

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КАК ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 2008 г.

В.Н. Старцева

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

mba@nntu.nnov.ru

Поступила в редакцию 16.04.2008

Эффективность деятельности сотрудников предприятия зависит от нескольких ключевых переменных – способности работников, их мотивации, а также определённой совокупности объективных возможностей. Неадекватная система мотивации работников продолжает оставаться ключевой проблемой управления персоналом большого числа российских компаний. В настоящее время наряду с экономическим ростом и относительной стабилизацией экономики России начинают проявляться изменения в сфере мотивации персонала. Руководители как государственных, так и частных предприятий постепенно осознают, что успешное развитие организаций невозможно без поиска и использования новых современных технологий мотивации труда. Разработанные рекомендации по совершенствованию систем мотивации персонала деловых организаций могут быть внедрены в системах стратегического и оперативного управления, а также использоваться в корпоративном обучении сотрудников и стать, таким образом, основой конкретных проектов организационных изменений.

Ключевые слова: инновационные технологии, мотивация персонала, делегирование полномочий, управление карьерой, обучение и развитие.

Овладение современными методами управления – задача для российских предприятий не только важная и актуальная, но и сложная. Такие классические первичные показатели успеха фирмы как счёт в банке, средства производства и складские запасы готовой продукции теряют прежнее значение. В XXI веке конкретные преимущества и возможности развития корпораций оцениваются их интеллектуальным потенциалом.

Конкурентоспособность российских компаний (всех без исключения размеров и отраслей) относительно предприятий и фирм высокоразвитых стран (судя по качеству товаров и услуг в сочетании с производительностью, эффективностью их производства) крайне низка. И это притом, что в части российских компаний внедряются современные технологии производства, высокопроизводительные станки и оборудование. Но, несмотря на это, разрыв в уровнях качества и производительности нарастает.

Без радикального пересмотра систем управления самое современное оборудование обеспечить надлежащий экономический результат не может, а современные технологии управления в отечественных компаниях находятся сегодня не на должном уровне. Это касается и управления кадровыми ресурсами, и оценки их качества и эффективности использования, особенно в

области мотивации персонала. Отсутствие современных систем и методов, ориентация на подходы, которые были эффективными в эру индустриальной экономики, являются ключевыми организационными проблемами, т.к. связаны непосредственно с главной ценностью любой организации – её интеллектуальным капиталом.

Интеллектуальный капитал – это интеллектуальная материя, включающая знания, опыт, информацию, интеллектуальную собственность, – всё, что обеспечивает создание ценностей [6]. Это сумма компетенций всех работников компании, обеспечивающая её конкурентоспособность. Это коллективная интеллектуальная энергия.

Для того чтобы эффективно управлять интеллектуальным капиталом, необходимо применять инновационные технологии мотивации персонала, которые позволят экономить все виды организационных ресурсов, товарно-материальные запасы, высвободить финансы, повышать жизнеспособность корпораций, увеличивать их прибыльность.

Инновационные процессы в системах организационного управления становятся закономерностью развития современного бизнеса. Понятие «инновация» означает положительное, прогрессивное новшество (идею, деятельность, технологию или материальный объект, ранее не применявшийся организационной системой) [1]. Категория новизны относится к качественным чертам

изменений, которые носят существенный характер и сопровождаются изменениями в образе деятельности и мышления [3]. Исследования в области инновационных технологий мотивации персонала являются актуальными как для социологии управления, так и для практики менеджмента.

Использование инновационных технологий мотивации радикальных изменений может быть эффективным только в общей системе «нового менеджмента», соответствующего эпохе «знаниевой экономики» (М. Фуко).

В связи с этим целесообразно выделить и сравнить два подхода к мотивации персонала деловых организаций:

1. Традиционный подход, применявшийся в эру индустриальной экономики;

2. Инновационный подход, ориентированный на функционирование организаций в эпоху информационной экономики.

