

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Долгов М.Ю.

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», Нижний Новгород, Россия (603950, г. Н. Новгород, ул. Минина, 24), e-mail: sol-zhak@yandex.ru

Условия рыночной экономики таковы, что желание предприятий оставаться в числе эффективно функционирующих напрямую зависит от качества работы персонала и его мотивации. Проблема мотивации персонала еще на протяжении многих лет будет актуальной. Целью работы является выявление особенностей построения системы мотивации персонала в инновационных организациях. На основании методики мотивации А. Маслоу показаны главные ценности персонала инновационной компании. В статье рассматриваются материальные и нематериальные способы мотивации. Предложены некоторые формы материальной мотивации. Подробно изучены формы нематериальной мотивации. Выявлены способы нематериальной мотивации, которые можно использовать в любой организации и те способы, которые имеют отраслевой характер. Данная статья позволяет понять, какие же факторы мотивации персонала наиболее эффективно работают в инновационных организациях. На примере конкретных компаний рассматриваются некоторые существующие системы мотивации: «кайдзен» и «советская система мотивации». Отмечены положительные и отрицательные стороны каждой системы мотивации, выявлены сходства и различия. На основании опросов одного из исследовательских центров выявлены наиболее часто встречающиеся способы мотивации. Статья показывает, что создание системы мотивации необходимо проводить, используя определенные методики. В статье предложены и раскрыты три ключевых метода мотивации персонала в инновационных компаниях.

Ключевые слова: система мотивации, инновационные компании, персонал, стимулирование, эффективность.

THE FEATURES OF THE CREATION OF THE SYSTEM OF THE PERSONNEL MOTIVATION IN THE INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Dolgov M. Y.

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseeva, Nizhny Novgorod, Russia (603950, G. N. Novgorod, Minin Street, 24), e-mail: sol-zhak@yandex.ru

The conditions of market economy are such that the desire of enterprises to remain among effectively functioning directly depends on the quality of personnel work and their motivation. The problem of personnel motivation is going to be acute for many years coming. The purpose of this work is to reveal the characteristics of personnel motivation system building in innovative organizations. The main values of personnel of an innovative company are shown on the basis of A. Maslow pyramid. Both material and non-material ways of motivation are considered in the article. Some forms of material motivation are offered. The forms of non-material motivation are studied in detail. Some forms of non-material motivation which can be used in any organization and those which are characteristic of some industries are revealed. This article enhances understanding of which personnel motivation factors work most effectively in innovative organizations. The existing systems of motivation, such as *kaizen* and *Soviet motivation system* are examined on the examples of concrete companies. Both positive and negative sides of each system are noted and their similarities and differences are revealed. The most frequently used ways of motivation are revealed on the basis of the surveys of one of research centers. The article shows that a motivation system is to be built using some certain methods. **Three key methods of personnel motivation in innovative companies are offered and revealed in this article.**

Keywords: motivation system, innovative companies, personnel, stimulating, effectiveness.

Современные российские компании работают в постоянно изменяющихся условиях рыночной экономики и конкуренции. Факторы и условия, которые определяют успех компании, напрямую или косвенно связаны с качеством работы сотрудников, а качество работы персонала напрямую связано с мотивацией на эту работу. В связи с этим, вопрос мотивации персонала, на сегодняшний день является весьма актуальным.

Качество и эффективность деятельности сотрудников фирмы зависят от нескольких основных факторов: способностей сотрудников, их мотивации и определенной совокупности объективных возможностей и обстоятельств. Хотелось бы подробнее остановиться на мотивации, а точнее особенностях системы мотивации персонала в инновационных организациях.

При построении системы мотивации персонала руководителю необходимо задаться вопросом не «как?», а «что?». Например, не как провести обучающий семинар, а что он даст? С какой целью его необходимо проводить? Что по итогам этого семинара получат сотрудники и компания в целом?

Предприятия с традиционной системой управления, как правило, используют подход – от частного к общему. И очень часто материальные и нематериальные способы мотивации возникают и используются, не учитывая при этом реальные потребности бизнеса и ожидания работников. В инновационных же компаниях такой подход не приемлем.

Управление персоналом, не поддается автоматизации, несмотря на технологизацию всех сфер деятельности организации. Перепрограммировать мозг практически невозможно. Одни становятся лояльнее от организации работодателем детского праздника, другим важно иметь возможность проявить инициативу в условиях работы над каким-либо проектом. Например, возьмем наставничество. Около 70 % работников воспримут это как обузу, и даже за дополнительную плату не согласятся учить новичков. Для отдельных же сотрудников наставничество будет воспринято как стимул и показатель того, что его знания, опыт замечены руководством.

