

На правах рукописи

СТАРЦЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА

**МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ
(НА ПРИМЕРЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ)**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание учёной степени
кандидата социологических наук**

Нижний Новгород – 2009

Диссертация выполнена на кафедре «Менеджмент» факультета экономики менеджмента и инноваций ГОУ ВПО «Нижегородского государственного технического университета имени Р.Е. Алексеева»

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор
Матиашвили Виктор Михайлович

Официальные оппоненты: доктор философских наук, профессор
Щуров Владимир Александрович
кандидат социологических наук, доцент
Вахмянина Татьяна Александровна

Ведущая организация: ГОУ ВПО НФ ГУ «Высшая школа экономики»

Защита состоится «19» ноября 2009 года в 15.00 на заседании диссертационного совета Д 212.166.14 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского» по адресу:

603000, г. Нижний Новгород, Университетский переулок, д. 7, ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной библиотеки ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского» по адресу:

603950 г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д.23., корпус 1.

Автореферат разослан «15» октября 2009 года.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
кандидат социологических наук,
доцент

Е.Е. Кутявина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Современные российские компании функционируют в новых для них условиях рыночных отношений и конкуренции. Условия и факторы, определяющие их успех на рынке, одновременно являются условиями и факторами развития предприятий. Все они прямо или косвенно связаны с качеством деятельности работников, поэтому теоретические и практические проблемы управления персоналом выходят сегодня на первый план. Особую значимость приобретают социологические аспекты этих проблем: всё, что связано с изучением потребностей, интересов, мотивов и стимулов деятельности работников. От решения этих проблем, в конечном счете, зависит то, насколько эффективно в компании будут использоваться все другие организационные ресурсы.

Как известно, производительность труда персонала российских предприятий составляет от 30 до 50 процентов от реально возможного уровня. Причём, чем выше заработная плата работников, тем больше размер этих потерь. Проблема разрыва между потенциалом компаний и степенью его использования связана с большим количеством объективных и субъективных причин, среди которых одна из наиболее существенных – несовершенство существующих систем мотивации работников.

Другая проблема связана с экспортом национального интеллекта. В последние десятилетия она приобрела в России угрожающие масштабы и является сегодня угрозой национальной безопасности страны. Следствиями «утечки мозгов» стали угрозы для существования и развития важнейших направлений и самих основ нового технологического уклада (химии, физики, математики, генетики, биотехнологий, молекулярной биологии, медицины, биохимии, цитологии и т.д.).

Причины интеллектуальной эмиграции молодых учёных и специалистов высокой квалификации из России – неостребованность имеющегося интеллектуального потенциала экономикой, невозможность для интеллектуальной элиты страны в полной мере реализовать себя в научном, материальном и интеллектуальном плане, обеспечивать свой творческий рост и развитие. Эмигрируют из России, как правило, талантливые и активные люди в наиболее трудоспособном возрасте. В результате интеллектуальной эмиграции средний уровень интеллекта в стране-экспортере снижается. Эта проблема имеет количественно определяемые показатели прямых финансовых потерь. По оценкам Комиссии по образованию Совета Европы, потери России от интеллектуальной эмиграции составляют 50-60 млрд. долларов в год. С отъездом одного учёного или квалифицированного специалиста Россия теряет в среднем 300 тысяч долларов¹. Проблема интеллектуальной эмиграции напрямую связана с дефектами существующих систем мотивации учёных и специалистов высокой квалификации.

¹ Юрьевич, А.В., Интеллектуальная эмиграция из России / А.В. Юрьевич, И.П. Цапаненко [Электронный ресурс] // Вестник РАН. – М.: 2008 – Режим доступа: <http://www.ras.ru/digest/showdnews.aspx>, свободный. – Загл. с экрана.

Эффективность деятельности сотрудников предприятий обеспечивается несколькими основными переменными – способностями работников, их мотивацией, а также определённой совокупностью объективных возможностей и обстоятельств. В данном диссертационном исследовании будет рассмотрен один из факторов эффективной деятельности сотрудников организаций – мотивация работников, т.е. совокупность взаимосвязанных внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение организационных целей. Собственники и руководители растущего числа российских компаний начинают осознавать, что успешное развитие бизнеса сегодня невозможно без внедрения современных технологий мотивации работников и испытывают в этой связи растущую потребность в исследовании и разработке инновационных технологий в области мотивации персонала.

В настоящее время, в условиях финансово-экономического кризиса, когда финансовые ресурсы стали дефицитными, в большинстве российских компаний целенаправленно сокращаются затраты на мотивацию сотрудников. В этой ситуации внедрение инновационных технологий мотивации сотрудников, не требующих, как правило, больших инвестиционных вложений, но позволяющих удержать в организации компетентных, талантливых сотрудников, сохранить на необходимом для нормального функционирования компании уровне лояльность персонала, особенно актуально.

Таким образом, проблемы внедрения инновационных технологий мотивации в системы организационного управления становятся в наши дни одним из ключевых условий сохранения и развития бизнеса и требуют повышенного внимания со стороны исследователей, работающих в сфере социологии управления.

Все эти обстоятельства делают тему диссертационного исследования актуальной проблемой социологии управления, имеющей важное практическое значение.

Степень научной разработанности проблемы. Понятия «инновация» и «инновационная технология управления» не имеют однозначных научных интерпретаций.

Одни авторы (И.В. Афонин; С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин; В.Н. Гунин, В.П. Баранчеева, В.А. Устинова, С.Ю. Ляпина; П. Друкер; П.Н. Завлин; Ф. Никсон; Б. Санто; Й. Шумпетер¹) понятие «инновация» трактуют как положительное, прогрессивное новшество (идею, деятельность, технологию или материальный объект, ранее не применявшийся социальной или организационной системой). Другие – (М.В. Кларин; В.М. Матиашвили; Г.А. Мотин, В.Г.

¹ Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, цены/И.В. Афонин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 380с.; Гунин, В.Н. Управление инновациями/В.Н. Гунин, В.П. Баранчев, В.А. Устинов. М.: ИНФРА-М, 2000. – 272с.; Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327с.; Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения/ П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288с.; Санто, Б. Инновация как средство экономического развития/ Б. Санто: Пер. с венг. - М.: Прогресс, 1990. – 296с.; Шумпетер, Й. Теория экономического развития/ Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982.

Рождественский; М.Ю. Морозова, А.И. Пригожин, Б. Твисс; М. Хучек; Р.А. Фатхутдинов¹) под «инновацией» понимают результат творческой деятельности, практическое применение которого приводит к существенным изменениям в функционировании конкретной социальной или организационной системы и получению коммерческой выгоды от её внедрения. Общее в позиции этих двух групп авторов в том, что они исходят из того, что категорию новизны определяют не количественные, а качественные характеристики изменений, которые носят существенный характер и сопровождаются глубокими переменами в деятельности и мышлении людей, организаций, общества в целом.

В работах М.А. Бенедиктова, А.А. Буреева, С. Глазьева, Г.Я. Гольштейна, В.С. Дудченки, П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели; И.С. Кузнецовой, Н.Г. Маловой, В. Полтеровича, А.А. Трифиловой, Т.А. Федосеевой, Ф. Янсена² предпринимаются попытки определить понятия и сущность инновационных процессов. Под инновационным процессом эти авторы понимают процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация «вызревает» от научных идей до конкретных новых продуктов, технологий или услуг и распространяется при практическом использовании.

В исследованиях К. Астапова; А.В. Баранцева, В.В. Куляминой, В.А. Омельченки, О.Л. Петренки; А.В. Гугелева; И.Г. Дежиной; В.Г. Медынского, Л.Г. Шаршуковой; А.А. Мешкова; А.И. Пригожина; В.М. Салтыкова; А.А. Трифиловой; М. Хучека³ рассматриваются проблемы, связанные с различными ас-

¹ Матиашвили, В.М. Управление организационными изменениями/ В.М. Матиашвили. – Н.Новгород: НГТУ, 2007. – 80с.; Кларин, М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта/М.В. Кларин. – М.: Наука, 1997. – 223с.; Мотин Г.А. Инновационный менеджмент/ Г.А. Мотин, В.Г. Рождественский: Н.Новгород, НГТУ, 2008. – 134с.; Морозова, Ю.П. Инновационный менеджмент/ Ю.П. Морозова. – М.: Юнити-Дана, 2001; Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)/ А.И. Пригожин. – М.: Экономика, 1989; Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями/ Б. Твисс. – М.: Экономика, 1989; Хучек, М. Инновации на предприятии и их внедрение/ М. Хучек. – М.: 1992.; Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент/Р.А. Фатхутдинов Р.А. – СПб: Питер, 2007. – 448 с.