Рассмотрим подробнее, в чём заключается разница между традиционным и инновационным подходами к мотивации, чем отличаются друг от друга технологии, используемые при разных подходах, что необходимо делать руководителям для коррекции неэффективных мотивационных систем.

1. Мотивация персонала через применение технологии целеполагания.

Традиционный подход к мотивации не предполагает прямой связи мотивации с реализацией целей организации.

Задача *инновационного подхода* заключается в том, чтобы выстроить мотивационную систему, максимально соответствующую реализации всего комплекса организационных целей. Одна из основных функций организационных целей – мотивационная, побуждающая. Под комплексом организационных целей понимается целевая структура компании: видение, миссия, «предметные цели», стратегии, программы.

У сотрудников организации не может быть полного совпадения собственных интересов с целями компании, но управленческая (для многих компаний инновационная) технология «Management by objectives – МВО» («Управление по целям»), в её различных формах («Управление на основе сбалансированных показателей»), позволяет максимально полно согласовать цели работников с целями организации и

формировать активную систему целевой мотивации.

Основным в этом подходе к управлению результатами является вопрос о согласовании целей. Цели каждого сотрудника должны в главном и основном соответствовать целям команды, а те в свою очередь должны быть связаны с целями отдела или подразделения, которые должны поддерживать цели и общую миссию организации.

Многие исследования показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех сотрудников, у которых в силу тех или иных причин цели остаются неартикулированными. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид работает с четкими ожиданиями относительно результата.

В эпоху информационной экономики, когда необходимо постоянно оценивать практические возможности достижения организационных целей, выявлять зоны потенциальных проблем и неожиданных последствий, искать более эффективные пути достижения целей, целеполагание может стать одним из ключевых инструментов мотивации сотрудников современных деловых компаний.

Другим важным элементом современной системы мотивации является инновационная система компенсаций.

2. Мотивация персонала через инновационный подход к компенсационным системам

Традиционный подход к мотивации через заработную плату основан на том, что заработная плата сама по себе является сильным мотиватором; увеличение уровня заработной платы происходит в связи с общеорганизационным развитием, а не в зависимости от тех результатов, которых достиг тот или иной сотрудник; при этом отсутствуют существенные различия в заработной плате между эффективными и неэффективными сотрудниками.

Инновационный подход к мотивации через заработную плату подразумевает, что хорошо выполненная работа достойно вознаграждается, тем самым способствуя повышению эффективности выполнения других заданий; сотрудники, вносящие наибольший вклад в достижения стратегических целей организации, заслуживают наибольшего вознаграждения; увеличение заработной платы осуществляется не методом «уровнировки», а

варьируется в зависимости от тех результатов, которых достиг тот или иной сотрудник; уровень оплаты труда является конкурентоспособным по отношению к уровню оплаты труда компании-конкурента и других организаций.

Чтобы правильно определить уровень заработной платы сотрудника, руководителю организации и менеджеру по персоналу необходимо знать, что происходит на рынке труда, сколько платят в конкурирующих фирмах.

Для ответа на эти вопросы компании могут использовать следующие источники информации:

– данные Госкомстата;

– исследования Института сравнительных социальных исследований (CESSI) (независимая организация, рассчитывающая индекс стоимости жизни, исходя из определённого набора потребительской корзины);

– специальные исследования заработных плат и льгот (Salary Survey) (данные о том, сколько в среднем платят компании на рынке или в определённом его сегменте).

Обзоры Salary Survey берутся на основе технологии бенчмаркинга из западной практики, поэтому основными провайдерами подобных услуг являются иностранные аудиторские и консалтинговые компании, такие как «Deloitte&Touche», «Ernst & Young», «PricewaterhouseCoopers». Из российских компаний это «Анкор», «Метеорконсалтинг», «Топ-менеджмент консалт».

Денежное вознаграждение, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. То есть деньги, получаемые работником, выступают для него также и мериллом личностной и профессиональной самореализации.

