

УДК 316.334

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-70-78

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АВИАСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОБУЧЕНИЯ И ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Желтенков А.В.¹, Тихонов А. И.², Гришин Д.В.²

¹Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация

²Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)
125993, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 4, А-80, ГСП-3, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются основные результаты исследования по формированию системы мотивации обучения и трудоустройства выпускников профильных учебных заведений начального (НО), среднего (СО) и высшего (ВО) образования на предприятиях авиастроительной отрасли в рамках совместного проекта Минобрнауки России и Объединённой авиастроительной корпорации (ОАК). Авторы раскрывают содержание понятий «мотив», «мотивация», «стимулирование», «вознаграждение» и др. В заключение отмечается, что на создание эффективной системы мотивации труда могут влиять различные внешние факторы, такие как, например, состояние экономики в условиях кризиса и внутренние механизмы стимулирования эффективной деятельности.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, обучение, психология, авиастроение, стимулирование, вознаграждение.

BUILDING EFFICIENT SYSTEM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT AIRCRAFT MANUFACTURING ENTERPRISES WITH THE USE OF THE SYSTEM OF LEARNING AND JOB SEARCH MOTIVATION OF GRADUATES

A. Zheltenkov¹, A. Tikhonov², D. Grishin²

¹Moscow State Regional University
10 A, Radio street, Moscow, 105005, Russian Federation

²Moscow Aviation Institute (National Research University)
4, Volokolamsk highway, A-80, GSP-3, Moscow, 125993, Russian Federation

Abstract. The article presents the main results of the research on the system of learning and job search motivation of graduates of aircraft engineering institutions of primary, secondary and higher levels conducted within a joint project of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation and the United Aircraft Corporation (UAC). The authors analyze such concepts as “motive”, “motivation”, “stimulation”, “remuneration” and others and conclude

that an efficient system of labor motivation is influenced by a number of different external factors such as economy in crisis and inner mechanisms of stimulating effective activity.

Key words: human resource management, motivation, training, psychology, aircraft industry, stimulation, remuneration.

Для достижения стоящих перед организацией целей недостаточно иметь полный комплект высококвалифицированных специалистов. Кроме этого необходима организация труда, где каждый работник прилагает все возможные усилия для выполнения своих должностных обязанностей вне зависимости от личных проблем и душевного состояния. Это достигается за счёт правильного мотивирования сотрудников. При этом отпадает необходимость в контроле, поскольку сам работник стремится выполнить свою работу наиболее качественно, по максимуму своих возможностей.

Любая мотивация является в конечном итоге самомотивацией, потому что правильно организованная система создаст условия, когда самомотивация будет наивысшей и особенно эффективной [1; 2]. Широко распространённое мнение о том, что наиболее хорошей мотивацией является высокая оплата труда, является упрощённым. На самом деле проблема мотивации может быть решена двумя способами. Высокая оплата труда является только первым способом мотивации работников. С помощью высокой оплаты труда человек может достигнуть достаточно стабильного уровня жизни, когда он сможет удовлетворить все свои потребности. Это является стимулом к максимальному приложению усилий в его работе для увеличения уровня заработка. Отношение среднего дохода (в ряде случаев – оклада) работников определённой

категории на конкретном предприятии к аналогичным позициям на рынке называется сценарием позиционирования на рынке труда и является существенной частью стратегии управления персоналом. Второй способ является более жёстким: увольнение всех неэффективно работающих и всех, кого не признаёт коллектив. Считается, что этим способом можно резко повысить трудовую дисциплину. Международный и отечественный практический опыт доказывает, что этих двух способов недостаточно для организации стабильного труда работников с максимальной отдачей. Без глубинного понимания мотивационных установок персонала трудно добиться значительного эффекта.

Мотивацией топ-менеджмента может быть создание истории успеха (success store), мотивацией выпускников учебных заведений должно быть получение практического опыта и навыков, построение успешной карьеры. Эти различные мотивационные установки требуют учёта в построении системы общего вознаграждения, системы оценки и продвижения, графиках работы и организации рабочего времени и пространства. На современных курсах по менеджменту львиная доля внимания уделяется проблемам мотивации труда и производственной дисциплине.

