

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЭК

Иванов Д.Ю.¹, Солунина Т.И.², Шестакова А.В.³

Самарский национальный исследовательский университет имени академика
С.П. Королева, г. Самара

Самарский государственный технический университет, г. Самара

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование, молодой специалист, потребности.

Персонал – главная движущая сила любой организации. Конкурентоспособность любого бизнеса зависит от людей, в него вовлеченных: их квалификации, амбиций, лояльности и особенно того, насколько они замотивированы работать больше и лучше. На практике самый высококвалифицированный специалист может не справиться с поставленной задачей, если руководитель мотивирует его неправильно или недостаточно.

ВУЗы выпускают множество технических специалистов каждый год. У них разный уровень квалификации, и каждый руководитель заинтересован в том, чтобы взять на работу лучших, но на деле идут работать на производство единицы. На то есть много причин: такая работа – это высокий уровень ответственности, персонал должен быстро реагировать на внештатные и аварийные ситуации, и, соответственно, – постоянно быть в рабочем процессе. Это означает ненормированные графики, ночные дежурства по 12 часов, работу в тяжелых условиях – на грани допустимых по Трудовому Кодексу. Условия труда на Самарской ТЭЦ предполагают работу на высоте и при повышенном уровне шума.

Итак, что такое мотивация?

Мотивация – это движущая сила поведения человека, система внутренних и внешних мотивов, заставляющих его поступать определенным образом. Мотивация к работе – способ повлиять на сотрудника с целью добиться от него наиболее качественного выполнения поставленных задач.

Есть два фактора, которые нужно учитывать, работая со стремлениями и амбициями молодых специалистов.

В первую очередь это безопасность – вчерашние выпускники молоды, по большей части они впервые оказались в ситуации финансовой независимости, им нужна стабильная зарплата, возможность копить и вкладывать накопленное. Согласно исследованиям А. А. Реана [1], основной критерий выбора профессии сейчас – это высокий доход. В условиях кризиса, безработицы, отсутствия хоть

¹Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой организации производства Самарского университета.

²Кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства Самарского университета.

³Студент инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета.

каких-то социальных гарантий, молодой человек выбирает специальность, которая кажется ему востребованной – вместо того, чтобы заниматься делом своей мечты. Этот стимул работает и когда выпускник ищет работу по специальности – он ставит размер заработной платы в приоритет над личными предпочтениями. Это называется материальный фактор.

В теории о пирамиде Маслоу [2] потребности человека разделены на несколько ступеней. Это физиологические потребности – самое простое и основное, еда, вода, место, где переночевать. Потребность в безопасности – стабильность, неприкосновенность личного пространства и имущества. Потребность в любви и принятии – самая социальная из них, стремление быть с другими людьми и быть ими принятым и понятым. И наконец потребность в признании и самовыражении – в удовлетворении амбиций и высоком уровне жизни в том числе. К этому стремится каждый, но для молодых людей некоторые из этих потребностей выходят на первый план. Это в первую очередь признание и принятие, успешная карьера, хороший коллектив, творчество, активный отдых. Социальная сторона работы для них очень сильна, и часто может быть даже лучшим мотиватором, чем высокая зарплата. Назовем это социально-психологическим фактором.

За первый фактор – материальный – отвечает экономическая служба предприятия, расчетный отдел, профсоюзы. Здесь стоит понимать, что у каждого сотрудника свое представление об идеальной заработной плате, и бюджет предприятия просто не сможет учитывать потребности каждого, даже когда речь идет о специалистах высочайшей квалификации. Поэтому, чтобы грамотно и эффективно мотивировать своего сотрудника (или будущего сотрудника) стоит использовать комплекс методов.

Моральное поощрение – это признание заслуг сотрудника, его упоминание на сайте компании, на «Доске почета», грамоты и так далее. В США, например, в некоторых компаниях, действует такая практика: работник, показавший лучшие результаты, получают фотографию с боссом, и снимок стоит на его столе на всеобщем обозрении. Социальные практики, направленные на чувство большей защищенности – это полисы дополнительного медицинского страхования, оплаченные организацией, льготы, путевки и так далее. Это не финансовое стимулирование, а скорее практика воспитания лояльности – «пряник».

Социальная сфера – богатое поле для мотивации в целом, дело хорошего руководителя – воспитать в коллективе теплые уважительные отношения, чувство плеча. На производстве очень важно, чтобы каждый сотрудник был частью команды, и команда эта работала так же слаженно, как оборудование в цехах. На Самарской ТЭЦ каждый год проводятся командные соревнования, в которых можно действительно сплотить коллектив, мотивировать людей работать эффективнее, выявить лидерские качества. Это чистый тимбилдинг – способ заставить каждого ценить своих коллег и держаться за них.

