

кадрового состава и уменьшение текучести кадров, решение вопросов переподготовки, получения новых профессий, повышения квалификации работников предприятия.

Местной власти: более гибкое реагирование на кадровые потребности рынка труда, дополнительные каналы финансирования образовательных учреждений, развитие материальной базы учебных заведений соответствующей современным производственным технологиям, гарантии трудоустройства значительной части выпускников профессиональных образовательных учреждений.

Таким образом, социальное партнерство в сфере профессионального образования выступает важным инструментом стратегического развития не только системы профессионального образования, но и других социальных сфер территории.

А. Р. Ишмуратов,

Т. К. Руткаускас

Екатеринбург

К ВОПРОСУ УЧЕТА ФАКТОРА ДЕМОТИВАЦИИ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Каждое успешное предприятие представлено, прежде всего, людьми, которые работают на нем, они – его творческий и профессиональный потенциал. И хотя сегодня не так сложно найти ту или иную технологию менеджмента, направленную на мотивацию персонала к эффективному выполнению своих должностных обязанностей, у современного работодателя все чаще возникают вопросы по эффективному использованию имеющегося инструментария мотивации работников.

Нередко в представлениях работодателя присутствует определенная схема мотивации, некий стереотип, под который он пытается «подогнать» использование тех или иных технологий менеджмента. Этот стереотип можно описать, как необходимость предоставить работнику возможность удовлетворить свои потребности через определенное вознаграждение, компенсацию за потерю своего свободного времени и сил. Оклад, проценты, бонусы, подарки – вот те инструменты, которые, по мнению работодателя, позволяют «расшевелить» свой персонал и удержать в компании самых

ценных сотрудников, плюс к этому нематериальные стимулы – доски почета, корпоративные праздники, общие ценности.

Но когда ценные сотрудники и топ-менеджеры уходят и продолжают уходить, а оставшиеся не проявляют того рвения и энтузиазма, которого хотелось бы, тогда и возникает вопрос целесообразности проводимой кадровой политики, стратегии и тактики менеджмента, а может быть и всего предприятия в целом. Ведь если люди не хотят посвятить общему делу свое время и силы, то это знак низкого уровня организации бизнес-процессов предприятия.

Яркий пример – молодые специалисты. Компания рассчитывает выучить новичка всем премудростям, руководство лелеет надежды: «этот энтузиазм плюс немного опыта – и это будет самый эффективный наш сотрудник». И часто их главный реализатор, поблагодарив за все, чему его здесь научили, исчезает в офисе другого работодателя. Возможная причина – финансовое вознаграждение молодого специалиста сильно отстает от его фактических успехов.

Еще один момент – профессиональное образование, которое получил новоявленный работник в стенах своего учебного заведения. Только часть абитуриентов делает достаточно осознанный выбор специальности, другая же часть – идет учиться «за компанию» со знакомыми либо по любой другой причине кроме осознанного желания приобрести и повысить уровень своих профессиональных знаний, умений и навыков. Многие студенты уже на втором-третьем курсе понимают, что та специальность, которую они осваивают не подходит им. В итоге, некоторые заканчивают учебу, некоторые бросают и идут учиться в другое учебное заведение. Но самое интересное, что и тот студент, который осознал правильность своего выбора, и тот которому приходится заканчивать учебу по неподходящей для него специальности сталкивается на работе с рядом проблем, в том числе и отсутствием планомерной профессиональной послевузовской подготовки к конкретным условиям труда. К сожалению, многие работодатели упускают из виду задачу дифференцированного подхода к поддержке молодого специалиста на начальном этапе работы, если такая поддержка вообще имеется. В результате, достаточно шаблонное обучение на рабочем месте приводит к такому же шаблонно-формальному отношению к работе в совокупности с невозможностью проявить свои знания, умения и навыки в полной мере.

Для работодателя важно учитывать сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение работника – внутреннюю мотивацию – когда сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне, или наоборот, работает «спустя рукава».

У сотрудника приступающего к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Не только для молодежи, но и для сотрудника с десятилетним опытом работы в данной области, любой новый работодатель интересен тем, что представляет собой уникальный набор новых задач, которые предстоит научиться решать. Соответственно, основная задача работодателя – это не потерять эту выгодную позицию в отношениях с новым работником, путем создания механизма адаптации комплекса имеющихся знаний, умений и навыков специалиста к насущным задачам бизнес-процессов.