Создатели успешного бизнеса часто удивляют своим чутьем в области кадров. Как правило, это небольшие компании. Другое дело, когда штат в 500 или 1000 человек. Кадровую политику все ощущают по-разному. Руководитель организации видит одно, начальник линейного уровня видит другую картинку, менеджер по персоналу имеет свой взгляд на происходящее. Исходя из всего этого, можно сделать вывод, что в постоянно развивающемся бизнесе нельзя интуитивно создавать систему мотивации, необходимы определенные методики, в ином случае может получиться хаос.

В инновационных компаниях при разработке и внедрении системы мотивации используют индивидуальный подход с опорой на технологию, особенно когда это касается ключевых сотрудников. Всем известны методики мотивационной политики по А. Маслоу (пирамида потребностей) и система «Мотивация-стимул» В. Герчикова. Так вот, в инновационных компаниях пирамида ценностей Маслоу оказывается перевернутой в плане актуальных потребностей. Основопологающим становится совпадение ценностей и интересов сотрудников и организации.

В настоящее время стимулы принято условно разделять на материальные и нематериальные. В большинстве инновационных компаний происходит сокращение % материальных стимулов, и увеличивается % нематериальных стимулов.

Формы материальной мотивации – оклад, надбавки, «белая» зарплата, премии по результатам работы, отсутствие штрафов, ведомственное жилье, передаваемое впоследствии сотруднику, бонусы. Так, видется перспективной, бонусная система для сотрудников. Например, если он перевыполняет по продажам каждый месяц план на 3–5 %, ему можно начислять ежемесячные бонусы в размере 10 %. А в конце года обменивать бонусы на что-то, имеющее ценность для работника. Наряду с бонусной системой можно использовать раздачу акций, которые впоследствии можно обменивать на дивиденды.

Формы нематериальной мотивации в разных инновационных компаниях могут быть абсолютно разными. Их, в свою очередь можно разделить на общие и ориентированные для определенной сферы деятельности

К общим способам мотивации, которые подойдут для большинства организаций, независимо от сферы деятельности, относятся: корпоративная культура – выезды на природу, санаторно-курортное лечение, социальная поддержка, меры моральной признательности – комплименты, упоминания в СМИ и др.

К ориентированным на определенные сферы деятельности методам мотивации можно отнести следующее:

1. Одной из таких форм является создание *комфортных условия для работы* персонала. Так компания Google, заботясь о своих сотрудниках, учитывает все, начиная с цветовой гаммы, заканчивая шведским столом. Сотрудникам разрешено играть в хоккей на роликах прямо на автостоянке два раза в неделю. [9] Помимо рабочих помещений Googleplex вместил в себя спортивный комплекс, небольшую клинику, химчистку и парикмахерскую.
2. Ряд проведенных опросов показал, что потенциальные сотрудники высоко оценивают *обучающие стратегии*. Этим могут похвастаться (после Google) четыре лучшие консалтинговые компании-работодатели: KPMG, Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers и Deloitte. Обучение и стажировки в разных уголках мира привлекают специалистов самого продуктивного возраста: уже не новичков, а состоявшихся профи, заботящихся о повышении уровня квалификации [10].
3. Одним из довольно эффективных методов стимулирования (это касается, в основном, магазинов) является выдача *сотрудникам дисконтных карт* на приобретение товара этого магазина. Данную форму мотивации используют крупные торговые сети, такие как: Adidas, Reebok, GloriaJeans, Л'этуаль,

4. Возможность *гибкого графика работы*. Это система планирования рабочего времени, согласно которому сотрудники должны отработать в неделю определенное количество часов. При этом они самостоятельно распределяют свое рабочее время, согласовав предварительно с руководителем свой график, например, 2\2 или 3/2. Такая система мотивации характерна для большинства французских компаний. Рабочая неделя сотрудника составляет 35 часов, в то время как в Европе сотрудники трудятся 40 часов в неделю.

