

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

В статье рассматриваются роль наставничества как метода мотивации персонала – как вновь принятых, так и уже работающих сотрудников. Рассмотрена система мотивации и стимулирования персонала ООО «Янтарь», выявлена структура мотивации персонала на основе репрезентативного исследования по методике В. И. Герчикова. Определены проблемы мотивации персонала, на основе анализа динамики текучести кадров выявлена низкая эффективность системы мотивации и стимулирования в ООО «Янтарь». Выявлены сильные и слабые стороны действующей системы адаптации, рассмотрены возможности ее развития в организации.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, нематериальное стимулирование, наставничество, типы мотивации.

Важную роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работников. Проблемы мотивации и стимулирования в настоящее время являются актуальными, так как от грамотно разработанной системы мотивации и стимулирования зависят результаты деятельности организации [5; 6; 7]. Эффективная система мотивации и стимулирования позволяет снизить текучесть кадров, повысить результативность труда и качество работы, повысить лояльность и приверженность сотрудников.

Формирование системы мотивации и стимулирования рассматривают в своих трудах А. Я. Кибанов, Э. А. Уткин, И. В. Катунина и другие исследователи. Выделены две основные формы стимулирования трудовой деятельности: материальное и нематериальное стимулирование [2]. К материальному стимулированию относятся все формы трудовых вознаграждений. Нематериальное стимулирование включает многообразные формы работы с персоналом организации, способствующие удовлетворению потребностей работников в признании, уважении, содержательной работе и др.

Важным инструментом мотивации персонала является наставничество. Влияние наставничества на трудовую мотивацию дифференцировано для вновь принятых работников (адаптантов) и для работающего персонала (наставников).

Наличие развитой системы адаптации оказывает благоприятное воздействие на адаптантов [3]:

1. Совпадение интересов и ценностей организации и работника как результат успешной адаптации становится базой формирования мотива причастности, стремления работника закрепиться в этой организации.

* Фомина Екатерина Игоревна – магистрант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, bondol1993@icloud.com.

2. Правильно организованный процесс взаимного приспособления воспринимается как проявление заинтересованности организации в работнике, что также формирует мотив причастности.

3. Работник в процессе адаптации усваивает не только нормы поведения, но и требования, предъявляемые к нему организацией, критерии оценки своих деловых и профессиональных качеств, критерии оценки результатов своего труда. Это становится базой формирования ожиданий работника, и в случае их удовлетворения мотивация усиливается.

Для уже работающего персонала выполнение функций наставника может способствовать развитию трудовой мотивации благодаря:

- обогащению содержания труда, расширению трудовых функций, что способствует повышению удовлетворенности трудом, развитию внутренней мотивации;

- повышению статуса работника и удовлетворению потребностей работника в признании, уважении, развитию социальной и статусной мотивации;

- росту вознаграждения, более полному удовлетворению материальных потребностей.

Помимо положительного влияния на мотивацию персонала, наставничество способствует повышению эффективности профессиональной и социально-психологической адаптации, закреплению персонала и снижению текучести кадров.

Рассмотрим возможности развития системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Янтарь» на основе совершенствования механизмов адаптации, в том числе системы наставничества.

Совершенствование системы мотивации и стимулирования должно опираться на информацию о структуре мотивов труда персонала. Для исследования мотивации сотрудников ООО «Янтарь» использована методика В. И. Герчикова.

Модель В. И. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников, учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Типологическая модель В. И. Герчикова имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации: она основана на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах человека, а не на меняющихся потребностях и разработана для решения управленческих, а не психологических задач [1].

Для определения того, какой тип мотивации преобладает у сотрудников ООО «Янтарь», было проведено анкетирование, в котором приняли участие 200 человек (персонал розничных магазинов). При гнездовой выборке единицами отбора выступали не сами объекты, а группы. Группы отбирались случайным образом, внутри групп проводилось сплошное исследование. Для выборки были использованы все элементы выбранных подмножеств, процедура одноступенчатая. Группами стали торговые точки, их количество – 70.