Рассмотрим понятийный аппарат, созданный в психологии и менеджменте для описания процессов и явлений в области мотивации труда.

Центральным понятием является понятие мотива. Прежде всего, следует отметить, что мотив представляет собой психологическую конструкцию. Иными словами, мотив – это не понятие, которое нечто описывает, но понятие, призванное нечто объяснить. В настоящее время в менеджменте сложилось устойчивое определение мотива. Согласно исследователю А.П. Егоршину, мотив – это «то, что вызывает определённые действия человека, его внутренние и внешние движущие силы» [4]. «Действия, направленные на удовлетворение материальных и духовных потребностей работников, тоже являются мотивом. Человек может осознанно управлять мотивами, приглушая их или убирая их из своих движущих сил» [4]. Такое определение слишком неопределённо и расплывчато, поэтому мы не можем полагаться на него, например, при классификации мотивов или разделении понятий «мотив» и «влечение». Менеджмент всегда опирается на психологию. А в психологии определение мотива более детализировано. Мотив можно представить в виде какой-то теоретической конструкции, которая представляет собой некий материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Для субъекта мотив представляется в виде определённых переживаний, вызывающих либо положительные эмоции при достижении желаемого, либо отрицательные при отсутствии удовлетворения нынешнего его состояния. Для включения этих переживаний в культурно обусловленную категориальную систему, т. е. для осознания мотива, требуется определённая работа.

Рассмотрим основные признаки мотива: активизация деятельности, направленность на определённую цель, селективное внимание, подготовка к типичным образцам реагирования, реализация деятельности до достижения цели или до смены более сильной мотивацией. В сжатой форме, делая поправку на то, что нас интересует мотив как описание побудительной причины действий человека, можно дать следующее определение:

Мотивы – это содержательные классы целей действия, существующие в форме устойчивых и относительно постоянных ценностных диспозиций. Они не играют решающей роли в поддержании функционирования организма, не являются врождёнными, развиваются только в процессе онтогенеза и зависят от социализации, т.е. от той социальной среды, в которой воспитывается человек [10].

Данное определение отличается от понимания мотива как стремления к удовлетворению потребностей и приближается скорее к экзистенциальному пониманию человеческой природы действующего, исходя из присущих ему особенностей, а не в силу давления окружающей среды. По мнению бихевиористов, которые считают, что предметом психологии является поведение, а не сознание, человека можно «обучить» мотивам. Например, многие компании предпочитают выращивать будущих лидеров, постепенно прививая перспективному сотруднику вкус к успеху, а не приводить их со стороны.

Приведённое выше определение мотива Хайнца Хекхаузена [10] отграничивает поведение человека, обусловленное удовлетворением физиологических потребностей, таких

как потребность в питании, дыхании и т.п., от поведения, вызванного социальной средой и глубинными индивидуальными особенностями человека. Стремление удовлетворить физиологические потребности зависит от длительности депривации, по мере насыщения его интенсивность снижается и падает до «нуля» в момент полного удовлетворения, после чего эти потребности, согласно Маслоу [1], МакКлелланду [3] и другим исследователям содержательной части мотивации, прекращают своё влияние. Для социальных потребностей характерен эффект замещения. Альдерфер в своей теории существования, связи и роста указывал, что если человек не может удовлетворить некую социальную потребность, то его внимание переключается на более «низкую» потребность. К примеру, при невозможности удовлетворить потребности в служебном росте у сотрудника вновь включаются потребности связи [5].

Рассмотрев понятие «мотива», перейдём к понятию «мотивация». Если вокруг объекта мотивирования возникает ситуация, когда проявляется тот или иной мотив, инициирующий процесс побуждения человека к деятельности, то такой процесс называется мотивацией. В психологии понятие мотивации определяет процессы, которые вызваны данной или искусственно смоделированной ситуацией и которые превосходят желаемые или, наоборот, не желаемые последствия с помощью действия намеченных результатов, а также ожидаемого инструментального значения результатов действия для наступления соответствующих последствий [10]. Кроме того, нужно учитывать, что предста-