В эпоху информационной экономики справедливый, с точки зрения работодателя и сотрудника компании, расчёт заработной платы не теряет своей важности из-за наличия других инновационных методов мотивации персонала, т.к. денежное вознаграждение в российских компаниях было и остаётся базовым элементом мотивации труда.

3. Мотивация персонала через применение технологии командообразования.

Традиционный подход к мотивации персонала предполагает, что результаты работы компании представляют собой простую сумму результатов работы каждого из сотрудников компании. То есть если каждый из сотрудников достиг поставленных перед ним индивидуальных (как правило, количественных) целей, то автоматически будут достигнуты и цели компании.

Инновационный подход к мотивации персонала нацелен на то, что результаты работы компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных достижений.

Руководителям компаний сегодня необходимо делать ставку на «командообразование», осуществлять программы, направленные на формирование команд, ориентированные на доверие, открытый обмен информацией внутри команды и повышение их мотивации [2].

Командная работа имеет явные преимущества перед индивидуальной.

Во-первых, значительно снижается необходимость тотального управленческого контроля. Большое число операций контролируется внутри самой команды, что в свою очередь означает, что возникающие проблемы решаются на месте, без прямого вмешательства высшего руководства организации.

Во-вторых, при таком виде работы легче вводить новые виды продукции и услуг, проводить организационные изменения, сократить длительность производственного цикла.

В-третьих, мотивация трудовой деятельности членов команды повышается, так как простые задачи, на которые разбита работа, объединяются в более значимые и сложные, а переход ответственности к членам команд, интеграция в них креативных и исполнительных процессов создают возможность для формирования внутри организации партисипативного стиля управления. Последний способствует улучшению морально-психологического климата в команде.

В эпоху информационной экономики особо важной и значимой технологией мотивации персонала становится делегирование полномочий.

4. Мотивация персонала через делегирование полномочий

Традиционный подход к мотивации персонала предполагает частичный или полный

отказ от такой технологии, как делегирование полномочий.

Инновационный подход к мотивации персонала через применение технологии делегирования полномочий позволяет: освободить руководителя от оперативного управления процессом; повысить мотивированность персонала; повысить уровень оперативности реагирования компании на внешние факторы; меньше ограничивать персонал компании и предоставлять сотрудникам больше свободы в достижении целей организации.

В результате работник получает организационную, финансовую, юридическую и психологическую свободу, необходимую для получения удовлетворения от работы.

Существенным элементом в новых системах мотивации является карьерный рост или продвижение по службе.

5. Мотивация персонала через применение инновационных технологий управления карьерой.

Традиционный подход к мотивации через управление карьерой предполагает продвижение сотрудника вверх по служебной лестнице организации в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни («вертикальная карьера»).

Инновационный подход к мотивации через управление карьерой предусматривает продвижение сотрудника в рамках организации не только вверх по служебной лестнице, но и из одного подразделения предприятия в другое («горизонтальная», или «матричная», карьера).

Эти перемены связаны в первую очередь с изменениями условий для управления карьерой [4]. Произошедшие перемены коренным образом изменили традиционный взгляд на карьеру как на последовательное продвижение сотрудника на более высокие посты в организации. Вместо предсказуемого изменения должностной позиций современные работники вынуждены сталкиваться с непредсказуемостью своего служебного положения. У сотрудников уже нет уверенности в том, что они будут работать в рамках той же специальности и профессиональной деятельности, к которой были подготовлены; они не могут быть уверены в сохранении своего рабочего места в организации, не говоря уже о выдвижении на новые должностные позиции. Работникам предлагаются разнообразные альтернативные договоры о трудоустройстве, и ни один из них не предполагает полной и постоянной занятости. Только по мере совершенствования

своих профессиональных навыков на внутреннем и внешнем рынке труда сотрудники могут увеличивать свои карьерные возможности.

Таким образом, карьерный рост теперь может осуществляться только путём обновления сотрудником необходимой для компании компетенции, которая позволила бы ему занять новые, более высокие посты в организации и выйти на принципиально новый уровень ответственности.

