условиях и др.

К сильным средствам, способствующим мотивации новых сотрудников и успешной их адаптации, относятся беседы с руководством, разъяснения и рекомендации. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, резко повышают чувство принадлежности к деятельности организации.

С усилением мотивации нового сотрудника связано воспитание у него чувства ответственности за деятельность организации и обязательств по отношению к ней. Эффективным способом воспитания нового сотрудника являются заметные вложения средств в него и затраты времени на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что организация много вкладывает в него, и он должен ей платить тем же. Появляются чувства долга и вины перед организацией, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности. Осуществляя подобное воспитание нового работника, руководители должны подчеркивать, что ожидают от него добросовестной и напряженной работы и лояльности относительно организации [3].

Мотивацию новых сотрудников достаточно заметно усиливает привлечение их к принятию решений, обсуждению проблем совместно с коллегами и руководством: у начинающих работников реализуется потребность в причастности, принадлежности.

После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый наставник из числа руководителей среднего звена и одновременно из числа выпускников того же высшего учебного заведения, что и его подопечный. Полномочия наставника в Японии, как правило, шире, чем у российских наставников. Он помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его увлечения, знает о нем все. Если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение наставников является решающим.

Примеры подобного сотрудничества появились и в российской практике. Крупные промышленные компании, такие как РУСАЛ, ОАО «ГМК «Норильский никель»», ЗАО «Лукойл-Нефтехим» и др., для привлечения перспективных студентов проводят презентации компании в известных российских вузах, Дни открытых дверей в компании, Дни карьеры. Студентам предоставляют необходимый информационный материал о компании, для них организуют производственную практику. Одновременно осуществляется финансовая поддержка образовательной деятельности вузов. Молодые специалисты в период адаптации в компании находятся в поле зрения Совета молодых специалистов, к ним прикрепляется наставник.

Вместе с тем наиболее эффективным и действенным подходом в формировании современного конкурентоспособного специалиста является не разобщенное сотрудничество «школа-предприятие», «предприятие-вуз», а объединение усилий школы, вуза, предприятия и самого учащегося на всех стадиях его подготовки (рис. 1).

Между всеми субъектами образовательного процесса молодого специалиста должно быть налажено такое взаимодействие, которое дает возможность уста-

навливать отклонения от совместно выработанного стандарта квалифицированного специалиста путем корректировки содержания учебных программ и используемых образовательных технологий на любой стадии его подготовки.

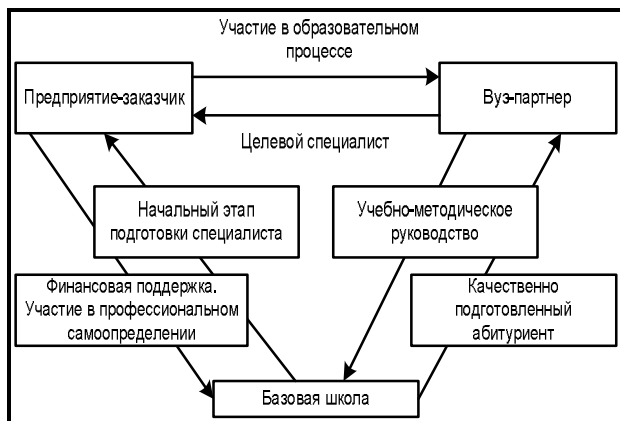


Рис. 1 Схема сотрудничества «школа-предприятие», «предприятие-вуз»

Анализ современного состояния системы школьного и вузовского образования показывает, что существующая система управления образованием не в состоянии обеспечить общественно необходимый уровень образования выпускников средних общеобразовательных школ и преемственность образовательных программ среднего общего и высшего профессионального образования.

До сих пор существуют серьезные концептуальные различия в структурировании объема знаний среднего общего и высшего профессионального образования, заметные отличия учебных программ в разных регионах и разных школах. Различная квалификация учителей среднего образования и различный уровень материального обеспечения школ не позволяют изложить материал в объеме и качестве, необходимом для поступления и учебы в высших учебных заведениях. В связи с этим для успешного поступления и обучения в высших учебных заведениях школьнику необходима дополнительная довузовская подготовка.

Глубокое изучение профильных дисциплин, методическое руководство вузов над подшефными школами, возможность непосредственных контактов с вузовскими преподавателями, с работниками предприятия-заказчика – все это способствует формированию у школьников не только профессиональных знаний, умений и навыков, но четких мировоззренческих позиций и осознанных профориентационных установок.

Предприятия, которые имеют партнерские отношения с вузами в области целевой подготовки специалистов, могут не ограничиваться работой только со студентами, поступившими в вуз из базовых (подшефных) школ предприятия. Программы целевой подготовки могут быть предложены любым студентам, проявившим к ним интерес и отвечающим требованиям работодателей.

В общем виде процесс формирования у потенциальных работников чувства идентификации с конкретным предприятием, следовательно, мотивации к эффективному труду представлен на рис. 2.