² Бенедиктов, М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта [Электронный ресурс]//Менеджмент в России и за рубежом. – 2001.<http://www.dis.ru/manag/arhiv/2001/2/2.html>; Бурев, А.А. Социальный аспект комплексных инновационных проектов: автореф. дис....канд. социол. наук: 22.00.03/ ННГУ им. Н.И. Лобачевского. – Н. Новгород, 2007. – 24с.; Глазьев, С. Теория долгосрочного технико-экономического развития/Глазьев С. – М.: 1993; Гольштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент/ Г.Я. Гольштейн – Таганрог: Из-во ТРТУ, 1998; Дудченко, В.С. Основы инновационной методологии/ В.С. Дудченко, – М.: На Воробьевых, 2001. – 668с.; Инновационный менеджмент// Под ред. П.Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л.Э. Мендели. – М.: Экономика, 2004; Кузнецова, И.С. Инновационные системы: суть, структура и проблемы развития [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.innovation.com.ua/pub/kuzn.html>, свободный. – Загл. с экрана; Малова, Н.Г. Формирование эффективных социальных взаимодействий внутри корпорации как основа инновационного развития: автореф. дис....канд. социол. наук: 22.00.03/ ННГУ им. Н.И. Лобачевского. – Н.Новгород, 2007. – 26с.; Полтерович, В. Большинство инноваций в России – это имитация технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rusnanonet.ru/articles/16376/.html>, свободный. – Загл. с экрана.; Трифилова, А.А. Методология инновационного развития: дисс....докт. эконом. наук: 08.00.05/ НГАСУ. – Н.Новгород, 2005. – 400с.; Федосеева, Т.А. Мониторинг инновационного развития экономических систем: дисс....канд. эконом. наук: 08.00.05/ ННТУ. – Н.Новгород, 2007. – 150с.; Янсен, Ф. Эпоха инноваций/Ф. Янсен. М.: ИНФРА-М, 2002. – 308с.

³ Астапов, К. Инновации промышленных предприятий и экономический рост/Астапов К.// Экономист, 2005. – №6; Баранцев, А.В. Проблемы внедрения наукоёмких технологий/ А.В. Баранцев, В.В. Кулямин, В.А. Омельченко, О.Л. Петренко //Труды ИСП. Т. 8 (1), 2004; Дежина, И.Г. Механизмы стимулирования коммерциализации исследований и разработок// Научные труды №72– Р. – М.: ИЭПП, 2004; Медынский, В.Г. Инновационной предпринимательство/ В.Г. Медынский, Л.Г. Шаршукова. – М.: Инфра-М, 1997; Мешков, А.А. Основные

пектами внедрения инноваций и поствнедренческого этапа их функционирования.

Так, по мнению В. А. Швандары, В. Я. Горфинкеля¹, инновационный процесс не заканчивается этапом внедрения инноваций, т.е. использованием в практике нового продукта, услуги, технологии. Этот процесс не прерывается и после внедрения, так как по мере распространения (диффузии) инновация совершенствуется, делается более эффективной, приобретает ранее неизвестные потребительские свойства.

Вопросам мотивации трудовой деятельности также посвящено большое количество исследований и монографий, как отечественных (И.А. Баткаева; М. Васильева; И.С. Варданян; В.В. Вахнина; В.К. Вилюнас; Л.С. Выготский; В.И. Гущина; Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов; И.В. Жуковский; Л.Н. Захарова; Е.П. Ильин; И.В. Имедадзе; В.И. Ковалев; А.Н. Леонтьев; М.Ш. Магомед-Эминов; М.И. Магура; В.М. Матиашвили; В.С. Мерлин; В.Н. Мясищев; А.И. Пригожин; С.Л. Рубинштейн; А.В. Садаков; П.В. Симонов; Д.Н. Узнадзе; А.А. Файзуллаев; П.М. Якобсон²), так и зарубежных (Дж. В. Бодро (J.W. Boudreau); Дж. Барш (J.Barsh); Д. Дипроуз (D. Deeproze); П.Ф. Друкер (P.F. Drucker); Д. Макклеланд, А.И. Маслоу; Г.Т. Милкович (G.T. Milkovich), Дж. Р. Катценбах (J. R. Katzen-

направления исследования инновации в американской социологии// Социологические исследования/А.А. Мешков// Управление персоналом, - 1996. - №5. - С. 117-129; Пригожин, А.И. Современная социология организаций/ А.И. Пригожин. - М.: 1995. - 296с; Пригожин, А.И. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы/А.И. Пригожин//Управление персоналом. - 2000. - №1-С.17-21; Пригожин, А.И. Реформы спотыкаются о менеджмент//Общественные науки и современность. - 2001. - №4. - С.55-61; Трифилова, А.А. Анализ инновационного потенциала предприятия// Инновации, - №6, 2003; Трифилова, А.А. Оценка эффективности инновационного развития/А.А. Трифилова, - М.: Финансы и статистика, - 2005; Хучек, М. Инновации на предприятии и их внедрение/ М. Хучек.- М., 1992.

¹ Инновационный менеджмент / под ред. В. А. Швандара, В. Я. Горфинкеля. - М., 2004.

² Баткаева, И.А. Мотивация трудовой деятельности/ И.А. Баткаева. - М.: ГАУ, 1996. - 85 с.; Васильева, М. Мотивация персонала в условиях кризиса// Управление персоналом - 2009. - №10. - 36с.; Варданян, И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала/ И.С. Варданян// Управление персоналом. - 2005. - №15. - с.58-63; Вахнина, В.В. Психологическое воздействие в работе с кадрами: от администрирования к мотивированию // Актуальные проблемы кадрового обеспечения и управления персоналом ОВД. Материалы межвузовской научно-практической конференции. - Вып. 9: ВИПК МВД России, 2006 г. - С. 193-201; Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд-во: МГУ: 1990, - 288 с.; Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Человек и труд. - 2000. - № 1. - С.169-174.; Дряхлов, Н.И. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - № 2. - 98 с.; Жуковский, И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования фирмы / И.В. Жуковский // Управление персоналом. - 2005. - №13. - С. 55-56; Захарова, Л.Н. Психология управления человеческими ресурсами в организации/Л.Н. Захарова. Н.Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 2001. - 193 с.; Захарова, Л.Н. Психология управления/ Л.Н. Захарова. Н. Новгород: Изд. Гладкова, 2005, - 328с.; Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2006. - 508 с. Ильин, Е.П. Сущность и структура мотива/ Е.П. Ильин // Психологический журнал. - 1995. - Т.16, №2.; Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы/ Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2006. - 508 с.; Имедадзе, И.В. Проблема полимотивации поведения/ И.В. Имедадзе // Вопросы психологии. - 1984. - № 6. - С.87-94; Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности/ В.И. Ковалёв. - М., 1988. - 192 с.; Маслоу, А. Мотивация и личность /А. Маслоу - СПб.: Питер, 2006. - 352 с.; Магомед-Эминов, М.Ш. Трансформация личности/М.Ш. Магомед-Эминов. М.: Психоаналитическая ассоциация, 1998, - 136с.; Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М.И. Магура // Управление персоналом. - 2003. - №6. - с. 22-25; Макклеланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклеланд. - Спб.: Питер, 2007. - 672с.; Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/Р. Каплан, Д. Нортон - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», - 2005; Садаков, А.В. Трудовая мотивация работников промышленных предприятий (на примере г. Кирова): автореф. дис....канд. социол. наук: 22.00.08/ Садаков Александр Валерьевич; ННГУ им. Н.И. Лобачевского. - Н. Новгород, 2007. - 24с.

bach); Д. Нортон (D. Norton), Р. Каплан (R. Kaplan); Дж. С. Одиорне (G. S. Odiorne), Э. Райа (A. Raia), Л. Д. Рейнолдс (L. D. Reynolds); Р. Стирс (R. Steers); Т.А. Стюарт (T.A. Stewart); К. В. Томас (K.W. Thomas); Х. Хекхаузен (H. Hekhuizen)¹ и др.) авторов.

Обзор научной литературы по теме исследования позволил сделать следующие выводы:

- при всём том, что проблемы мотивации персонала довольно широко освещаются сегодня в научной литературе, внедрение инновационных технологий мотивации персонала за редким исключением пока не стало предметом специального внимания отечественных и зарубежных социологов;
- в частности, недостаточно исследованными остаются вопросы, связанные с барьерами на пути имплементации инновационных технологий мотивации работников в неадекватной культурной среде;
- мало внимания уделяется технологиям оценки эффективности их внедрения;
- ощущается явный недостаток теоретико-методических разработок и практических рекомендаций по особенностям внедрения инновационных управленческих технологий в современных отечественных высокотехнологичных компаниях.

Объектом исследования в данной работе являются процессы внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных организациях.

Предметом диссертационного исследования выступают модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала к труду в современных отечественных высокотехнологичных компаниях.

Цель диссертационного исследования: разработать модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных российских высокотехнологичных компаниях для работников разных уровней и категорий.