вители разных народов имеют разный менталитет, культуру, воспитание и т.п., поэтому к ним нужно применять разные способы мотивации, учитывая их специфические особенности. Интенсивность и продолжительность действий человека для наступления соответствующих последствий являются переменными величинами, зависящими от необходимости продолжения или завершения этих действий. Анализ, проведённый Йерксом и Додсоном, показал, что для эффективного выполнения какой-либо деятельности уровень приложенных энергозатрат должны быть намного меньше актуальной силы мотивации. Йеркс и Додсон [11] сформулировали правило, которое определяет, что в зависимости от трудности решаемой задачи необходима ей оптимальная сила мотивации, при которой решение будет наиболее эффективным, и что с возрастанием сложности задачи оптимальная сила мотивации снижается. Любые отклонения от оптимального уровня мотивации снижают эффективность решения и значительно ухудшают результат. На основе этого правила была построена теория достижения, в которой оптимальный уровень мотивации для достижения максимальной эффективности связан с величинами, определяющими силу мотивации – силой мотива и ситуационной стимуляцией.

Согласно теории достижения, если сила мотивации очень высока, субъект испытывает высокое давление ситуации, что порождает «сверхмотивацию». Всё это приводит к завышению энергозатрат, а значит, к снижению эффективности. Если же ситуация стимулирующая, высокая сила мотива приводит к наиболее эф-

фективным результатам. Таким образом, для работников с высокой силой мотива достижения нет необходимости создавать систему непрерывного стимулирования к работе. А вот сотрудники с низким мотивом достижения, как правило, испытывают недостаток мотивации в тех ситуациях, где отсутствует непосредственное давление ситуации достижения, и поэтому работают неэффективно.

«Внешним» проявлением системы мотивации является система стимулирования. Если мотивация – это система мер по построению ситуации для мотивируемого объекта, стимулирование – это предложение объекту набора желаемых состояний, которые он пытается достичь. В силу этого основным способом, который используется для мотивации труда человека к активной деятельности, является вознаграждение. Каждый человек имеет свою шкалу ценностей, поэтому вознаграждение для человека – это всё то, что он считает ценным. Вознаграждения бывают внутренние, которые человек получает самостоятельно, например, от своей работы. К внутренним вознаграждениям относятся: осознание важности результатов работы; чувство сопричастности коллективу в достижении важной цели; самоуважение, возникающее при достижении результата; дружба, «чувство локтя» и т.п. Кроме того, вознаграждения бывают внешними: карьерный рост, привилегии, полный «социальный пакет» – всё то, что может дать организация. Для того чтобы установить, какое вознаграждение нужно дать каждому конкретному сотруднику, следует определить его систему ценностей, его потребности и возможную моти-

вацию. Инструментом, служащим для такого анализа, являются созданные психологами и экономистами теории мотивации.

Существует достаточно большое количество теорий, поскольку проблемой мотивации занимались многие учёные на протяжении длительного времени. В настоящее время изучение проблем мотивации ведётся в двух направлениях: направление теории научения и личностно-теоретическое направление. Каждое из них, в свою очередь, подразделяется на школы в зависимости от одного из трёх типов наивного объяснения причин, лежащих в основе поведения человека:

- 1) в зависимости от личностных особенностей человека;
- 2) обусловлено давлением внешней среды;
- 3) взаимодействие факторов личности и ситуации.

Наиболее известны следующие теории:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда;
- теория гигиенических и мотивирующих факторов Герцберга;
- инструментальная теория Врума;
- теория справедливости Адамса;
- процессуальная теория Портера-Лоулера;

К сожалению, удостоены меньшим вниманием такие интересные теории, как:

- теория поля и групповой динамики Левина;
- аналитическая теория действия Аткинсона и Берча;
- обобщающая когнитивная модель Хекхаузена.

