

Н.Р. Кельчевская // Университетское управление: практика и анализ. - 2002. - № 4 (23). - С. 5-23.

5. Лазарев, В.А. Конкурентоспособность вуза как объект управления / В.А. Лазарев, С.А. Мохначев. - Екатеринбург : Издательский дом «Пригородные вести», 2003. - 160 с.

6. Нотман, О.В. Оценка конкурентоспособности вуза / О.В. Нотман // Будущее России: стратегии развития: материалы II Всероссийской научной конференции «Сорокинские чтения». - М. : Изд-во МГУ. - 2005.

7. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 5-е изд. перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 495 с.

8. Рубин, Ю.Б. Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования / Ю.Б. Рубин // Высшее образование в России. - 2007. - №1. - С. 26-43.

9. Управление качеством образования в высшей школе / под ред. Е.А. Горбашко. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. - 315 с.

Чаусова, Ю.С. Управление конкурентоспособностью российского вуза на региональном рынке образования / Ю.С. Чаусова // Экономические науки. - 2008. - 5(42). - С. 441-443.

УДК 331.08

О.А. Никифоров, А.С. Казанцева

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ОАО «РЖД»

В статье рассмотрены проблемы, связанные с мотивацией и карьерой молодых специалистов, работающих в ОАО «РЖД», проанализированы основные причины ухода молодых специалистов из компании, а также предоставлены результаты исследования факторов привлекательности компании для молодых специалистов.

В условиях реформирования системы функционирования ОАО «РЖД» и структурной перестройки всей Российской экономики особое значение в системе управления и функционирования хозяйственной деятельности приобретает человеческий капитал. Любая реформа невозможна без осознания наемным работником необходимости и важности структурных изменений не только для экономики в целом, отрасли, компании, но и лично для себя.

В этой связи особое значение приобретает рациональный характер формирования мотивационного поведения молодых специалистов как основного кадрового резерва субъекта хозяйственной деятельности. Формирование мотивации специалиста начинается не на рабочем месте, а в процессе обучения в образовательных учреждениях и воспитания в семье.

Согласно положению о молодом специалисте в ОАО «РЖД», статус молодого специалиста действует в течение трех лет, к молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до тридцати лет, принятые на работу в ОАО «РЖД» (далее - выпускники):

после обучения на основе договора о целевой подготовке специалиста - в течение 3 месяцев после окончания образовательного учреждения;

на основании направления на работу, выданного образовательным учреждением по заявке подразделения ОАО «РЖД», - в течение 3 месяцев после окончания учебы;

другие выпускники в год окончания образовательного учреждения [1].

Согласно корпоративной политике, молодые специалисты ОАО «РЖД» занимают особое место в компании. Сам по себе статус молодого специалиста должен является мотивацией к труду, так как молодым работникам, обладающим им, предоставляются специальные льготы и выплаты:

молодой специалист не подлежит аттестации в течение срока действия статуса молодого специалиста;

молодому специалисту после приема на работу выплачивается единовременное пособие в размере месячного должностного оклада (месячной тарифной ставки);

при направлении молодого специалиста на работу, связанную с переездом в другую местность:

- оплачиваются расходы на переезд молодого специалиста и членов его семьи, а также на провоз имущества в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами (к членам семьи молодого специалиста относятся жена (муж), а также дети и родители обоих супругов, находящиеся на его иждивении и проживающие вместе с ним);

- оплачиваются расходы по обустройству на новом месте жительства в размере одного должностного оклада и одной четвертой должностного оклада молодого специалиста на каждого переезжающего члена семьи; в размере двух должностных окладов и половины должностного оклада молодого специалиста на каждого переезжающего члена семьи при переезде в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности;

- выплачиваются суточные за каждый день нахождения в пути следования к месту работы в размерах, не менее установленных Правительством Российской Федерации для организаций, финансируемых из федерального бюджета;

- предоставляется оплачиваемый отпуск для обустройства на новом месте жительства продолжительностью до семи календарных дней;

- возмещаются расходы по временному найму жилого помещения (кроме стоимости коммунальных услуг) в порядке и размерах, определенных нормативными документами ОАО "РЖД", или в установленном порядке предоставляется специализированное жилье [2];

молодому специалисту предоставляется корпоративная поддержка для приобретения жилого помещения в собственность в соответствии с нормативными документами ОАО "РЖД. Молодому специалисту, получившему в соответствии с нормативными документами ОАО "РЖД" корпоративную поддержку на приобретение (строительство) жилого помещения в собственность, предоставляется безвозмездная субсидия (при рождении в его семье детей) на погашение части ипотечного кредита;

молодому специалисту устанавливается ежемесячная плата за содержание его детей в негосударственных дошкольных образовательных учреждениях и общеобразовательных школах-интернатах ОАО "РЖД" в размере до 5 процентов ежемесячных затрат на содержание воспитанника в образовательном учреждении ОАО "РЖД", с возмещением расходов до полной стоимости за счет средств ОАО "РЖД" [1].