Но, несмотря на важность социальной мотивации путем командообразующих мероприятий, она требует значительных финансовых затрат. Самарская ТЭЦ не тратит средства собственного бюджета на социальные мероприятия, все затраты несет Самарский филиал ПАО «Т плюс». Бюджет, который выделяет вышестоящая компания, – ограничен, на него сотрудников обеспечивают индивидуальными средствами защиты, на него же, например, заправляют огнетушители, используемые в ходе игр. Но сами участники команд не получают никаких призов – и, как следствие, за последние годы желающих участвовать все меньше. По сути, это вырывает их из рабочего процесса без какой-либо компенсации, даже более того – за плохие результаты в общем зачете сотрудника могут лишить премии.

Отдел охраны труда и руководители отделов разрабатывают и утверждают план работы, при котором во время командообразующих мероприятий функционирование станции продолжается в обычном режиме. Экономические отделы планируют бюджет на год с учетом затрат на соревнования.

Такие мероприятия – отличный мотиватор именно для молодых, энергичных сотрудников. Руководство широко освещает процесс подготовки и рассказывает о том, почему в этих соревнованиях стоит хоть раз поучаствовать через корпоративное издание и внутренний сетевой портал. Оказаться там – значит почувствовать настоящую жизнь предприятия, соревноваться плечом к плечу с коллегами, почувствовать гордость за себя и получить одобрение от дирекции. Здесь работает мотивация по принципу сарафанного радио – возвращаясь на рабочие места, сотрудники с восторгом рассказывают о своих впечатлениях коллегам, и те понимают, что это в самом деле отличная возможность хорошо провести время и просто лучше узнать своих коллег.

Работая комплексно, можно действительно получить отличные результаты. Платить сотрудникам больше, позволять почувствовать себя в безопасности, просто создавать им лучшие из возможных условий труда – самый долгий, но самый эффективный способ получить их талант, энергию и лояльность.

В доказательство – простое наблюдение за количеством работников, участвующих в соревнованиях, в соотношении с методами их информирования. Некоторые сработали лучше, некоторые – хуже. В такой тонкой, индивидуальной работе, как мотивация персонала, приходится работать методом проб и ошибок в силу специфики региона, возраста, социального статуса и многих других показателей.

Таблица 1

Наблюдение за количеством работников, участвующих в соревнованиях, в соотношении с методами их информирования

Год	Каналы информирования и мотивации	% посещаемости	Выводы
2010	1. Внутренний портал компании; 2. Объявление на совещаниях, летучках и селекторах;	70%	Такой показатель объясняется не только мотивационной работой, но и любопытством – такие

	3. Постановка задачи повышения посещаемости перед руководителями отделов.		мероприятия для компании были в новинку.
2011	1. Внутренний портал компании; 2. Объявление на совещаниях, летучках и селекторах; 3. Постановка задачи повышения посещаемости перед руководителями отделов.	30%	Руководство было удовлетворено посещаемостью прошлого года, никакие дополнительные работы не проводились, и посещаемость резко спала, поскольку сотрудники не были заинтересованы.
2012	1. Внутренний портал компании; 2. Объявление на совещаниях, летучках и селекторах; 3. Постановка задачи повышения посещаемости перед руководителями отделов; 4. Объявление в корпоративной газете.	37%	Целевая аудитория печатного издания – специалисты рабочих профессий, не имеющие доступа/не заинтересованные во внутреннем портале, где материалы дублируются. Для них в корпоративном издании был сделан специальный анонс с фотографиями соревнований прошлых лет. Их удалось заинтересовать, и посещаемость немного увеличилась.
2013	1. Внутренний портал компании; 2. Объявление на совещаниях, летучках и селекторах; 3. Постановка задачи повышения посещаемости перед руководителями отделов; 4. Объявление в корпоративной газете; 5. Освещение подготовки к мероприятию в корпоративной газете и на внутреннем портале.	42%	Больше информированности – больше заинтересованности. Сотрудникам позволили взглянуть на внутреннюю кухню, и им стало интересно посмотреть на результат.
2014	1. Внутренний портал компании; 2. Объявление на совещаниях, летучках и селекторах; 3. Постановка задачи повышения посещаемости перед руководителями отделов; 4. Объявление в корпоративной газете; 5. Освещение подготовки к мероприятию в корпоративной	70%	На первый взгляд, результат впечатляет: посещаемость на уровне рекордного первого года соревнований. На практике мотивационная составляющая оказалась низкой. Сотрудники жаловались на несправедливые условия, возвращались на рабочие места подавленные. По данным профсоюзных опросов, их не устраивало, что их «выдергивают» из рабочего процесса под угрозой