Распределение опрошенных по социально-демографическим, профессионально-квалификационным группам и типам трудовой мотивации представлена в табл. 1.

Таблица 1

Социально-демографические и профессионально-квалификационные характеристики типов трудовой мотивации работников ООО «Янтарь»

Характеристики респондентов		Типы трудовой мотивации									
		Люмпенизированный тип		Инструментальный тип		Профессиональный тип		Патриотический тип		Хозяйский тип	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Пол:	Женщины	11	45,8	78	86,7	26	100,0	37	88,1	18	100,0
	Мужчины	13	54,2	12	13,3	0	0,0	5	11,9	0	0,0
	Итого	24	100,0	90	100,0	26	100,0	42	100,0	18	100,0
Возраст:	До 30 лет	5	20,8	34	37,8	0	0,0	10	23,8	0	0,0
	30–50 лет	8	33,3	40	44,4	8	30,8	10	23,8	8	44,4
	50 и старше	11	45,8	16	17,8	18	69,2	22	52,4	10	55,6
	Итого	24	100,0	90	100,0	26	100,0	42	100,0	18	100,0
Категория персонала:	Руководители	0	0,0	4	4,4	17	65,4	11	26,2	14	77,8
	Др. служащие	19	79,2	84	93,4	8	30,8	29	69,0	4	22,2
	Рабочие	5	20,8	2	2,2	1	3,8	2	4,8	0	0,0
	Итого	24	100,0	90	100,0	26	100,0	42	100,0	18	100,0

Люмпенизированный тип мотивации характерен для мужчин в возрасте от 50 лет и категории персонала «другие служащие». В наименьшей степени данный тип мотивации проявляется в группе сотрудников в возрасте до 30 лет. В структуре трудовой мотивации руководителей люмпенизированного типа мотивации нет.

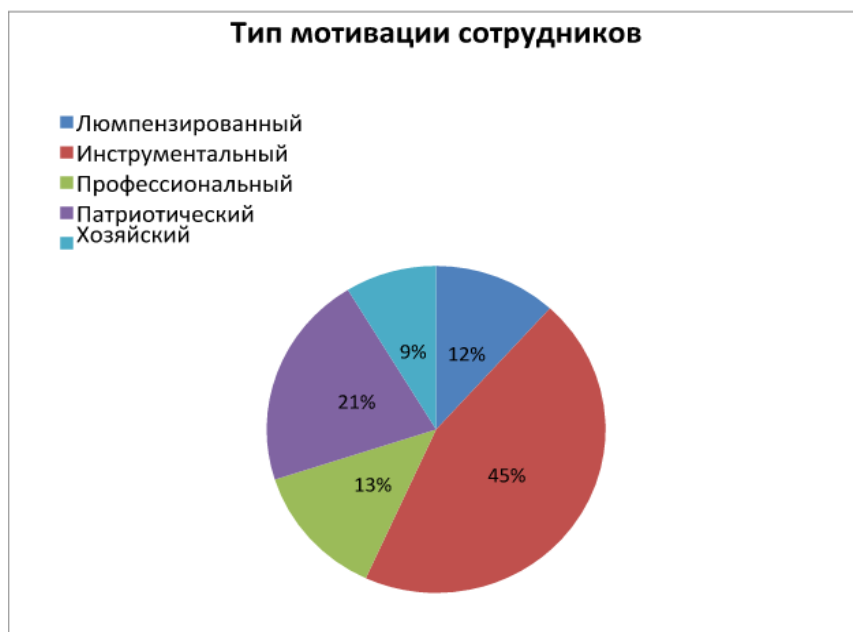
Инструментальный тип трудовой мотивации свойственен, в основном, женщинам – продавцам продовольственных товаров.

Профессиональный тип мотивации характерен для руководителей – директора и заведующих магазином в возрасте старше 30 лет.

Патриотический тип мотивации проявляется, в основном, у руководителей и служащих.