Каждый год в ОАО «РЖД» на постоянную работу трудоустраиваются около тридцати тысяч молодых людей [3]. Но, несмотря на привлекательность существующих льгот, систему поощрений и выплат для молодых специалистов, наблюдается дефицит перспективных молодых сотрудников, обладающих соответствующими знаниями и навыками. Долгосрочной карьере в ОАО «РЖД», а также повышению мотивации не способствуют ни перечисленные выплаты, ни положенные для молодых специалистов льготы. Придя в компанию и получив статус молодого специалиста, работники не проявляют трудовой инициативы, даже получив все полагающиеся им выплаты [4]. Причинами тому зачастую служит следующее:

- перегруженность рабочими заданиями;

- бюрократические порядки;

- избыточное регулирование;

- необходимость оставаться, чтобы завершить задание после рабочего времени, так как в рабочие часы выполнить весь объем не удастся;

- необходимость самостоятельного получения информации о выполнении производственных заданий, так как система наставничества не всегда эффективно работает;

- стресс, связанный с наказанием за несвоевременное и ненадлежащее исполнение задания.

Подобная ситуация порождает следующие последствия:

- внутри- и межличностные конфликты;

- разрушение привычного ритма трудовой жизни;

- отчуждение работника от предприятия;
- безынициативность;
- утрата творческого начала;
- формальное исполнение задания;
- снижение мотивации к труду.

В конечном итоге, утратив статус молодого специалиста и по завершении установленного законом срока послевузовской отработки (для студентов, обучающихся по целевому направлению), а в некоторых случаях и раньше этого срока, работники уходят из компании, так как даже причитающиеся выплаты не могут компенсировать неофициальный ненормированный рабочий день, специфическую корпоративную культуру, а также затраченное время и усилия специалистов.

Все вышеперечисленные проблемы осознаются руководством ОАО «РЖД», в этом направлении ведется как нормативная, так и непосредственно организационная работа. Молодые специалисты привлекаются к процессу принятия управленческих решений, например, посредством конкурса корпоративных проектов «Новое звено». Но все-таки остается ряд обстоятельств, не сопутствующих процессу эффективного управления, таких, как размытые границы полномочий и ответственности подразделений ОАО «РЖД», неэффективное управление информационными потоками, непрозрачность системы мотивации сотрудников [5].

Из частных проблем мотивации специалистов, касающихся непрозрачности системы мотивации можно выделить не всегда понятную для специалиста систему показателей, от которых напрямую зависит его вознаграждение, в частности показатели, которые складываются без его непосредственного участия и зависят не только от него, но и от коллектива и подразделения в целом [6].

Грамотное использование материальных и моральных стимулов к труду, а также эффективное распределение и использование рабочего времени, сбалансированность производственных задач, понятность и простота системы мотивации для любой категории сотрудников способны исключить подобное развитие событий.

Несмотря на относительно высокие заработные платы в отрасли и их несомненную привлекательность для специалистов, нельзя недооценивать значение нематериальных стимулов. В ситуации неэффективного воздействия материального стимулирования, важно шире использовать нематериальные инструменты мотивации. Речь идет о создании благоприятных условий для развития работника как личности.

Ключевыми проблемами являются выбор инструментов мотивации, определение потребностей и влияние руководителей на различных этапах мотивационного процесса. В частности, мотивационные механизмы в компании не используются и не рассматриваются в комплексе управления человеческим капиталом.

Что касается непосредственно механизмов мотивации молодых специалистов к труду, система мотивации в основном построена на материальном стимулировании, что является противоречием современной тенденции перехода к нематериальной мотивации. Необходим целый комплекс мероприятий по управлению человеческим капиталом через воздействие на мотивацию работников.

В ходе проведения полевого исследования в рамках тренинга «Эффективное командообразование» для двадцати молодых специалистов в возрасте от двадцати одного до двадцати семи лет, работающих в структурных подразделениях Западно-Сибирской железной дороги - Входнинская дистанция сигнализации, централизации и блокировки и Омская дистанция электроснабжения, были выявлены следующие факторы привлекательности предприятия. Во-первых:

- здоровый морально-психологический климат;
- благоприятная производственная обстановка;
- эффективная работа профсоюзов по защите интересов работников;
- возможность карьерного роста и планирования карьеры;
- наличие комнат отдыха на предприятии;

возможность получения дополнительного образования за счет предприятия;
возможность прохождения различных стажировок, курсов, тренингов за счет предприятия;

стажировки за границей;
проведение корпоративных мероприятий;
спортивные выезды и мероприятия;
участие в конкурсе профессионального мастерства.