После изучения теорий мотивации нами были проведены практические исследования по формированию системы мотивации обучения и трудоустройства выпускников профильных учебных заведений на примере авиастроительной отрасли [7; 8; 9]. Исследование проводилось в рамках совместного проекта Минобрнауки России и Объединённой авиастроительной корпорации (ОАК) по разработке концепции системы мотивации к обучению и трудоустройству выпускников учебных заведений начального (НО), среднего (СО) и высшего профессионального образования (ВО) для предприятий авиационной промышленности. В состав корпорации ОАК входят:

- ПАО «Компания «Сухой»;
 - АО «Российская самолётостроительная корпорация «МиГ»;
 - ПАО «Комсомольское-на-Амуре авиационное производственное объединение имени Ю.А. Гагарина»;
 - ОАО «Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина»;
 - ПАО «Корпорация «Иркут»;
 - ПАО «Туполев»;
 - АО «Авиастар-СП»;
 - ПАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»;
 - ПАО «Новосибирское авиационное производственное объединение имени В.П. Чкалова»;
 - ПАО «Таганрогская авиация»;
- Респондентами исследования были руководители и студенты следующих университетов, колледжей, лицеев и училищ:
- Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) «МАИ»;
 - Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева «КАИ»;

- Новосибирский государственный технический университет;
- Казанский авиационный технический колледж им. П.В. Дементьева;
- Новосибирский авиационный технический колледж им. Б.С. Галушца;
- Профессиональный лицей № 123 (г. Казань);
- Профессиональное училище № 1 (г. Новосибирск).

Результатом работы было получение комплексной оценки различных аспектов процессов обучения студентов старших курсов и трудоустройства выпускников профильных учебных заведений на предприятия авиационного комплекса. При разработке системы мотивации были использованы два основных источника: результаты исследования, проведённого в рамках данного проекта, и анализ основных трендов развития российской системы профессионального образования. Акцент был сделан на выявление факторов, значимо влияющих на мотивацию студентов и учащихся к получению специальности и трудоустройству на авиапредприятиях. Учитывались также мнения и требования к образовательному процессу со стороны студентов и выпускников учреждений профобразования и представителей авиапредприятий, как основных получателей предоставляемых образовательных услуг.

Основными задачами проведения исследования были:

- 1) выявление факторов, влияющих на интерес студентов к получению профильной специальности;
- 2) выявление факторов, влияющих на интерес студентов к трудоустройству на авиапредприятиях;
- 3) анализ процесса обучения и трудоустройства на основе оценок

молодых специалистов авиапредприятий.

Результаты исследования были представлены в виде анализа:

– факторов, влияющих на интерес к получению профильной специальности;

– факторов, влияющих на интерес к трудоустройству на авиапредприятиях;

– процесса обучения и дальнейшего трудоустройства специалистов на основании опроса выпускников вузов.

В заключение отметим, что на создание эффективной системы мотивации труда могут влиять различные

внешние факторы, такие как, например, состояние экономики в условиях кризиса и внутренние механизмы стимулирования эффективной деятельности [5; 6]. Важно, чтобы руководитель, зная основные положения теории мотивации труда, постоянно «держал руку на пульсе» и контролировал процесс мотивации всех сотрудников для получения максимально эффективной отдачи от них. Это касается и руководителей вузов, и руководителей предприятий авиастроительной отрасли, заинтересованных в получении квалифицированных, перспективных, активных молодых специалистов.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2011. 352 с.
2. Трейси Б. Мотивация. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 144 с.
3. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 672 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
5. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. и практ. для академ. бак. М.: Издательство Юрайт, 2015. 482 с.
6. Николаев А.В., Тихонов А.И., Новиков С.В. Оценка эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // Российский технологический журнал. 2014. № 4. С. 284–295.
7. Штеюк С. Мотивация персонала в кризис [Электронный ресурс] // Босс (журнал) : [сайт]. 2015. № 10. URL: <http://urenergo.ru/group/publications/2015/1160> (дата обращения: 23.08.2016).
8. Тихонов А.И., Гришин Д.В. Разработка новой системы управления и сертификации профессиональных квалификаций в авиастроительной отрасли [Электронный ресурс] // Московский экономический журнал: [сайт]. URL: <http://qe.su/obrazovanie-i-povyshenie-kvalifikatsii/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-2-2016-18> (дата обращения: 23.08.2016).
9. Формирование системы мотивации обучения и трудоустройства выпускников профильных учебных заведений: на примере авиастроительной отрасли: методические рекомендации / Д.В. Гришин и др. Казань: КазГТУ, 2009. 113 с.
10. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: Смысл, 2003. 860 с.
11. Robert M.Y., John D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // Journal of comparative neurology and psychology. 1908. Vol. 18. P. 459–482.