5. Есть еще один способ мотивации, который присущ инновационным компаниям, – *принцип индивидуального подхода*. Для молодых сотрудников важно участие в жизни коллектива, участие в спортивных мероприятиях. Для старших – признание статуса. Женщинам – оплачиваемый косметический салон, мужчинам – тренажерный зал. При этом не надо забывать о *чувстве важности, признания и востребованности* сотрудника перед начальством. Так в компании LandsEnd руководство написала на плитках рядом с бассейном имена всех 1300 сотрудников фирмы, которые, как заявил владелец фирмы ГериКомер, и сделали возможным ее процветание. [1]

6. *Социальные гарантии* – предоставление служебного транспорта, устройство ребенка в детский сад и пр. Например, компания МТС предоставляет своим сотрудникам добровольное медицинское страхование в компании РОСНО. В зависимости от должности сотрудник получает полис ДМС одного из трех видов: эконом, бизнес, ВИП.

7. Также одним из способов мотивации можно считать *доверие и делегирование полномочий*.

8. *Командная деятельность*. Такая форма мотивации характерна для японцев, которые в своей деятельности сильно ориентированы на команду, и их легко мотивировать, создав ощущение к ее причастности.

9. Особым способом мотивации для сотрудников IT-компаний служат, так называемые *конкурсы роботов*. Компания Polymedia проводит ежегодные битвы роботов DevCup2014. Инженер-тестировщик Эмиль Ишмухаметов, участник DevCup2013, в интервью HR-Journal рассказал: «*Этот конкурс изначально задумывался, чтобы привлечь внимание всех сотрудников компании к труду разработчиков, а также показать, что программирование бывает не скучным, а очень даже занимательным. Мы и раньше собирались отделом и устраивали для себя такие состязания, чтобы отвлечься и размять мозги...*» [4].

Рассмотрим некоторые системы мотивации. В компании ОАО «Интер РАО ЕЭС» недавно было создан департамент управления инновациями. За небольшой промежуток времени была проведена большая аналитическая и практическая работа, которая показала, что необходимым элементом системы повышения работы всей компании является вовлеченность персонала в инновационную деятельность. Анализ выявил, что без такой

системы мероприятия по аудиту, бенчмаркингу и анализу лучших практик будут неполны. В этой компании за основу взят принцип «кайдзен», что в переводе с японского – непрерывное улучшение. Согласно этому принципу любой сотрудник может улучшить свою работу, чтобы он ни делал. Кайдзен – это ежедневное желание каждого сделать лучше свою работу и свои действия более эффективными и безопасными. Это деятельность, в которой участвуют все сотрудники предприятия. Она заключается в постоянной реализации положительных изменений в кратчайшие сроки, не привлекая при этом крупные инвестиции.

В компании были разработаны процедуры сбора инновационных идей, их первичной оценки, отбора эффективных предложений, а также внедрения на практике. В компании постоянно ведется обучение персонала, налажены соревнования смен.

Эта система была разработана компанией Toyota и используется на многих отечественных предприятиях – ОАО «Ульяновский Автомобильный завод», «Группа ГАЗ», ОАО «Камаз».

Система мотивации компании Toyota построена на том, что руководство поощряет развитие «гхино». Это понятие появилось в Японии, и означает хорошую технику, мастерство. В компании, первый уровень «гхино» – это, когда рабочий может найти дефект. Второй уровень – это способность самостоятельно устранить данный дефект. Чем выше у сотрудника уровень «гхино», тем в большем количестве производственных процессов он компании мотивирован, чтобы двигаться вперед. Так как получение последующего уровня мастерства связано со статусом, что уже само по себе является серьезным фактором мотивации. Рабочие повышают свой статус не только в глазах начальника, но и коллег.

Институт «Якутнипроалмаз» АК «АЛРОС» сохранил с советских времен лучшие традиции мотивации персонала. Они выражены в виде поощрения рационализаторской деятельности, премиях, награждениях работников. В данной организации принято и действуют Положение о рационализаторской деятельности, Положение о премировании. В компании приветствуется дух соревновательности, идет постоянный поиск талантливой молодежи. Выступая с презентацией на круглом столе на тему «Мотивация к инновациям», Геннадий Никитин, заместитель директора по инновациям (этого института) представил все данные, которые позволяют считать, что их система мотивации, основанная на советском опыте, дает неплохие результаты.

Советская система мотивации персонала представляет собой соревнования между организациями или подразделениями. Используются такие показатели как число защищенных диссертаций, количество опубликованных статей, рационализаторских предложений, изобретений. Все это исчисляется в баллах, а затем сравнивается, и выделяются передовики, которые затем получают грамоты, место на Доске почета. В

советское время некоторым даже выделяли дополнительные талоны на покупку автомобиля Жигули.