Для реализации этой цели предполагается необходимым решить следующие задачи.

Задачи диссертационного исследования:

1. Осуществить социологический анализ особенностей современного менеджмента и определить роль и место мотивации работников в общей системе управления бизнесом.
2. Уточнить сущность и специфику понятия «инновационные технологии мотивации».

¹ Дипроуз, Д. Мотивация/Д. Дипроуз. – М.: Эксмо, 2008. – 256с.; Boudreau, J.W. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives/J.W. Boudreau, FT Press, 2008; Boudreau, J.W. Beyond HR: The New Science of Human Capital/ J.W. Boudreau, P.M. Ramstad/Harvard Business School Press, 2007; Drucker, P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles/ P. F. Drucker: Pan Books, 1986, – 55 p.; Katzenbach, J. R. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Teams/ J. R. Katzenbach, Smith D.K. – New York: Harper Business - 1994. –84 p.; Odiorne, G. S., Management by Objectives/ G. S. Odiorne, – New York: Pitman, 1965; Raia, A.P., Management by Objectives/A.P. Raia. - Glenview, Scott, Foresman, 1974; Thomas, A. S. Intellectual capital. The new wealth of organizations/A. S Thomas. – New York, Doubleday, 2006; Steers, R. Motivation and work behavior / R. Steers, L. Porter. – NY. 1994. –594 p.; Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность/ Х. Хекхаузен. - СПб.: Питер, 2003; М.: Смысл. – 860с.

3. Разработать и апробировать комплексный инструментарий диагностики процесса внедрения инновационных технологий мотивации персонала в отечественных высокотехнологичных компаниях.

4. Определить уровень удовлетворённости сотрудников разных уровней и категорий существующей системой мотивации в таких высокотехнологичных компаниях, как Институт прикладной физики при Российской Академии наук (далее – ИПФ РАН); ФГУП Федеральный научно-производственный центр «Научно-исследовательский институт измерительных систем» им. Ю.Е. Седакова (далее – ФГУП ФНПЦ «НИИИС»); ОАО Федеральный научно-производственный центр «Нижегородский научно-исследовательский институт радиотехники» (далее – ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ»).

5. Провести эмпирическое исследование, направленное на оценку процессов внедрения инновационных технологий мотивации персонала в отечественных высокотехнологичных компаниях.

Теоретико-методологические основы диссертационного исследования.

Методологической основой диссертационного исследования являются фундаментальные работы ведущих отечественных и зарубежных учёных (Л.С. Выготского, Д. Дипроуз, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, А.И. Пригожина, Л.Д. Рейнолдса, Т. Стюарта) в области социологии управления, социологии организации, теории мотивации, а также внедрения и оценки эффективности современных технологий управления. основополагающими для настоящего исследования выступают концепция управления человеческими ресурсами, теория интеллектуального капитала, концепция организационного развития и концепция обучающейся организации.

Информационную базу исследования составили внутриорганизационная документация и данные статистической отчётности; методические и справочные материалы; официальные информационные данные, размещённые на интернет-сайтах, а также результаты эмпирического исследования, проведённого автором.

Эмпирическая база диссертационного исследования:

1. Результаты эмпирического исследования, проведённого автором в 2008-2009 гг. в таких высокотехнологичных компаниях как ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС» и ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ». В исследовании приняли участие более 920 сотрудников этих предприятий. В ходе исследования был проведён опрос с использованием двух авторских анкет «Определение уровня удовлетворённости сотрудников системой мотивации в компании» и «Традиционные и инновационные технологии мотивации персонала в компании».

2. Результаты эмпирического исследования, проведённого автором в 2008-2009 гг. с целью выявления объективных и субъективных причин, по которым организации не внедряют в данный момент инновационные технологии мотивации персонала. В исследовании приняли участие более 117 руководителей высшего, среднего и низшего управленческого уровня организаций Нижнего Новгорода и Нижегородской области, функционирующих в 13 сферах деятельности. В ходе исследования был проведён опрос с использованием авторской анкеты «Причины, по которым организации не внедряют в данный момент

инновационные технологии мотивации персонала».

Научная новизна диссертационного исследования:

1. На основе комплексного изучения отечественных и зарубежных работ в области социологии управления уточнена сущность и специфика понятия «инновационные технологии мотивации».

2. На основе анализа особенностей современного менеджмента выделены два возможных подхода к мотивации персонала: традиционный подход, сформировавшийся и доминировавший в эпоху индустриальной экономики, и инновационный подход, ориентированный на организации, функционирующие в условиях информационной («знанийной») экономики и глобализации.

3. Проведён сравнительный анализ традиционного и инновационного подходов к мотивации персонала организаций, определены их общие и особенные характеристики.

4. Разработаны модели внедрения инновационных технологий управления мотивацией персонала в современных отечественных высокотехнологичных компаниях для работников разных уровней и категорий. При этом акцент был сделан на выявлении пока ещё недостаточно актуализированного и слабо реализуемого мотивационного потенциала таких управленческих технологий, как целеполагание, компенсация, командообразование, делегирование, управление карьерой, корпоративное обучение, оценка персонала, интеграция в корпоративную культуру.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. «Инновационные технологии мотивации персонала» – это система *новых для конкретной организации* инструментов, побуждающих работников к эффективной трудовой деятельности, направляющая её на достижение целей организации, обеспечивающая удовлетворённость персонала своим трудом.

В качестве инновационных технологий мотивации рассматриваются способы актуализации мотивационных ресурсов таких управленческих технологий, как «управление по целям» (П. Друкер); «управление эффективностью»; «система сбалансированных показателей» (Р. Нортон и Д. Каплан); «грейдирование» (Э. Хэй); «плата за выполнение работы» (денежные выплаты за выполнение поставленных целей, специальные индивидуальные вознаграждения, программы участия в прибыли, акции, опции на их покупку, «фантомные» акции, владение долями собственности, льготы, связанные с графиком работы, материальные нефинансовые вознаграждения); «командообразование»; «делегирование полномочий»; «управление карьерой»; «корпоративное обучение», «оценка персонала» и «интеграция сотрудников в корпоративную культуру».

2. Выделены и подробно рассмотрены два подхода к мотивации персонала современных организаций.

Традиционный подход, основанный на управленческих технологиях, адекватных эпохе «индустриальной экономики» и реализуемых в рамках индустриального технологического уклада.

Инновационный подход, ориентированный на организации, функционирующие на основе нового технологического уклада (экономики, основанной на знаниях). К нему относятся в первую очередь организации, занятые в сферах

биотехнологий, нанотехнологий, робототехники, информационных технологий, нового природопользования, оборонных технологий, высокотехнологичной медицины, высоких социогуманитарных технологий, новой неуглеродной энергетики и т.д.

3. На основе сравнительного анализа традиционного и инновационного подходов к мотивации персонала были определены их общие и особенные характеристики; выявлена специфика инновационных технологий мотивации работников, а также возможности и ограничения их внедрения в современных отечественных высокотехнологичных компаниях.

Большинство инновационных технологий мотивации персонала являются малозатратными, не требующими существенных инвестиционных вложений, а эффект, получаемый от их внедрения, позволяет компаниям подниматься на новый уровень функционирования и развития.

В то же время при внедрении этих технологий необходимо исходить из того, что они должны внедряться на системной основе, а не быть совокупность изолированных друг от друга управленческих инструментов.

4. На основе результатов эмпирического исследования, проведенного в ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС» и ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ», были разработаны модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных российских высокотехнологичных компаниях для руководителей высшего, среднего, низшего звена, специалистов, работников с повременной и сдельной оплатой труда. Инновационные технологии мотивации в данном случае становятся фактором, способствующим удовлетворению ключевых социальных потребностей сотрудников.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость работы заключается в том, что в диссертационном исследовании на основе инструментария социологии управления обосновываются необходимость, возможности и преимущества внедрения инновационных технологий мотивации персонала в практику управления человеческими ресурсами современных организаций.

Практическая значимость исследования определяется тем, что разработанные в диссертации модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала для сотрудников высокотехнологичных компаний могут быть использованы в системах стратегического и оперативного управления компаниями этого типа, а также изучаться в системах корпоративного обучения сотрудников.

Разработанный и апробированный комплексный инструментарий диагностики и оценки процессов внедрения инновационных технологий мотивации персонала может применяться в управленческом консультировании для совершенствования систем мотивации в отечественных компаниях.

Материалы и выводы диссертации также могут быть использованы в преподавании вузовских курсов «Управление социальным развитием персонала», «Управление человеческими ресурсами», «Управление организационными изменениями», «Социология управления», «Организационная власть и деловое лидерство» и «Бенчмаркинг как управленческая технология».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования обсуждены на заседании кафедры «Менеджмент» факультета экономики, менеджмента и инноваций Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева, отражены в 13 публикациях (в том числе одной в издании, рекомендуемом ВАК РФ) общим объемом 3,62 п.л.