Хозяйский тип трудовой мотивации характерен для руководителей.

В среднем в структуре мотивации персонала ООО «Янтарь» явно преобладает инструментальный тип мотивации (45 %), доля патриотического типа – 21 %, профессионального – 13 %, люмпенизированного – 12 %, хозяйского – 9 % (рис.).



Структура трудовой мотивации сотрудников ООО «Янтарь»

Рассмотрим структуру трудовой мотивации по категориям персонала. У руководителей преобладает профессиональный тип, немного меньше сотрудников, относящихся к хозяйскому типу, еще меньше патриотического и всего 9 % сотрудников, которые относятся к инструментальному типу (табл. 2).

Таблица 2

Структура трудовой мотивации в зависимости от категории персонала

Категории персонала	Типы трудовой мотивации					Итого
	Люмпенизированный тип	Инструментальный тип	Профессиональный тип	Патриотический тип	Хозяйский тип	
Руководители	0,0	9,0	37,0	24,0	30,0	100,0
Рабочие	50,0	20,0	10,0	20,0	0,0	100,0
Другие служащие	13,0	58,0	6,0	20,0	3,0	100,0

У персонала, который относится к категории других служащих, складывается следующая ситуация: доля инструментального типа в структуре мотивации максимальна (58 %), доля патриотического типа мотивации – 20 %, люмпенизированного – 13 % к, профессионального – 6 %, хозяйского – 3 %.

Рабочих в ООО «Янтарь» мало, к ним относятся только грузчики и уборщики помещений. В опросе приняло участие 10 рабочих. Типы мотивации распределены следующим образом: люмпенизированный тип – 50 %, патриотический и инструментальный – по 20 %, профессиональный тип – 10 %, хозяйского типа в мотивационной структуре данной категории персонала нет.

В результате исследования было выяснено, что люмпенизированный и инструментальный тип в большей степени проявляется у фасовщиков, грузчиков, уборщиков и продавцов, профессиональный тип мотивации присущ, в основном,

заведующим и директорам магазинов, хозяйский – директорам, и только патриотический тип мотивации проявляется независимо от должностного статуса.

Выявленным типам мотивации соответствуют свои стимулы [1]. Так, для сотрудников с инструментальным типом мотивации необходимо материальное денежное стимулирование, возможно продвижение по карьерной лестнице. Для работников с преобладанием профессионального типа мотивации запрещена негативная мотивация, применимо участие в управлении, предпочтительно карьерное развитие и организационные формы стимулирования, в том числе обогащение содержания труда. Для сотрудников с преобладанием патриотического типа мотивации актуально моральное стимулирование, хозяйского – участие в управлении. Сотрудники с люмпенизированным типом мотивации (демотивированные) представляют для организации малую ценность. Эффективность использования в отношении этих работников таких стимулов как продвижение по службе, участие в управлении и организационные формы стимулирования, очень низка.

В целом, выявленная структура мотивации не может быть признана позитивной. Высокая доля люмпенизированного типа мотивации характеризует низкую привлекательность работы в организации для высококвалифицированного и конкурентоспособного персонала. Поэтому особенно важно закрепление работников с инструментальным и профессиональным типом мотивации, более полное удовлетворение их потребности в материальном вознаграждении, признании и содержательном труде.

Рассмотрим действующую в ООО «Янтарь» систему мотивации, включающую как материальное, так и нематериальное стимулирование. Система материальных стимулов включает премирование, поощрение за определенные заслуги в течение рабочего года, поощрение к определенной дате, например, ко дню пищевода, а также выплаты тринадцатой зарплаты [4]. Причиной низкого уровня заработной платы на протяжении долгого времени является низкий объем средств фонда оплаты труда в организации. Положение о премировании было разработано в мае 2011 г. и с тех пор не корректировалось.