REFERENCES:

1. Maslou A. Motivatsiya i lichnost' [Abraham Maslow. Motivation and Personality]. SPb., Peter, 2011. 352 p.
2. Treisi B. Motivatsiya [Brian Tracy. Motivation]. M., Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 144 p.
3. Maklelland B. Motivatsiya cheloveka [David McClelland. Human Motivation]. SPb., Peter, 2007. 672 p.
4. Egorshin A.P. Upravlenie personalom: uchebnik dlya vuzov. 4-e izd., ispr. [Personnel Management: Textbook for Universities. 4-th ed., rev.]. N. Novgorod, NIMB, 2003. 720 p.
5. Lobanova T.N. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [Motivation and Stimulation of Labour Activity: Tutorial and Workshop for Undergraduates]. M., the Publishers Yurayt, 2015. 482 p.
6. Nikolaev A.V., Tikhonov A.I., Novikov S.V. Otsenka effektivnosti professional'noi deyatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Evaluation of the Effectiveness of Professional Activity of Civil Servants] // Russian Technological Journal. 2014. No 4. Pp. 284–295.
7. Shteyuk S. Motivatsiya personala v krizis [Elektronnyi resurs] [Staff Motivation in Crisis] [Electronic resource] // [Boss (magazine): 2015. No 10.]. [website]. URL: <http://urenerg.ru/group/publications/2015/1160> (request date 23.08.2016).
8. Tikhonov A.I., Grishin D.V. Razrabotka novoi sistemy upravleniya i sertifikatsii professional'nykh kvalifikatsii v aviastroitel'noi otrasli [Elektronnyi resurs] [The Development of a New System of Control and Certification of Professional Qualifications in Aviation Industry] [Electronic resource] // Moskovskii ekonomicheskii zhurnal [site]. [Moscow Economic Journal [Electronic resource]]. URL: <http://qje.su/obrazovanie-i-povyshenie-kvalifikatsii/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-2-2016-18> (request date 23.08.2016).
9. Formirovanie sistemy motivatsii obucheniya i trudoustroistva vypusnikov profil'nykh uchebnykh zavedenii: na primere aviastroitel'noi otrasli: metodicheskie rekomendatsii / D.V. Grishin i dr. [The Formation of the System of Motivation of Training and Employment of Graduates of Specialized Educational Institutions: the Case of the Aircraft Industry: Guidelines / D.V. Grishin et al.]. Kazan, KazGTU, 2009. 113 p.
10. Khekkhauzen KH. Motivatsiya i deyatel'nost' [Motivation and Activity]. M., Smysl, 2003. 860 p.
11. Robert M.Y., John D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // Journal of comparative neurology and psychology. 1908. Vol. 18. P. 459–482.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Желтенков Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;

e-mail: kaf-menedg@mgou.ru

Тихонов Алексей Иванович – кандидат технических наук, доцент, директор инженерно-экономического института МАИ, заведующий кафедрой управления персоналом Московского авиационного института (национального исследовательского университета);

e-mail: Engecin_mai@mail.ru

Гришин Дмитрий Владимирович – аспирант инженерно-экономического института Московского авиационного института (национального исследовательского университета);
e-mail: dvgrishin@yandex.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Alexander Vladimirovich Zheltenkov – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, Moscow State Regional University; e-mail: kaf-menedg@mgou.ru

Alexey Ivanovich Tikhonov – Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Director of Engineering and Economics Institute, Head of the Department of Human Resource Management, Moscow Aviation Institute (National Research University);
e-mail: Engecin_mai@mail.ru

Dmitriy Vladimirovich Grishin – Postgraduate Student of the Institute of Engineering and Economics, Moscow Aviation Institute (National Research University);
e-mail: dvgrishin@yandex.ru

БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА

Желтенков А.В., Тихонов А.И., Гришин Д.В. Построение эффективной системы управления персоналом авиастроительных предприятий с использованием системы мотивации обучения и трудоустройства выпускников учебных заведений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 70-78.
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-70-78

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCE

Zheltenkov A.V., Tikhonov I.A., Grishin D.V. Building Efficient System of Human Resource Management at Aircraft Manufacturing Enterprises with the Use of the System of Learning and Job Search Motivation of Graduates // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 4. P. 70-78.
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-70-78