Ключевые результаты диссертационной работы были доложены автором на следующих всероссийских и международных конференциях: Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии в управлении информационными ресурсами» (Н. Новгород, НГТУ, 2003 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии управления организационными изменениями» (Н. Новгород, НГТУ, 2004 г.); III Всероссийская молодёжная научно-техническая конференция (Н. Новгород, НГТУ, 2004 г.); IV Международная молодёжная научно-техническая конференция (Н. Новгород, НГТУ, 2005 г.); V Юбилейная Международная молодёжная научно-техническая конференция (Н. Новгород, НГТУ, 2006 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии управления организационной культурой» (Н. Новгород, НГТУ, 2006 г.); VI Международная молодёжная научно-техническая конференция (Н. Новгород, НГТУ, 2007 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Особенности российского менеджмента» (Казань, КГФЭИ, 2007 г.); VII Международная молодёжная научно-техническая конференция (Н. Новгород, НГТУ, 2008 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций», (Н.Новгород, НГТУ, 2008 г.); XIII Нижегородская сессия молодых учёных. Гуманитарные науки (Н. Новгород, 2008 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии в управлении бизнес-кризисами» (Н. Новгород, НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2009 г.).

Результаты диссертационного исследования использовались автором в ходе реализации консалтинговых проектов при разработке мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в следующих российских современных деловых компаниях: ООО «МЕРА-НН» (г. Нижний Новгород); ООО «МЕРА.РУ» (с 2008 года ООО «МФИ Софт») (г. Нижний Новгород); ИПФ РАН (г. Нижний Новгород); ФГУП ФНПЦ «НИИС» (г. Нижний Новгород); ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ» (г. Нижний Новгород); ОАО «Нижегородоблгаз» (г. Нижний Новгород); ОАО «Нижегородтеплогаз» (г. Дзержинск); ООО ТД «Центртранстехмаш» (г. Нижний Новгород); ПКФ «Нижегородский хлеб» (г. Нижний Новгород); ООО «Альтаир» (г. Нижний Новгород); ОАО «ЗМЗ» (г. Заволжье); ОАО «ЗЗГТ» (г. Заволжье); ОАО «КОММАШ» (г. Арзамас).

Внимание автора было сфокусировано на той части компаний, которые относятся к группе высокотехнологичных организаций.

Структура диссертации. Диссертация состоит из Введения, двух глав, Заключения, библиографического списка, включающего 227 наименований, и 7 приложений. Работа изложена на 163 страницах машинописного текста, содержит 10 рисунков, 17 таблиц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, анализируется степень научной разработанности проблемы; определены цель, задачи, объект и предмет исследования; изложены методология и методы исследования; охарактеризована научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы; приведены сведения об эмпирической базе и результатах диссертационного исследования; сформулированы положения, выносимые на защиту.

В рамках **первой главы** «Традиционный и инновационный подходы к мотивации персонала в отечественных и зарубежных компаниях» были проанализированы особенности современного менеджмента, их влияние на изменение систем управления современными организациями; выявлены особенности управления персоналом в высокотехнологичных компаниях; проанализированы основные точки зрения на базовые понятия темы исследования; выделены и подробно рассмотрены два подхода к мотивации персонала: традиционный и инновационный; выявлена специфика инновационных технологий, возможности и ограничения их внедрения в деятельность современных российских компаний.

В **первом параграфе** «Особенности современного менеджмента: социологический аспект» на основе анализа подходов, предложенных отечественными и зарубежными авторами (А.Е. Варшавским, А. Гринспеном, Е. Н. Дедюкиной, А.Н. Козыревым, Г.Н. Константиновым, Д. Коттером, В.Л. Макаровым, В.М. Матиашвили, Р. Ноланом, Т. Стюартом, Р. Хантом, С.Р. Филоновичем и др.), был осуществлён социологический анализ особенностей современного менеджмента и определено место мотивации работников в общей системе управления бизнесом. Сделаны выводы о том, что в современном мире знания стали экономической категорией¹, а капитализация знаний превратилась в один из важнейших экономических процессов. В связи с этим технологии управления человеческими ресурсами в компаниях должны изменяться с учётом новых социальных потребностей работников, а также потребностей и противоречий формирующегося нового технологического уклада. Концепции, теории, стратегии и технологии, опирающиеся на устаревшие парадигмы, становятся неэффективными. Инновационные технологии мотивации в данном случае являются фактором, способствующим удовлетворению новых социальных потребностей и интересов современных работников. Вместе с тем они создают объективные возможности для реализации не только индивидуальных, но и общеорганизационных целей.

Во **втором параграфе** «Особенности управления персоналом в высокотехнологичных компаниях, функционирующих в условиях глобальной экономики» обосновывается необходимость применения инновационных технологий мотивации персонала для более эффективного управления интеллектуальным

¹ Константинов, Г.Н. Интеллектуальное предпринимательство, или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике/ Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович// Harvard Business Review. Россия. – 2005. – октябрь. – С. 48-57.

капиталом, что позволит повышать жизнеспособность корпораций. Делается вывод о том, что в условиях нового технологического уклада и глобализации неизбежно меняются требования к индивидуальным сотрудникам и компаниям в целом, поскольку они сталкиваются с принципиально иными проблемами и задачами, существенно отличающимися от тех, которые стояли в эпоху индустриальной экономики.

Сформулированы основные условия, которые призваны создавать высокотехнологичные компании для удовлетворения социальных потребностей своих сотрудников: способствовать наращиванию интеллектуального потенциала работников и росту их индивидуальных конкурентных преимуществ; обеспечивать связь успешной деятельности компании с их индивидуальным успехом сотрудников; согласовывать стратегические намерения сотрудников со стратегической направленностью компании в целом; сокращать разрывы между индивидуальным пониманием успеха и пониманием успеха бизнеса; обеспечивать целенаправленное воспроизводство и развитие системы компетенций сотрудников, гарантирующей их личный профессиональный успех в будущем; создавать оптимальный баланс между тремя наиболее важными аспектами жизни сотрудника – здоровьем, семьей и работой.

Третий параграф «Внедрение инновационных технологий мотивации персонала как научная и практическая проблема социологии управления» посвящён анализу понятий «инновация», «управленческая инновация» и «инновационные технологии мотивации».

На основе анализа подходов, предложенных отечественными и зарубежными авторами (Л.М. Гохбергом, С.Д. Ильенковой, В.М. Матиашвили, Н. Мончевым, Э. Мэнсфилдом, И. Перлаки, Ф. Никсоном, Э. Роджерсом, Б.Твиссом, Р. Фостером, В.Д. Хартманом, И. Шумпетером, С.Ю. Ягудиным) сформулировано авторское определение понятия «инновационные технологии мотивации персонала» как системы *новых для конкретной организации инструментов, побуждающих работников к эффективной трудовой деятельности, направляющей её на достижение целей организации, обеспечивающей удовлетворённость персонала своим трудом.*

В «инноватике» (науке об инновациях)¹ в рамках жизненного цикла инновации справедливо выделяются несколько основных стадий: (1) зарождение (осознание потребности, поиск, разработка соответствующего новшества), (2) освоение (эксперимент, внедрение на объекте, осуществление необходимых изменений), (3) диффузия (тиражирование, распространение нововведения), (4) рутинизация (реализация инновации в стабильных, постоянно функционирующих объектах).

Близкая интерпретация инновационного цикла предложена американскими авторами (D. Henton, J. Melville, K. Welsh²): (1) Initiation (инициация, зарождение), (2) Incubation (апробация, эксперимент), (3) Implementation (реализа-

¹ Пригожин, А.И. Современная социология организаций/ А.И. Пригожин. – М.: 1995. – 296с. – с.186-187.

² Henton, D. Crassroots Lesders for a New Economy: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities/ D. Henton, J. Melville, K. Welsh. – San Francisco: Jossey-Bass Publisher.:1997. –244 p.

ция), (4) Improvement (совершенствование, развитие). Причём все фазы инновационного цикла эти авторы объединяют общим понятием «процесс внедрения».

Анализ работ в области социологии управления и практического опыта инновационных компаний позволили сформулировать *4 этапа процесса внедрения* инновационных технологий мотивации персонала в организациях.

1 этап. Разработка специальной программы внедрения инновационных технологий мотивации персонала с непосредственным участием руководителей компании.

2 этап. Распределение ответственности между руководителями и специалистами за выполнение каждого внедренческого мероприятия (определение структуры отчётности о ходе внедрения, расчёт затрат на проведение работ).

3 этап. Создание целевой группы, которая будет координировать и направлять весь процесс в соответствии с утвержденным графиком.

4 этап. Контроль за внедрением инновационных технологий мотивации персонала, их оценка, выявление сильных и слабых сторон механизма внедрения инноваций, разработка мер по их дальнейшему совершенствованию.