Нематериальное стимулирование в ООО «Янтарь» представлено рядом методов, традиционных для российской практики:

- поздравление с днем рождения на информационной доске в центральном здании;
- конкурс «Лучший продавец»;
- корпоративные мероприятия к Дню торговли, Новому году, 23 февраля и 8 марта;
- предоставление отпуска в любое удобное сотруднику время или перенос отпуска и т. д.

Из отрицательных методов мотивации в организации применяются дисциплинарные взыскания (замечание, выговор, увольнение). Дисциплинарное взыскание может быть применено к работнику только в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения по его вине трудовых обязанностей.

Эффективность системы мотивации и стимулирования персонала может быть охарактеризована при анализе текучести персонала (табл. 3). Результаты анализа свидетельствуют, что текучесть кадров стабильно высока (25,9 % в

2017 г.) и руководство организации ставит задачу снизить данный показатель. Текучесть руководителей минимальна (7,0 % в 2017 г.), текучесть по категории служащих составляет 25,7 %. Максимальная текучесть наблюдается по категории рабочих, что связано с сокращением штатов.

Таблица 3

Динамика текучести кадров в ООО «Янтарь», %

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент текучести рабочей силы (общий)	25,0	22,7	25,9
Коэффициент текучести кадров руководителей	6,8	2,0	7,0
Коэффициент текучести кадров других служащих	27,0	24,2	25,7
Коэффициент текучести кадров рабочих	35,5	42,8	70,7

Развитие наставничества, по нашему мнению, может помочь в решении проблемы текучести персонала и повышения трудовой мотивации:

- работающие сотрудники, выполняющие функции наставника, получают возможность более полного удовлетворения своих материальных, статусных и социальных потребностей;

- вновь принятые сотрудники смогут успешно пройти адаптационный период и закрепиться в организации.

В настоящее время система наставничества в организации развита слабо. Немногие сотрудники готовы взять на себя патронаж над только прибывшими, так как считают, что за счет этого увеличится нагрузка. Работа с вновь принятым персоналом, как правило, сводится только к ознакомлению с должностной инструкцией и знакомству с рабочим местом. По мнению большинства сотрудников, работники, устроившиеся на работу в организацию, встречают либо недружелюбное отношение со стороны уже работающих в организации, либо сталкиваются с полным безразличием.

Новые сотрудники чувствуют сильное давление как со стороны начальства, так и со стороны коллег, так как в организации регулярно проводятся проверки, и новые сотрудники несут дисциплинарную и материальную ответственность за свои ошибки в полной мере. Все это стимулирует высокую текучесть кадров. Немногие сотрудники знают, сколько лет существует организация. Данный фактор говорит о низком уровне корпоративной культуры в организации.

Большинство сотрудников уверены в том, что руководство компании нелояльно к новоприбывшим. Изначально, независимо от срока работы в организации

и степени адаптации, отношение ко всем одинаковое. Эта политика руководства стимулирует нежелание продолжать работу в компании у новоприбывших.

В ООО «Янтарь» наставниками являются сотрудники, вызывающие к себе уважение со стороны коллег, имеющие лидерские качества и хорошо знающие специфику своей работы, люди, к которым пойдут за советом и помощью в трудной ситуации, вызванной не только затруднениями на рабочем месте. Однако, кроме как в отделе по управлению персоналом, термин «наставничество» нигде больше не используется, так как нет необходимой документации, регламентирующей деятельность наставников.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что важнейшая функция наставничества – содействие успешной адаптации – реализуется не в полном объеме. Работника, попавшего в подразделение, знакомят со всеми работающими там сотрудниками. Но помощь при вхождении в новый коллектив не оказывается. Общение наставника со стажерами происходит ежедневно, но это взаимодействие занимает небольшую долю рабочего времени. При этом знания, предоставляемые сотруднику, считаются вполне достаточными для выполнения им трудовых функций.

На данный момент в ООО «Янтарь» существует такой недостаток системы адаптации, как нехватка времени. Дело в том, что кроме обучения сотрудников, наставники выполняют свои функциональные обязанности, и их объем не уменьшается при условии обучения нового работника. Следовательно, основное внимание уделяется не наставничеству, а выполнению своей работы, так как оплата идет именно за выполнение своего функционала. Наставничество в ООО «Янтарь» не оплачивается.