Для подготовки специалиста, преданного предприятию, обладающего высокой мотивацией к труду, не-

обходимо постоянное участие самого предприятия в образовательном процессе. Это участие может проявляться в виде:

- формулирования тематики курсовых и дипломных проектов;
- участия с правом решающего голоса в работе жюри при проведении конкурсов студенческих научно-исследовательских работ;
- учреждения премий за лучшую студенческую работу;
- организации производственной и преддипломной практик, в том числе с временным зачислением целевых студентов на те или иные должности;
- преподавания профессионально-ориентированных, прикладных дисциплин;
- участия в текущем и итоговом контроле и оценке приобретаемых студентами знаний с целью ознакомления с уровнем подготовки будущих специалистов и выявления тех слабых сторон, на которые следует обратить особое внимание.



Рис. 2. Процесс формирования мотивации к труду

Итак, в результате совместных усилий школы, вуза, предприятия целевой специалист начнет свою трудовую деятельность с багажом необходимых и перспективных для предприятия знаний, в значительной степени сформированным чувством идентификации с предприятием, с заложенными основами мотивации к производительному и качественному труду и непрерывному профессиональному обучению.

*Стрелец Елена Александровна;
Протасова Инна Ивановна*

Литература

1. Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. №3 (31).
2. Вукович Г.Г. Повышение конкурентоспособности предприятия как результат эффективизации его кадровой политики // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. 2009. №9 (36).
3. Сопов В.Ф., Карпушина Л.В. Морфологический тест жизненных ценностей: руководство по применению. Самара, 2002.

Ключевые слова

Мотивация; конкурентоспособность специалистов; адаптация; профориентационные установки; оплата труда; нематериальное стимулирование.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений. Исследование внутренней трудовой мотивации специалистов и ее оценка являются важнейшим элементом системы управления персоналом, поскольку позволяют выработать адекватные методы стимулирования трудовой активности, механизмы воздействия и влияния на человеческий фактор, создать оптимальные условия для наиболее полного раскрытия трудового потенциала работников. В статье Е.А. Стрелец, И.И. Протасовой отмечено, что внутреннюю мотивацию труда следует рассматривать как процесс формирования трудового поведения работника при опоре на внутренние факторы – потребности, интересы, установки. Внутренняя мотивация порождает в сознании работника самим трудом, его содержанием, его значимостью для общества, от работы в том или ином трудовом коллективе, социальном окружении.

Материалы рецензируемой статьи Е.А. Стрелец, И.И. Протасовой могут быть использованы в учебном процессе вузов при изложении базовых экономических дисциплин и спецкурсов по проблемам повышения уровня мотивации труда специалистов, а также степени их удовлетворенности своей профессиональной деятельностью. Сказанное обуславливает необходимость дальнейшего исследования методов и подходов к исследованию мотивов, определяющих трудовое поведение работника. Однако необходимо учитывать, что ни один из методов и подходов не позволяет получить достаточно полного и объективного представления о мотивации, не объясняет потребности работника той или иной организации в виду его исключительной индивидуальности и психологических особенностей.

Доступность логики, диверсифицированный понятийный инструментарий, инновационность выводов и рекомендаций автора позволяют оценить статью Е.А. Стрелец, И.И. Протасовой как оригинальное исследование.

Полагаю, что рецензируемый материал может быть опубликован в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Вукович Г.Г., д.э.н., профессор кафедры прикладной экономики и управления персоналом Кубанского государственного университета (г. Краснодар)

10.18. MOTIVATION AS THE FACTOR OF GROWTH OF COMPETITIVENESS OF EXPERTS

E.A. Strelets, Post-graduate Student of Chair of Applied Economy and Management of Personnel SEI HVT «Kuban State University»;

I.I. Protasova, Post-graduate Student of Chair «Finance and Credit on SEA Transport», FSEI HVT «SSA a Name of Admiral F.F. Ushakov»

The motivation is investigated takes a leading place in structure of behaviour of the person and is one of the basic concepts who is used for an explanation of motive forces, activity as a whole. It is proved, that in modern conditions when human resources became one of the main competitive advantages, new forms of preparation of the experts possessing not only a professional knowledge, ability to use this knowledge in practice, but also motivation to high-efficiency work are necessary.

Literature

1. N.N. Bogdan, E.A. Mogilevkin. Motivation and demotivation professional work of the personnel of high school (on an example of high schools of Far East Federal district) // University management : practice and the analysis. 2004. №3 (31).
2. G.G. Vucovich. Povyshenie of competitiveness of the enterprise as result affectivities its personnel selection // The Bulletin of the Russian state trade and economic university. 2009. №9 (36).
3. V.F. Sopov, L.V. Karpushina. Morphological the test of vital values: an application guide. Samara, 2002.

Keywords

Motivation; competitiveness of experts; adaptation; proforientation installations; a payment; non-material stimulation.