И во-вторых:

доставка до места работы;
получение дополнительного медицинского страхования;
питание за счет предприятия;
предоставление общежития работникам;
корпоративная связь;
санаторно-курортное лечение;
предоставление отсрочки от армии;
предоставление мест в детских садах и школах.

В исследовании был использован метод решения кейсов, то есть деловых ситуаций. Данный метод дает возможность определить ключевые потребности сотрудников, которые должны стать отправной точкой при совершенствовании системы мотивации персонала.

Применение нематериальных стимулов в структурных подразделениях Западно-Сибирской железной дороги сталкивается с целым рядом проблем. Во-первых, основное внимание уделяется материальным стимулам, что прослеживается в коллективных договорах. Во-вторых, нематериальные факторы требуют больше усилий от всех уровней менеджмента персонала, и если руководителям просто некогда вникать в суть мотивационных механизмов, то у инициативных работников не хватает административного ресурса для разработки и внедрения подобных инструментов.

Например, в ситуации с советами молодых специалистов в регионе неясным аспектом остается положение председателя совета. Не имея формального статуса, заработной платы, освобождения от основной деятельности, председатель не в силах проводить мероприятия, направленные на повышения мотивации молодых специалистов к труду, а также планировать время и финансирование для этих мероприятий.

В целом речь идет не о нехватке инструментов мотивации – как раз сегодня современные компании могут предложить большой выбор средств нематериальной мотивации персонала. Проблема заключается в адресности мотивации. Здесь важно учитывать мотивационную структуру каждого сотрудника, правильно согласовывать данную структуру с целями компании.

Система мотивации должна не просто удовлетворять потребности молодых специалистов в целом как определенного количества людей, определенного возраста и имеющих определенное образование, подпадающих под статус молодого специалиста. Эта система должна быть сформирована под каждого конкретного молодого специалиста, она должна носить модульный, гибкий характер, обладать четкими механизмами диагностики потребностей молодого специалиста, формирования мотивационных инструментов, мониторинга и поддержки мотивации к труду, оценки её эффективности.

Исследование мотивации такого ценного ресурса, как молодые специалисты, необходимо начинать еще на стадии обучения в высших и средних учебных заведениях. Такой подход является способом повышения эффективности и качества труда, что сегодня крайне необходимо Российской экономике.

К сожалению, во многих структурных подразделениях ОАО «РЖД» до сих пор сохраняется наследие административно-командного типа управления, основанного на одном из ключевых постулатов: неисполнение команды является неправильным действием исполнителей, которое можно предотвратить угрозой наказания [5]. Это связано и с историческим аспектом, временем, когда такое управление было просто необходимо, чтобы поднять же-

лезнодорожную отрасль, и с постоянным процессом трансформации и реструктуризации ОАО «РЖД» [7]. Именно на этом принципе (наказания, а не поощрения) в таких коллективах строится система наказаний и, несомненно, при всех имеющихся льготах, корпоративной политике в области персонала, хорошо проработанном коллективном договоре, речь о мотивации здесь уже не идет.

Важной составляющей, а иногда и самым прямым и ключевым фактором в мотивационном процессе выступает стиль управления непосредственного руководителя. В основном непосредственные руководители в процессе мотивации персонала руководствуются собственными предпочтениями и знаниями, а отнюдь не корпоративной политикой в области мотивации молодых специалистов, зачастую используется интуитивный подход.

Среди ключевых причин недовольства многих молодых специалистов местом работы, выделяются, в первую очередь, негибкость непосредственного руководителя и неосведомленность о современных методах мотивации и стимулирования персонала.

Можно предположить, что руководитель и его стиль управления оказывают достаточно сильное влияние на формирование лояльности к стратегии компании, именно он несет ответственность за донесение до молодых специалистов корпоративных стандартов и стратегических целей компании, помогает формировать правильное мнение о стратегии развития и проводит диагностику понимания и разделения корпоративных задач. От данных функций напрямую зависит мотивация и дальнейший карьерный рост молодого специалиста.

Вложения компании, связанные с мотивацией персонала, в частности молодых специалистов, возможно сравнить со стратегическими инвестициями в человеческий капитал. Одной из главных задач компании является формирование таких мотивационных механизмов, которые позволят осуществлять инвестиции в человеческий капитал, приносящие желаемый результат в будущем.