Далее в этой части работы выделены и подробно рассмотрены два подхода к мотивации персонала. *Традиционный подход*, основанный на управленческих технологиях, адекватных эпохе «индустриальной экономики» и реализуемых в рамках индустриального технологического уклада. *Инновационный подход*, ориентированный на организации, функционирующие на основе нового технологического уклада (экономики, основанной на знаниях). Выявлена специфика инновационных технологий, а также возможности и ограничения их внедрения в деятельность современных компаний. Разработана модель системы мотивации персонала в высокотехнологичных компаниях: инновационный подход (рис. 1).

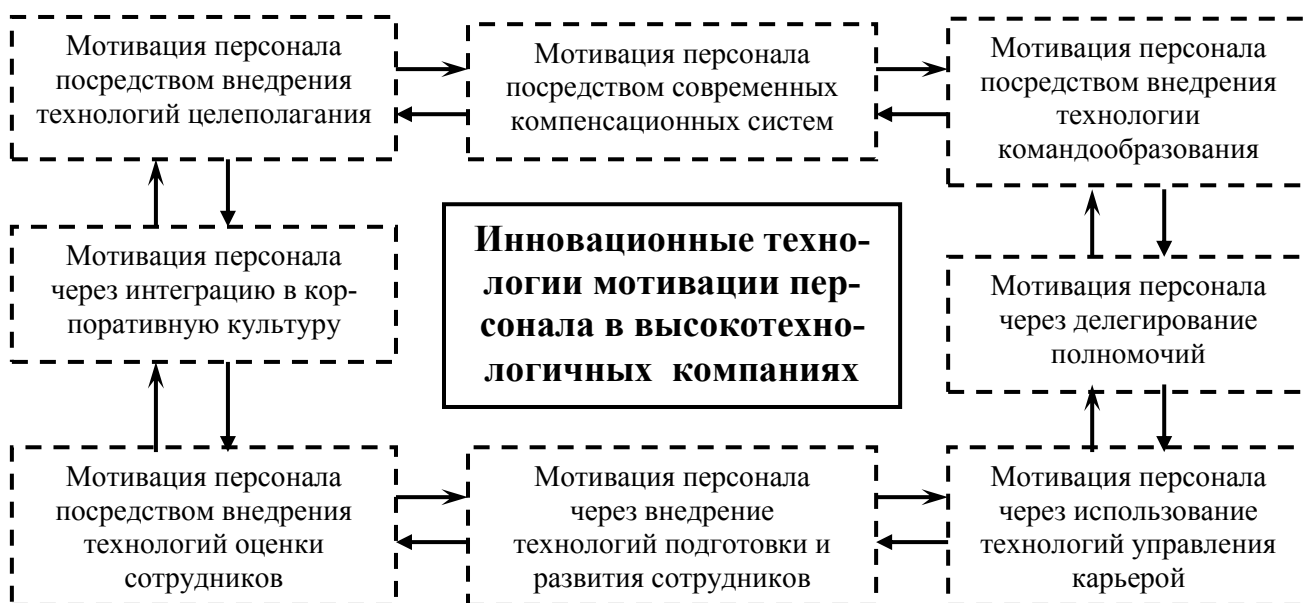


Рис. 1 Модель системы мотивации персонала в высокотехнологичных компаниях: инновационный подход

При этом основное внимание сконцентрировано автором на следующих существенных характеристиках разработанной модели:

1. *Системность, целостность, синергизм.* Предлагаемая модель - не просто арифметическая сумма составляющих её управленческих технологий. Механическое прибавление (убавление) элементов этой системы не может вести к качественному изменению её совокупного мотивационного потенциала. Последнее является результатом синергетического взаимодействия этих технологий.

2. *Актуализация и максимизация мотивационного потенциала.* Целостность предложенной модели приводит к известной утрате элементами системы своей относительной самостоятельности. Их функционирование в рамках системы придаёт элементам новое мотивирующее качество, высвобождает и существенно усиливает их первичный мотивационный потенциал.

3. *«Стартовый» мотивационный ресурс элементов модели,* изначально существующий в них как возможность, благодаря связям и отношениям, возникающим в системе, превращается в действительность.

Во **второй главе** «Диагностика процессов внедрения инновационных технологий мотивации персонала в отечественных высокотехнологичных компаниях» представлены результаты эмпирических исследований, проведенных автором в 2008-2009 гг. в трёх высокотехнологичных компаниях Нижнего Новгорода (ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС», ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ»), посвящённых определению уровня удовлетворённости сотрудников существующей системой мотивации в компании, а также внедрению и использованию традиционных и инновационных технологий мотивации. Также представлены результаты социологического опроса 117 руководителей высшего, среднего и низшего управленческого уровня организаций Нижнего Новгорода и Нижегородской области, функционирующих в 13 сферах деятельности, относительно причин, по которым организации не внедряют в данный момент инновационные технологии мотивации персонала.

В **первом параграфе** «Постановка задачи эмпирического исследования» были сформулированы три рабочие гипотезы:

1) Существуют технологии материальной и моральной мотивации, ограниченно используемые (или не применяемые вовсе) в силу определённых причин в системах управления персоналом в российских организациях.

2) Удовлетворённость сотрудников своей работой ниже, а организационных проблем больше в тех организациях, в которых в меньшем объёме внедряются инновационные технологии мотивации персонала.

3) Существуют объективные и субъективные причины, по которым организации не внедряют в данный момент новые для них технологии мотивации персонала.

Во **втором параграфе** «Инструментарий для диагностики процессов внедрения инновационных технологий мотивации персонала в отечественных высокотехнологичных компаниях» представлен разработанный комплексный инструментарий для диагностики процессов внедрения инновационных технологий мотивации персонала в отечественных высокотехнологичных компаниях,

состоящий из трёх опросных листов («Определение уровня удовлетворённости сотрудников существующей системой мотивации в компании», «Традиционные и инновационные технологии мотивации персонала в компании», «Причины, по которым организации не внедряют инновационные технологии мотивации персонала»). Разработанный инструментарий апробирован в рамках проведения социологического исследования в таких нижегородских компаниях, как ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС», ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ».

В третьем параграфе «Определение уровня удовлетворённости сотрудников отечественных высокотехнологичных компаний существующей системой мотивации» приводятся результаты социологического опроса 468 сотрудников. Среди них руководители высшего, среднего и низшего управленческого уровня, специалисты, работники со сдельной и повременной оплатой труда.

Определён уровень удовлетворённости сотрудников ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС», ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ» существующей системой мотивации персонала и выявлены проблемы в данной подсистеме управления персоналом. Результаты оценки уровня удовлетворённости существующей системой мотивации сотрудников трёх отечественных высокотехнологичных компаний представлены в таблицах 1,2,3.

Таблица 1

Результаты оценки уровня удовлетворённости существующей системой мотивации сотрудниками ИПФ РАН

Категория опрошенных сотрудников	Руководители высшего звена	Руководители среднего звена	Руководители низшего звена	Специалисты
Количество организационных проблем в системе мотивации персонала	2	6	10	8
Уровень удовлетворённости сотрудников ИПФ РАН системой мотивации	Высокий уровень удовлетворённости	Средне-высокий уровень удовлетворённости	Средний уровень удовлетворённости	Средний уровень удовлетворённости

Таблица 2

Результаты оценки уровня удовлетворённости существующей системой мотивации сотрудниками ФГУП ФНПЦ «НИИИС»

Категория опрошенных сотрудников	РСЗ	РНЗ	СП	РСд	РПов
Количество организационных проблем в системе мотивации персонала	10	12	14	11	13
Уровень удовлетворённости сотрудников ФГУП ФНПЦ «НИИИС»	Средний уровень удовлетворённости	Средний уровень удовлетворённости	Средне-низкий уровень удовлетворённости	Низкий уровень удовлетворённости	Низкий уровень удовлетворённости

Примечание. «РСЗ» – руководители среднего звена, «РНЗ» – руководители низшего звена, «СП» – специалисты, «РСд» – работники со сдельной оплатой труда, «РПов» – работники с повременной оплатой труда.

Результаты оценки уровня удовлетворённости существующей системой
мотивации сотрудниками ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ»

Категория опрошенных сотрудников	Руководители среднего звена	Руководители низшего звена	Специалисты
Количество организационных проблем в системе мотивации персонала	7	7	10
Уровень удовлетворённости сотрудников ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ»	Средне-высокий уровень удовлетворённости	Средне-высокий уровень удовлетворённости	Средне-низкий уровень удовлетворённости

Количество выявленных организационных проблем в существующих системах мотивации ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС», ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ» является подтверждением того что, оценки разных категорий сотрудников относительно проблемного поля в системе мотивации, в настоящее время, существенно отличаются друг от друга. Наиболее проблемными зонами в ИПФ РАН являются материальное и моральное поощрение, система управления карьерой и социальные льготы. Во ФГУП ФНПЦ «НИИИС» – достаток сотрудников, материальное и моральное поощрение, система управления карьерой, социальные льготы, партисипативный менеджмент и мотивация сотрудников к труду. В ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ» – достаток сотрудников, материальное и моральное поощрение, отношение сотрудников к труду, система управления карьерой, социальные льготы и партисипативный менеджмент.