Важно и то, что для каждого работника решающим моментом в карьере является латентная возможность смены сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию, которая может быть вызвана:

1. Нарушением негласного «контракта» работодателем.
2. Неиспользованием работодателем каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.
3. Игнорированием идей и инициативы работника.
4. Отсутствием у работника чувства причастности к компании.
5. Отсутствием ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.
6. Отсутствием признания достижений и результатов со стороны руководства.
7. Отсутствием изменений в статусе сотрудника (карьерный рост).

В психологии существует теория «X и Y» Дугласа Мак-Грегора утверждающая, что люди при должной мотивации могут достигать своих личных целей намного эффективнее, когда направляют свои собственные усилия к достижению корпоративных целей, когда персонал чувствует, что затраченные на достижения корпоративных целей усилия позволяют удовлетворить в полной мере все свои потребности. Для работника существенно чувствовать реальную возможность влиять на качество производимой

продукции (работ, услуг), это чувство помогает персоналу «взрослеть» быстрее, чем при отсутствии доверия со стороны руководства. А это доверие начинается именно с процесса адаптации специалиста в рабочем коллективе, основанного на отлаженном механизме открытия и практического применения знаний, умений и навыков работника.

Считаем, что в работе по адаптации новых работников к процессу производства (оказания услуг, выполнения работ) приоритет нужно отдать именно поддержке и развитию внутренней мотивации персонала в системной связи с внешним проявлении мотивации – бонусы, премии, благодарственные письма, дипломы и другое. Именно предоставление возможности дальнейшего роста в профессиональном плане, в конечном счете, будет способствовать остановке потери высококвалифицированных кадров. Работодателю нужно выбрать из множества новых технологий менеджмента тот инструмент, который даст возможность реализовать стратегию опережающего, а не догоняющего развития кадровой политики и всего предприятия в целом, заключающаяся в применении механизма адаптации комплекса имеющихся знаний, умений и навыков специалиста к насущным задачам бизнес-процессов.

К инструментам такой стратегии отнесем реинжиниринг бизнес-процессов, представляющей собой кардинальное изменение традиционной функционально-ориентированной структуры управления и производства компании. Реинжиниринг бизнес-процессов основан на выделении взаимодействующих бизнес-процессов и внедрении принципиально новой, процессно-ориентированной модели бизнеса.

Суть бизнес-процессов – создание продукта внешнего (внутреннего) потребления из поступающих от других бизнес-процессов или внешней среды сырья, материалов и прочее, за определенную внешнюю (внутреннюю) цену. При этом на виртуальных счетах происходит внутренний расчет основных экономических показателей каждого бизнес-процесса, что позволяет оперативно отслеживать руководству компании состояние каждого. Эти же показатели напрямую влияют на вознаграждение персонала, являются эффективным стимулом работы людей.

Реинжиниринг позволяет открыть потенциал специалиста и эффективно его применить за счет того, что в бизнес-процессах, из которых состоит структура нового бизнеса, работники мотивируются иначе, а именно – гибкое реагирование на изменение внешних условий, учет вклада ка-

ждого, поощрение постоянного повышения квалификации и универсализма в работе. К основным направлениям создания адекватной системы мотивации можно отнести:

- Изменение системы оплаты труда на оплату по конечному результату.
- Внедрение схемы премирования, связанной с конечным результатом деятельности.
- Изменение соотношения между фиксированной и плавающей частью зарплаты (или между зарплатой и премией), связанное с конечным результатом работы.
- Учет иных факторов, приводящих к снижению внутренней мотивации работников.

Таким образом, эффективная работа предприятия зависит от проведения кадровой работы опережающего типа, способной учесть негативные моменты демотивации персонала, обладающей действенным механизмом адаптации молодых специалистов к новым условиям работы в постоянно-изменяющейся среде хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Исследование проводилось при финансовой поддержке РГНФ, 2006, № 06–02–00308а «Организационно-экономические основы формирования рынка жилищно-коммунальных услуг».

**О. В. Комарова,
О. В. Гуляева**
Екатеринбург

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Реформа российского образования, проводимая Правительством РФ, интересует не только политиков, экономистов, социологов, но и широкую общественность, поскольку касается в той или иной степени (как потребителя или создателя данной услуги) каждого гражданина. В силу многофункциональности системы образования, мы обратимся к анализу одного из звеньев системы – высшему образованию в Российской Федерации.

Традиционно в статистике выделяют два сектора образовательной сферы – государственный и негосударственный. Число высших учебных заведений за последние 10 лет увеличилось в 1,5 раза, при этом заметно