Совершенствуя систему инвестирования в человеческий капитал с помощью использования мотивационных механизмов, необходимо выявить слабые места, которые делают материальное стимулирование неэффективным, а систему мотивации незначительной, дорогой и формальной.

Мотивация профессионализма является гарантией стабильности и залогом дальнейшего профессионального роста работника как специалиста и как личности, а соответственно, и роста интеллектуального потенциала предприятия.

Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Кроме требований профессиональной компетенции, появляются дополнительные условия, которые позволяют полнее раскрыть потенциал личности. Это профессиональные знания, а также врожденные и приобретенные способности. В связи с тем, что производственный процесс требует от работников постоянного повышения интеллектуального уровня, осознанного принятия решений и гибкого реагирования, им необходимо постоянно развивать творческое мышление, моделировать свои действия, проявлять инициативу в принятии решений.

Система мотивации в современной компании призвана создавать условия, при которых каждый член трудового коллектива:

- имеет возможность реализовать себя как работник и как личность;
- обладает возможностями карьерного и профессионального роста;
- имеет возможность интеллектуального развития, повышения квалификации, обучения и переобучения;

- владеет информацией о ключевых процессах и стратегиях развития компании, ее структуре и экономике, управления персоналом, деловых коммуникациях, охране труда;

- имеет право на своевременное поощрение труда;

- может рассчитывать на благоприятный психологический климат в коллективе, адекватную организационную культуру, проявление заботы со стороны руководителя, отсутствие грубости.

Надо отметить, что мотивация молодых специалистов играет особую роль в общей сис-

теме управления компанией. Из сегодняшних молодых специалистов формируется управленческий резерв будущего. Распоряжением ОАО "РЖД" от 04.10.2010 № 2075р утверждено Положение о формировании единого кадрового резерва ОАО "РЖД" и его дочерних и зависимых обществ. Единый кадровый резерв Холдинга состоит из стратегического резерва, резерва корпоративного развития, базового и молодежного резерва [8].

Мотивация персонала способствует развитию человеческого капитала, который в условиях структурной перестройки отрасли является залогом и основным ресурсом активизации воспроизводственных процессов и обеспечения устойчивого экономического развития [9]. Именно поэтому необходимо вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни и пр., мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры, и, что самое важное, обучать непосредственных руководителей современным методам управления и мотивации молодых специалистов.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма менеджмента тогда, когда, опираясь на его реальность и особенность, решаются проблемы выхода из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий.

Список литературы

1. Положение о молодом специалисте ОАО "РЖД" [Текст]: утв. распоряжением Президента ОАО "РЖД" В.И.Якунина от 04.05.2008 г. № 970р
2. Приказ об индексации возмещения молодым специалистам железной дороги расходов по временному найму жилья [Текст]: утв. 11.05.2010 г. № 159-Н.
3. Официальный сайт ОАО «РЖД»: <http://www.rzd.ru>.
4. Потейко А.Н. Функциональная готовность молодежи, принимаемой в ОАО «РЖД» [Текст] / А.Н. Потейко // Экономика железных дорог. 2010. - №8. - С. 87-91.
5. Усманов Ю.А., Булахова Ю.В. Совершенствование менеджмента ОАО «РЖД» с учетом положений международных стандартов качества [Текст] / Ю.А. Усманов, Ю.В. Булахова // Известия Транссиба. 2010. - № 4 (4). - С. 127-134
6. Никифоров М.М. Целевые показатели энергосбережения и повышения энергетической эффективности системы тягового электроснабжения и электропотребления на нетяговые нужды [Текст] / М.М. Никифоров // Известия Транссиба. 2010. - № 3 (3). - С. 110-116
7. Троицкий В.А. Технические требования и стандарты в процессе международной интеграции систем международного транспорта [Текст] / В.А. Троицкий // Известия Транссиба. 2011. - № 4 (8). - С. 99-106
8. Васина Л.И. Кадровая политика ОАО "РЖД" [Текст] / Л.И. Васина // Экономика железных дорог. 2011. - №5. - С. 38-44.
9. Воронин В.Г., Догадова Е.А. Новый подход к оценке развития и взаимодействия малого и крупного предпринимательства (на примере ОАО «РЖД») [Текст] / В.Г. Воронин, Е.А. Догадова // Известия Транссиба. 2011. - № 2 (6). - С. 84-90.

УДК 658.562(075.8)

Л. А. Олюнина

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БИЗНЕСА ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлена иерархическая модель процессов системы менеджмента бизнеса инновационного предприятия, разработанная в соответствии с требованиями международного стандарта железнодорожной промышленности IRIS. По разработанным правилам выполнена декомпозиция макропроцессов модели,