В четвёртом параграфе «Оценка процессов внедрения российскими высокотехнологичными компаниями традиционных и инновационных технологий мотивации сотрудников» осуществлён анализ данных эмпирического исследования, проведённого автором, и направленного на оценку процессов внедрения инновационных технологий мотивации персонала в отечественных высокотехнологичных компаниях.

В эмпирическом исследовании приняли участие 453 сотрудника ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС», ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ», среди них руководители высшего, среднего и низшего управленческого уровня, специалисты, работники со сдельной и повременной оплатой труда.

Результатами анализа данных опроса стали:

- идентифицированные традиционные и инновационные технологии материальной и моральной мотивации, внедрённые и активно применяемые в исследуемых организациях, а также те технологии, которые в настоящее время не используются;
- выявленное соотношение традиционных и инновационных технологий в существующих системах мотивации персонала и оценка работниками процессов их внедрения (таблицы 4,5,6).

Таблица 4

Результаты оценки процессов внедрения традиционных и инновационных технологий мотивации сотрудников в ИПФ РАН

Категория опрошенных сотрудников	Внедрённые и активно используемые технологии		Не используемые технологии (инновационные)	
	материальной мотивации	моральной мотивации	материальной мотивации	моральной мотивации
Руководители высшего звена	41%	78%	59%	22%
Руководители среднего звена	9%	28%	91%	72%
Руководители низшего звена	9%	15%	91%	85%
Специалисты	7%	19%	93%	81%

Таблица 5

Результаты оценки процессов внедрения традиционных и инновационных технологий мотивации сотрудников во ФГУП ФНПЦ «НИИИС»

Категория опрошенных сотрудников	Внедрённые и активно используемые технологии		Не используемые технологии (инновационные)	
	материальной мотивации	моральной мотивации	материальной мотивации	моральной мотивации
Руководители высшего звена	57%	80%	43%	20%
Руководители среднего звена	30%	41%	70%	59%
Руководители низшего звена	22%	28%	78%	72%
Специалисты	19%	24%	81%	76%
Работники со сдельной оплатой труда	19%	11%	81%	89%
Работники с повременной оплатой труда	26%	19%	74%	81%

Таблица 6

Результаты оценки процессов внедрения традиционных и инновационных технологий мотивации сотрудников в ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ»

Категория опрошенных сотрудников	Внедрённые и активно используемые технологии		Не используемые технологии (инновационные)	
	материальной мотивации	моральной мотивации	материальной мотивации	моральной мотивации
Руководители среднего звена	24%	22%	76%	78%
Руководители низшего звена	20%	30%	80%	70%
Специалисты	24%	31%	76%	69%
Работники со сдельной оплатой труда	28%	33%	72%	67%
Работники с повременной оплатой труда	19%	19%	81%	81%

Результаты эмпирического исследования, представленные в таблицах 4,5,6, подтверждают первую рабочую гипотезу, которая была сформулирована следующим образом: существуют технологии материальной и моральной мотивации, ограниченно используемые (или не применяемые вовсе) в системах управления персоналом в российских организациях. В частности, в ИПФ РАН объём инновационных для компании технологий измеряется в пределах 59%–93% материальной мотивации и 22%–85% моральной мотивации; во ФГУП ФНПЦ «НИИИС» – 43%–81% – технологий материальной мотивации, 20%–89% – технологий моральной мотивации; в ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ» 76%–81% – технологий материальной мотивации, 67%–81% – технологий моральной мотивации

– в зависимости от категории сотрудников. Таким образом, в настоящее время в ИПФ РАН внедрены и активно используются 7%–41% технологий материальной мотивации и 15%–78% технологий моральной мотивации персонала из 100% возможно применимых, во ФГУП ФНПЦ «НИИИС» – 19%–57% технологий материальной мотивации и 11%–80% технологий моральной мотивации персонала из 100% возможно применимых; в ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ» – 19%–28% технологий материальной мотивации и 19%–33% технологий моральной мотивации персонала из 100% возможно применимых.

На основе полученных результатов были составлены рейтинги значимости конкретных технологий материальной и нематериальной мотивации персонала для разных категорий сотрудников ИПФ РАН, ФГУП ФНПЦ «НИИИС», ОАО «ФНПЦ «ННИИРТ».

Также, был сделан вывод о том, что удовлетворённость сотрудников своей работой ниже, а организационных проблем больше в тех организациях, в которых в меньшем объёме применяются инновационные технологии мотивации персонала.

В пятом параграфе «Модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала к труду в современных российских высокотехнологичных компаниях для работников разных уровней и категорий» на основе высказанных респондентами мнений и предпочтений, суждений и умозаключений автора диссертационного исследования были разработаны 6 моделей внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных российских высокотехнологичных компаниях для работников разных уровней и категорий (рис. 2-7).

① Технология «Компенсационный пакет»	① Технология «Целеполагание»
② Технология «Подготовка и развитие персонала»	② Технология «Интеграция в корпоративную культуру»
③ Технология «Командообразование»	③ Технология «Оценка персонала»
④ Технология «Делегирование полномочий»	
⑤ Технология «Управление карьерой»	

Рис. 2. 1-ая модель внедрения инновационных технологий мотивации к труду (для руководителей высшего звена)

1 уровень: мотивация руководителей высшего звена через «привязку» компенсационного пакета к чётко сформулированным организационным целям, задачам и индивидуальным показателям эффективности труда, к повышению внутренней или внешней стоимости компании.

2 уровень: мотивация руководителей высшего звена через развитие компетенций, необходимых для достижения поставленных организационных целей, формирование единых корпоративных ценностей и перспектив деятельности.

3 уровень: мотивация руководителей высшего звена через технологию формирования команды, имеющей право идентификации целей и задач, и несущей ответственность за результаты, выбранные методы работы, правила по-

ведения, а также стандарты оценки достижений; командообразование раскрывает мотивационные ресурсы индивидуального и организационного лидерства.

4 уровень: мотивация руководителей высшего звена через делегирование им права разработки и принятия стратегических управленческих решений, распоряжения финансовыми средствами и другими видами организационных ресурсов.

5 уровень: мотивация руководителей высшего звена через управление карьерой посредством функциональной и/или международной ротации работ, профессиональный компетентностный и личностный рост.

① Технология «Компенсационный пакет»	① Технология «Целеполагание»	① Технология «Подготовка и развитие персонала»
② Технология «Делегирование полномочий»		② Технология «Интеграция в корпоративную культуру»
③ Технология «Оценка персонала»		③ Технология «Управление карьерой»
④ Технология «Командообразование»		

Рис. 3. 2-ая модель внедрения инновационных технологий мотивации к труду (для руководителей среднего звена)

1 уровень: мотивация топ-менеджментом руководителей среднего звена через «привязку» компенсационного пакета к чётко сформулированным целям подразделений и организации в целом, индивидуальным показателям эффективности труда и развития компетенций, необходимых для достижения целей и решения организационных проблем подразделения.

2 уровень: мотивация топ-менеджментом руководителей среднего звена через делегирование управленческих полномочий и ответственности, формирование приверженности, чувства собственной значимости и необходимости для компании.

3 уровень: мотивация топ-менеджментом руководителей среднего звена через управление карьерой посредством функциональной ротации работ, профессионального компетентностного и личностного роста и включение в управленческий кадровый резерв.

4 уровень: мотивация топ-менеджментом руководителей среднего звена через включение в межфункциональные, управленческие команды, занимающиеся внедрением новой продукции и технологий, развитием перспективных направлений деятельности, проведением организационных изменений.

① Технология «Компенсационный пакет»	① Технология «Подготовка и развитие персонала»	① Технология «Управление карьерой»
② Технология «Целеполагание»	② Технология «Оценка персонала»	② Технология «Интеграция в корпоративную культуру»
③ Технология «Делегирование полномочий»		
④ Технология «Командообразование»		

Рис. 4. 3-я модель внедрения инновационных технологий мотивации к труду (для руководителей низшего звена)

1 уровень: мотивация менеджерами среднего уровня руководителей низшего звена через дополнительные выплаты за развитие компетенций, необходимых для достижения конкретных целей и решения организационных проблем подразделения; возможность обучения в корпоративном университете, системе корпоративного обучения; включение в кадровый резерв руководителей среднего звена, горизонтальный и вертикальный карьерный рост; возможность работы, стажировки в разных городах и странах мира; обмен опытом работы с сотрудниками, работающими в других компаниях, филиалах организации, в других регионах и странах.