Особенность организации системы наставничества в ООО «Янтарь» заключается в предоставлении обратной связи обучаемым сотрудникам по выполнению им задания. Проводится комплексный анализ ошибок или недостатков проведенной работы, указываются возможные пути их решения или организуется помощь наставника при необходимости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «Янтарь» существует наставничество в неформализованном виде. Достоинства и недостатки существующей системы наставничества выделены в табл. 4.

Таблица 4

Достоинства и недостатки действующей системы наставничества

Достоинства действующей системы наставничества	Недостатки действующей системы наставничества
Присутствие в организации сотрудников, которые хотят и имеют возможность выполнять функции наставника (сотрудники с профессиональным и инструментальными навыками мотивации)	Нехватка времени у наставников
	Отсутствие оплаты за наставничество
Готовность новых сотрудников к участию в программах наставничества	Неформальный вид системы наставничества
	Отсутствие единой программы и положения о наставничестве

Необходима разработка Положения о наставничестве, чтобы каждый работник был осведомлен о нем, мог ознакомиться со своими правами и обязанностями. Для того, чтобы система наставничества была эффективной, необходима разработка способа материального стимулирования наставников. Это может быть доплата наставнику, а может – премиальная выплата по итогам адаптационного процесса, в зависимости от результатов работы адаптанта.

Обобщим проблемы мотивации, существующие в ООО «Янтарь», и возможности их решения через развитие наставничества:

– результаты исследования показали, что для 45 % сотрудников главным стимулом является заработная плата. Развитие наставничества и материальное стимулирование наставников поможет закрепить квалифицированные кадры, удовлетворив их материальные потребности;

– для 13 % сотрудников важным является профессиональное признание, как лучшего в профессии, для 9 % – принятие на себя ответственности и потребность в самостоятельности. На рассматриваемых должностях, в основном, работает персонал низкой квалификации. Исключение составляют только директора магазинов. Для работников данных должностей характерна такая проблема, как отсутствие достижений, личного и профессионального роста. Карьерный рост ограничен. Развитие наставничества будет способствовать удовлетворению статусных потребностей работников и потребности в признании;

– специфика работы по большинству профессий в ООО «Янтарь» не дает возможности развиваться, содержание труда не меняется, рутинная работа через некоторое время снижает внутреннюю мотивацию. Развитие наставничества позволит работникам получить общественное признание и возможность самореализации.

Таким образом, развитие наставничества позволит в большей степени удовлетворить потребности работников с инструментальным, профессиональным и патристическим типами мотивации, снизить текучесть не только среди вновь принятого персонала, но и среди кадровых работников.

Список использованной литературы

1. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 524 с.
3. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 192 с. – С. 91.
4. Положение о премировании от 01.05.2011 г. – Иркутск : ООО «Янтарь», 2011. – 10 с.
5. Суходолов А. П. Современные информационно-телекоммуникационные технологии в управлении социально-экономическими системами / А. П. Суходолов, Т. Г. Озерникова, В. В. Братищенко, З. В. Архипова, Д. И. Сачков, А. В. Родионов, И. В. Артамонов, И. А. Кузнецова, Д. С. Матусевич ; под общ. ред. А. П. Суходолова. – Иркутск, 2013.

6. Романов Р. Е. Советское государство и рабочие Сибири в годы второй мировой войны: принудительная стратегия социально-трудовой коммуникации / Р. Е. Романов // Историко-экономические исследования. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 303–329. – DOI: 10.17150/2308-2588.2018.19(3).303-329.

7. Атанов А. А. Исторический контекст понятийных оснований экономических систем (на примере «Капитала» К. Маркса) / А. А. Атанов // Историко-экономические исследования. – 2018. – Т. 19, № 2. – С. 167–181. – DOI: 10.17150/2308-2588.2018.19(2).167-181.