	газете и на внутреннем портале; 6. Введение штрафных санкций за неявку и низкие показатели на соревнованиях.		штрафа, не предлагая ничего взамен.
2015	1. Внутренний портал компании; 2. Объявление на совещаниях, летучках и селекторах; 3. Постановка задачи повышения посещаемости перед руководителями отделов; 4. Объявление в корпоративной газете; 5. Освещение подготовки к мероприятию в корпоративной газете и на внутреннем портале; 6. Штрафные санкции за неявку отменены. Санкции за низкие показатели остались в силе.	47%	Уровень недовольства снизился, но и уровень посещаемости тоже. С другой стороны, на соревнованиях осталась более качественная выборка – сотрудники, которым было интересно попробовать себя, и которые не боялись штрафов за низкие показатели. По опросам профсоюза, оставшиеся в офисе в сотрудники характеризовали соревнования как «надоевшие», «скучные», «пустую трату времени и сил».
2016	1. Полная переработка соревновательной части – больше реквизита, упор на командную игру, разнообразные индивидуальные задания, введение элементов «городского квеста»; 2. Всестороннее освещение процесса на внутреннем портале и в корпоративной газете. Публикации в первую очередь направлены на то, чтобы заинтриговать. Редакция готовит загадки, тизеры, головоломки. Разгадавшим предлагаются бонусы на следующих соревнованиях. 3. Перед руководителями по-прежнему стоит задача замотивировать своих сотрудников, однако по новому регламенту штрафные санкции накладываются на самих руководителей, чьи отделы показывают низкую посещаемость.	62%	Результат, наиболее близкий к рекордным годам. Отделы, занятые подготовкой к мероприятию, консультировались с компаниями, чьей сферой деятельности является проведение городских квестов. Сотрудников стремились заинтриговать, говорить на понятном им языке. На соревнованиях пришло очень много молодых специалистов, в отличие от прошлых лет, где средний возраст участника – 30-35 лет.

2017	<p>1. Новая соревновательная часть, построенная по тем же принципам. Детали сотрудникам неизвестны до самого дня соревнований;</p> <p>2. Редакторы корпоративного издания и портала готовят новые призовые загадки для каждого этапа;</p> <p>3. Негативная мотивация руководителей: наказывать за неявку их, а не сотрудников – хорошо показала себя в прошлом году.</p>	60%	<p>Явка снизилась, но показатель далек от амплитуды прошлых лет. По опросам профсоюза на лицо положительный вектор: участники стремятся поделиться впечатлениями, заинтересовать тех, кто остался в офисе в этом году, чувствуют удовлетворение от собственных результатов и выражают желание прийти на мероприятие в следующем году.</p>
------	--	-----	---

В заключение можно сказать, что мотивация молодых специалистов – это не дело одного дня и даже года, нужно уметь грамотно выявлять их потребности и стараться реализовывать их в рамках существующего бюджета. Экономическая выгода от командообразующих мероприятий наиболее заметна в долгосрочной перспективе, и оценивать ее стоит в рамках общего курса на повышение квалификации, уровня и сплоченности коллектива. Речь идет не о прямом доходе «здесь и сейчас», а о воспитании лояльности, которое может занять годы, но окупается преданным своей работе, высококвалифицированным штатом сотрудников.

Список использованных источников:

1. А.А. Реан. Психология изучения личности. – СПб.: Издательство Михайлова В. А., 1999.
2. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2000.
3. Солунина Т.И., Ильина Л.А «Современные системы стимулирования и мотивации»: Самар.гос.аэрокосм. ун-т-Самара, 2005-107 с.
4. Мотивация подчиненных: 16 самых эффективных способов. <https://www.kom-dir.ru/article/2113-motivatsiya-podchinennyh>.
5. Мотивация труда сотрудников от А до Я. <https://www.gd.ru/articles/4333-red-motivatsiya-truda-sotrudnikov>.
6. Мотивация молодого специалиста. <http://www.jobway.ru/articles/articles/?id=154>.
7. Что такое мотивация и как ее запустить. <http://hr-portal.ru/article/chto-takoe-motivaciya-i-kak-ee-zapustit>.