2 уровень: мотивация менеджерами среднего уровня руководителей низшего звена через возможность участвовать в разработке стратегических и операционных целей компании (подразделения); участие в определении критериев оценки работы руководителей и сотрудников; публикацию статей о лучшем менеджере низшего звена в организационных СМИ; размещение фотографии на доске и в книге почёта.

3 уровень: мотивация менеджерами среднего уровня руководителей низшего звена через делегирование управленческих полномочий и ответственности, вовлечение менеджеров в процесс разработки и принятия ключевых управленческих решений в подразделениях компании;

4 уровень: мотивация менеджерами среднего уровня руководителей низшего звена через включение в межфункциональные, управленческие команды, занимающиеся внедрением новой продукции и технологий, развитием перспективных направлений деятельности, проведением организационных изменений; возможность в рамках команд проводить собственные исследования и разработки на базе предприятия.

① Технология «Компенсационный пакет»	① Технология «Подготовка и развитие персонала»	① Технология «Управление карьерой»
② Технология «Оценка персонала»	③ Технология «Интеграция»	
③ Технология «Делегирование полномочий»	③ Технология «Командообразование»	
④ Технология «Целеполагание»		

Рис. 5. 4-ая модель внедрения инновационных технологий мотивации к труду (для специалистов)

1 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня специалистов через открытую и понятную для всех сотрудников систему оплаты труда; дополнительные выплаты за получение и использование в работе ключевых для компании знаний, обучение иностранному языку; участие в тематических конференциях; возможность обучения в корпоративном университете, системе корпоративного обучения; возможность войти в кадровый управленческий резерв; горизонтальный и вертикальный карьерный рост; обмен опытом работы со специалистами, работающими в других компаниях, филиалах организации, других регионах и странах; приём в члены «Совета молодых специалистов», «Кружков качества»; наставничество, передачу знаний и навыков; составление индивидуального годового плана обучения; составление индивидуального плана разви-

тия карьеры; возможность работы, стажировки в разных городах и странах мира.

2 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня специалистов через объективную оценку работы специалиста руководителем, коллегами, внутренними и внешними клиентами; звание «Лучшего сотрудника» компании (отдела, месяца, года); размещение фотографии на доске и в книге почёта; совместные корпоративные праздники, вечеринки; отсутствие дискриминации сотрудников по половому, возрастному, национальному признакам при принятии решения о занятии вакантной управленческой должности; политика «открытых дверей», возможность обратиться к руководителю, генеральному директору с вопросом, проблемой.

3 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня специалистов через делегирование управленческих полномочий и ответственности; вовлечение специалистов в процесс разработки и принятия ключевых управленческих решений; приглашения на важные переговоры с клиентами, поставщиками, партнёрами; включение в межфункциональные команды и группы, занимающиеся внедрением новой продукции, развитием перспективных направлений деятельности, проведением организационных изменений; возможность в рамках команд проводить собственные исследования и разработки на базе предприятия; мероприятия по формированию корпоративной сплочённости.

4 уровень: мотивация специалистов менеджерами низшего уровня через возможность участвовать в разработке операционных целей подразделения; поощрение креативности и инициативы (рационализаторские предложения, пути решения организационных проблем; программы по оптимизации затрат и повышению эффективности деятельности).

① Технология «Компенсационный пакет»	① Технология «Подготовка и развитие персонала»	① Технология «Интеграция в корпоративную культуру»
② Технология «Оценка персонала»	② Технология «Управление карьерой»	
③ Технология «Делегирование полномочий»		
④ Технология «Командообразование»		
⑤ Технология «Целеполагание»		

Рис. 6. 5-ая модель внедрения инновационных технологий мотивации к труду (для работников с повременной оплатой труда)

1 уровень: мотивация работников с повременной оплатой труда менеджерами низшего уровня через открытую и понятную для всех сотрудников систему оплаты труда; дополнительные выплаты за получение и использование в работе ключевых для компании знаний; возможность обучения в корпоративном университете, системе корпоративного обучения; наставничество, передачу знаний и навыков; составление индивидуального годового плана обучения; присвоение звания «Лучшего сотрудника» компании (отдела, месяца, года); размещение фотографии на доске и в книге почёта; совместные корпоративные праздники; отсутствие дискриминации сотрудников по половому, возрастному,

национальному признакам при принятии решения о занятии вакантной должности; политика «открытых дверей», возможность обратиться к руководителю, генеральному директору с вопросом, проблемой.

2 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников с повременной оплатой труда через объективную оценку их работы руководителем, коллегами, внутренними и внешними клиентами; горизонтальный и вертикальный карьерный рост; приём в члены «Совета молодых специалистов», «Кружка качества»; составление индивидуального плана развития карьеры.

3 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников с повременной оплатой труда через делегирование управленческих полномочий и ответственности; вовлечение сотрудников в процесс разработки и принятия ключевых управленческих решений; приглашения на важные переговоры с клиентами, поставщиками, партнёрами.

4 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников с повременной оплатой труда через включение в межфункциональные команды и группы, занимающиеся самостоятельным улучшением выполняемых процессов; оперативные действия по устранению основных причин возникновения дефектов продукции; возможность в рамках команд проводить собственные исследования и разработки на базе предприятия; мероприятия по формированию корпоративной сплочённости.

5 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников с повременной оплатой труда через возможность участвовать в разработке операционных целей подразделения; поощрение креативности и инициативы (рационализаторские предложения, пути решения организационных проблем; программы по оптимизации затрат и повышению эффективности деятельности).

① Технология «Компенсационный пакет»	① Технология «Подготовка и развитие персонала»	① Технология «Оценка персонала»
② Технология «Управление карьерой»	② Технология «Интеграция в корпоративную культуру»	
③ Технология «Командообразование»		
④ Технология «Делегирование полномочий»		
⑤ Технология «Целеполагание»		

Рис. 7. 6-ая модель внедрения инновационных технологий мотивации к труду (для работников со сдельной оплатой труда)

1 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников со сдельной оплатой труда через открытую и понятную для всех сотрудников систему оплаты труда; дополнительные выплаты за получение и использование в работе ключевых для компании знаний; возможность обучения в корпоративном университете, системе корпоративного обучения; наставничество, передачу знаний и навыков; составление индивидуального годового плана обучения; объективную оценку работы работников со сдельной оплатой труда руководителем, коллегами, внутренними и внешними клиентами.

2 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников со сдельной оплатой труда через горизонтальный и вертикальный карьерный рост; приём в члены «Кружка качества»; составление индивидуального плана развития карьеры; присвоение звания «Лучшего сотрудника» компании (отдела, месяца, года); конкурсы профессионального мастерства «Золотые руки»; размещение фотографии на доске и в книге почёта; совместные корпоративные праздники; отсутствие дискриминации сотрудников по половому, возрастному, национальному признакам при принятии решения о занятии вакантной должности; политика «открытых дверей», возможность обратиться к руководителю, генеральному директору с вопросом, проблемой.

3 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников со сдельной оплатой труда через включение в межфункциональные команды и группы, занимающиеся самостоятельным улучшением выполняемых процессов; оперативные действия по устранению основных причин возникновения дефектов продукции; возможность в рамках команд проводить собственные исследования и разработки на территории предприятия; мероприятия по формированию сплочённости.

4 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников со сдельной оплатой труда через делегирование управленческих полномочий и ответственности; вовлечение работников в процесс разработки и принятия ключевых управленческих решений; приглашения на важные переговоры с клиентами, поставщиками, партнёрами;

5 уровень: мотивация менеджерами низшего уровня работников со сдельной оплатой труда через возможность участвовать в разработке операционных целей подразделения; поощрение креативности и инициативы (рационализаторские предложения, пути решения организационных проблем; программы по оптимизации затрат и повышению эффективности деятельности).

Модели внедрения инновационных технологий мотивации сотрудников к труду разработаны в данной диссертационной работе применительно к современным российским компаниям, в которых работников необходимо мотивировать с использованием различных технологий материальной и моральной мотивации с учётом их значимости для сотрудников, учитывая при этом их потребности, характер, содержание и условия труда. Большое внимание в работе уделено также определению условий и факторов, способствующих и препятствующих внедрению этих технологий.

В шестом параграфе «Анализ причин, по которым организации не внедряют инновационные технологии мотивации персонала» для подтверждения третьей рабочей гипотезы анализируются результаты социологического опроса 117 руководителей высшего, среднего и низшего управленческого уровня организаций Нижнего Новгорода и Нижегородской области, функционирующих в 13 сферах деятельности. В результате анкетирования проранжированы по значимости объективные и субъективные причины, по которым, по мнению руководителей высшего, среднего и низшего звена, организации не внедряют в данный момент инновационные технологии мотивации персонала.