Изучив два вида системы мотивации – «кайдзен» и «советскую», можно сделать вывод, что две эти системы имеют сходства и различия. К общим элементам мотивации можно отнести обучение, дух соревновательности и материальное поощрение.

Различие же состоит в том, что советской системе мотивации присуще: число защищенных диссертаций, опубликованных статей, поощрения в виде дипломов и грамот. Система «кайдзен» работает на повышения статуса сотрудника, его внутреннего улучшения, его вовлеченности в инновационную деятельность.

Инновационные компании России все больше используют Систему Томаса, которая позволяет сформировать профильный анализ личности-сотрудника, создать команду и использовать гибкие мотивационные программы. Для каждой компании – своя система мотивации.

Исследовательский центр портала Superjob.ru, опросив 3 000 экономически активных россиян старше 18 лет, выяснил, что большинство (36 %) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня, например, возможность, раньше уходить с работы. Особенно данный метод мотивации по душе женщинам (43 % против 29 % – среди мужчин), а также респондентам до 25 лет (43 %). На втором месте – гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе (по 29 %). Чаше остальных комфортные условия и гибкий график в качестве наилучшего способа мотивации отмечали респонденты старше 55 лет (34 %). Каждый пятый участник исследования (19 %) был бы рад публичной благодарности за хорошую работу из уст руководителя. Для 16 % опрошенных очень важна поддержка в личных делах (рецензирование дипломной работы, помощь в оформлении ребенка в детский сад и т.п.). От возможности трудиться дома не отказались бы 14 %. А вот конкурсы и соревнования вызывают у респондентов гораздо меньше энтузиазма (7 %) (см. рис. 1) [6].



Рис. 1. Основные способы мотивации россиян

Целью построения системы мотивации в инновационной компании является создание эффективной команды, которая позволит добиться целей бизнеса.

Российским компаниям необходимо выстраивать свои методы мотивации, используя мировой опыт управления и привлечения персонала, который бы позволил раскрыть способности сотрудников.

На наш взгляд, основными методами мотивации персонала в инновационной компании являются следующие направления: команда, стимулирование и ответственность за результат.

Таблица 1

Основные методы мотивации персонала в инновационной компании

№	Направление	Содержание
1	Команда	Управленцы и научные сотрудники. Структура на этапе развития, роли пересекаются. <i>Привлечение и удержание эксклюзивных сотрудников</i>
2	Стимулирование	Не всегда только финансовое. Огромное значение имеет признание достижений. <i>Нефинансовое вознаграждение</i>
3	Ответственность за результат	Показатели в основном проектные. Действует проектное управление. Ответственность – групповая, личный результат оценить сложно. <i>Высокая коллективная ответственность за результат</i>

Список литературы

1. Абашин, А. Костя, садись за пианино! Или с чего начинается нематериальная мотивация / Александр Абашин // Кадровик.ру. – 2006. – № 1. – С. 39.

2. Губанов С.А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) // Экономист. – 2007. – № 3. – 94 с.
3. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2007. – 120 с.
4. Битва роботов на рабочем месте, или мотивации в IT-компаниях. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-journal.ru/column/it/Polymedia-DevCup2014.html> (Дата обращения: 04.08.2014).
5. Внедрение системы мотивации персонала. TBSConsulting. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tbsconsulting.ru/web/93.html> (Дата обращения: 30.07.2014).
6. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=14153> (Дата обращения: 05.08.2014).
7. Как мотивировать инноваторов внутри компании? [Электронный ресурс]. URL: <http://irdclub.ru/2013/06/2507> (Дата обращения: 31.07.2014).
8. Как мотивировать топ-менеджеров. Электронный журнал по управлению персоналом. Сергей Львов, Роман Иванов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-land.com/pages/art20071011_32726.html (Дата обращения: 26.07.2014).
9. Корпоративная культура Google. Татьяна Цукрова. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ua/article/1487.html> (Дата обращения: 03.04.2014).
10. Приемы мотивации персонала в самых крутых компаниях. [Электронный ресурс]. URL: http://blog.poligrafi.com/post_1483 (Дата обращения: 25.07.2014).

Рецензенты:

Корнилов Д.А., д.э.н., профессор кафедры «Экономика, управление и финансы» Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева, г.Нижний Новгород;

Бекарев А.М., д.фил.н., профессор кафедры «Общей социологии и социологической работы» Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, г.Нижний Новгород.