К наиболее значимым причинам руководители высшего звена отнесли следующие: отсутствие (нехватка) у руководителей знаний об инновационных технологиях мотивации персонала (58%); убежденность руководителей в том, что более всего сотрудников мотивируют на достижение результатов заработная плата и премия (бонус) (42%); недостаточная ориентированность руководителей организации на социальные интересы и повышение мотивации персонала (мотивация самого руководителя находится не на высоком уровне) (40%).

К наиболее значимым причинам руководители среднего звена отнесли следующие: наличие в организации других, более важных объектов для инвестирования финансовых средств (31%); использование компанией устаревших технологий управления, которые были эффективны в «старые» добрые времена (29%); отсутствие (недостаточность) финансовых средств, для реализации новых современных технологий мотивации (27%).

К наиболее значимым причинам руководители низшего звена отнесли следующие: наличие в организации других, более важных объектов для инвестирования финансовых средств (38%); обучение за счёт компании (семинары, тренинги, второе высшее, MBA) повышает вероятность того, что сотрудник уволится из организации (36%); внедрение инновационных технологий мотивации не влияет на уровень качества производимой продукции и оказываемых услуг (36%).

Соответственно, основные условия и факторы, препятствующие внедрению инновационных технологий мотивации таковы: недостаточный уровень профессионализма и компетенции руководителей компаний; отсутствие (нехватка) финансовых средств на внедрение таких технологий; уменьшающиеся в условиях кризиса возможности для привлечения инвестиций; отсутствие чётко сформулированных видения, миссии и «предметных» целей компании; специфическая (нерыночная) корпоративная культура; превалирование авторитарного стиля руководства; коррумпированность части высшего руководства компаний; сопротивление части сотрудников организаций внедрению инновационных технологий мотивации; ориентация на управленческие принципы и технологии индустриальной экономики.

К основным условиям и факторам, способствующим внедрению инновационных технологий мотивации персонала, можно отнести: новые социальные, организационные и личные потребности, связанные с глобализацией и вхождением высокотехнологичного бизнеса в поле нового технологического уклада; растущий уровень образованности и профессионализма руководителей многих российских компаний в области организационного управления; потребность собственников и руководителей обеспечить выживание и развитие компании в кризисной ситуации; ориентация управленческих принципов и технологий на потребности и возможности нового технологического уклада; растущее осознание руководителями того, что только с помощью внедрения инновационных управленческих технологий можно стать и оставаться конкурентоспособной компанией; интерес и поддержка внедрения инновационных технологий мотивации со стороны сотрудников организаций; ориентация руководителей на демократический стиль управления; формирование в компаниях психологическо-

го климата и корпоративной культуры, способствующих внедрению инновационных технологий мотивации персонала; внимание со стороны руководства к новым социальным потребностям сотрудников; отождествление работников организации с «интеллектуальным капиталом» компании.

После анализа данных причин, условий и факторов был сделан вывод о том, что в отличие от внедрения технологических инноваций внедрение организационно-управленческих инноваций тормозится не столько объективными обстоятельствами, сколько субъективными внутренними факторами. Большинство из них можно устранить (минимизировать) при помощи обновления руководящего состава компании, а также обучения и повышения управленческих компетенции руководителей всех звеньев управления. Следовательно, непреодолимых внутренних препятствий для внедрения инновационных технологий мотивации персонала в российских высокотехнологичных компаниях в настоящее время практически не существует.

В **Заключении** подводятся итоги диссертационной работы, сформулированы основные выводы и рекомендации по практическому применению результатов исследования, определяются перспективы дальнейшего исследования проблем, связанных с внедрением инновационных технологий мотивации персонала в высокотехнологичных компаниях.

Овладение современными методами управления для российских предприятий, базирующих свою деятельность на новом технологическом укладе – задача не только важная и актуальная, но и сложная. Инновационные технологии социального и управленческого типа – наименее затратные с финансовой точки зрения. Но именно они чаще всего приходят в противоречие с консервативностью организационной культуры.

В состоянии глобального финансово-экономического кризиса ключевой целью внедрения инновационных технологий мотивации персонала является поддержка на необходимом для нормального функционирования организации уровне производительности и эффективности труда, лояльности и готовности сотрудников вместе с руководителями переживать сложные для компании времена, разрабатывать и успешно реализовывать антикризисные программы.

Разработанные в рамках диссертационного исследования модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала для руководителей высшего, среднего и низшего управленческого уровня, специалистов, работников со сдельной и повременной оплатой труда могут быть использованы в системах стратегического и оперативного управления, а также изучаться в системах корпоративного обучения сотрудников.

Внедрение инновационных технологий мотивации персонала в сочетании с совершенствованием общеорганизационных методов управления позволит повысить эффективность систем мотивации в отечественных высокотехнологичных компаниях; увеличить заинтересованность работников в результатах их деятельности; получить максимальный эффект от использования интеллектуального капитала и уникальных технологий производства, что, в свою очередь, может способствовать повышению конкурентоспособности и рыночной стоимости российских компаний.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК РФ изданиях

1. Старцева, В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента/В.Н. Старцева// Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского: Серия Социальные науки №1 (9). – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2008. – С. 92-97. – ISSN 1811-5942. (0,7 п.л.).

Статьи и материалы конференций

2. Старцева, В.Н. Проблема деятельности с информационной точки зрения/В.Н. Старцева, Конаков Б.С.// Инновационные технологии в управлении информационными ресурсами: Сборник научных трудов/Под общей редакцией доктора филос. наук, профессора В. М. Матиашвили. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. – С. 121-125. – ISBN 5-93272-141-3. (0,25 п.л./2/3).

3. Старцева, В.Н. Необходимость обучения персонала во время проведения организационных изменений/В.Н. Старцева// Инновационные технологии управления организационными изменениями: Сборник научных трудов/Под редакцией доктора филос. наук, профессора В. М. Матиашвили. – Н. Новгород: изд-во НГМА, 2004. – С. 310-313. – ISBN 5-7032-0555-7. (0,25 п.л.).

4. Старцева, В.Н. Проблема мотивации персонала в современных компаниях/В.Н. Старцева// Тезисы докладов III Всесоюзной молодёжной научно-технической конференции, – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2004, – С.394-395.– ISBN 5-93272-236-3. (0,15 п.л.).

5. Старцева, В.Н. Оценка персонала – основа развития сотрудников организации/В.Н. Старцева// Тезисы докладов IV Международной молодёжной научно-технической конференции, – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2005. – С.30-31. – ISBN 5-93272-236-3. (0,15 п.л.).

6. Старцева, В.Н. Инновационные технологии мотивации персонала деловых организаций/В.Н. Старцева// Тезисы докладов V Юбилейной Международной молодёжной научно-технической конференции, – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2006. – С.326-327.– ISBN 5-93272-368-8. (0,15 п.л.).

7. Старцева, В.Н. Корпоративная культура как условие мотивации персонала: традиции и инновации/В.Н. Старцева// Инновационные технологии управления организационной культурой. Сборник научных трудов /под редакцией доктора филос.наук, профессора В. М. Матиашвили. – Н. Новгород, Изд-во НГМА, 2006. – С. 444-447. – ISBN 5-7032-0658-8. (0,25 п.л.).

8. Старцева, В.Н. Мотивация персонала через инновационный подход к компенсационным системам/В.Н. Старцева// Тезисы докладов VI Международной молодёжной научно-технической конференции. – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2007. – С. 313-314. – ISBN 5-93272-296-7. (0,15 п.л.).

9. Старцева, В.Н. Традиционный и инновационный подходы к мотивации персонала деловых организаций/В.Н. Старцева// Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Особенности российского менеджмента». – Казань, 2007. – С.331-334. (0,25 п.л.).
10. Старцева, В.Н. Мотивация персонала через применение инновационных технологий управления карьерой/В.Н. Старцева// Тезисы докладов VII Международной молодёжной научно-технической конференции. – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2008. – С. 371-372. – ISBN 978-5-93272-3. (0,15 п.л.).
11. Старцева, В.Н. Мотивация персонала через применение инновационных технологий оценки сотрудников/В.Н. Старцева//Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций», Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2008. – С. 290-292. – ISBN 978-5-93272-588-7. (0,2 п.л.).
12. Старцева, В.Н. Инновационный подход к мотивации персонала через применение технологий командообразования и делегирования полномочий/В.Н. Старцева// Нижегородская сессия молодых учёных. Гуманитарные науки. – Н. Новгород, 2009. – Вып. 13. - С. 57-58. – ISBN 978-5-93530-257-3. (0,15 п.л.)
13. Старцева, В.Н. Концептуальные схемы реализации инновационных технологий управления мотивацией персонала в современных отечественных высокотехнологичных компаниях/В.Н. Старцева//Социальные преобразования и социальные проблемы. – Н. Новгород: НИСОЦ, 2009. – Вып. 9 – С.80-94. – ISBN 978-5-93116-117-4. (0,9 п.л.).