Инновационный подход к мотивации персонала через управление карьерой сотрудников компании в условиях «знаний экономики» помогает работникам самим управлять своей карьерой.

Только в случае учёта факторов, влияющих на удовлетворение потребностей работников, и применения рекомендаций по управлению карьерой сотрудников может произойти повышение уровня мотивации персонала деловых организаций к эффективному осуществлению трудовой деятельности.

6. Мотивация персонала через применение инновационных технологий подготовки и развития сотрудников компании.

Инновационный подход к мотивации персонала через подготовку и развитие сотрудников предполагает систематический, непрерывный процесс обучения, используемый организациями для получения знаний работников, развития их навыков, изменения поведения или установок, чтобы увеличить вклад в достижение организационных целей. Обучение используется для того, чтобы улучшить выполнение работы сотрудниками на тех позициях, которые они занимают в настоящий момент, а также подготовить работников к тем постам, на которые они, вероятно, будут выдвинуты в будущем.

Чтобы обучение способствовало достижению целей организации и одновременно мотивировало работников, целесообразно, чтобы этот процесс был построен на основе следующего алгоритма:

1. Определение потребностей организации в обучении;
2. Постановка целей обучения персонала;
3. Выбор целевой группы для обучения;
4. Выбор методов обучения и обучающих программ;
5. Составление бюджета программы;
6. Подготовка сотрудников компании к обучению.

Инновационный подход к мотивации персонала через обучение предполагает

использование различных методов подготовки и развития сотрудников: «обогащение труда» (Job enrichment); «ротация труда» (Job rotation); бизнес-курсы, семинары, тренинги; компьютерное обучение, основанное на Internet-технологиях; моделирование рабочих ситуаций, деловые игры, кейс-стади.

Для того чтобы обучение сотрудников достигало своих целей (в т.ч. повышение мотивации), требуется системный подход к определению потребностей в обучении, развитию обучающих программ, способствующих удовлетворению этих потребностей, и к оценке эффективности обучения.

7. Мотивация персонала через применение инновационных технологий оценки персонала.

Традиционный подход к мотивации через оценку персонала предполагает, что: объектом оценки является индивидуальный сотрудник; оценку осуществляет аттестационная комиссия; оценка в конечном счёте является юридическим обоснованием для увольнения или символического изменения оплаты труда; методами оценки являются преимущественно субъективная оценка или психологическое тестирование.

Инновационный подход к мотивации персонала через оценку персонала предполагает, что: объектом оценки является индивидуальный сотрудник; оценку осуществляет непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и т.д.; целями оценки являются развитие организации и сотрудников, решение проблем, принятие решений о продвижении, вознаграждении, увольнении; методами оценки являются управление по целям, сравнительные и рейтинговые методы, техники ассесмент-центр [5].

Главная цель системы оценки персонала в новых условиях – анализ соответствия предлагаемой работы целям, поставленным перед каждым сотрудником, определение того, достигнуты ли эти цели и насколько способ их достижения соответствует этическому кодексу.

По итогам оценки персонала может определяться размер премии; приниматься решение о повышении/понижении заработной платы; составляться план развития; определяться потребность в обучении; корректироваться система мотивации сотрудников конкретного подразделения.

8. Мотивация персонала через интеграцию в корпоративную культуру.

Традиционный подход к мотивации персонала через корпоративную культуру реализовывался на основе традиций, которые формировались на многих предприятиях. Этот подход не предполагал необходимости целенаправленно заниматься формированием и управлением корпоративной культурой в целом.

Инновационный подход к мотивации персонала через корпоративную культуру предполагает целенаправленное формирование идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации (shared values). Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активности и другое.

Корпоративная культура (часто называемая организационной культурой, корпоративным духом, системой корпоративных ценностей) становится одним из самых эффективных средств мотивации сотрудников. Как только работник удовлетворяет потребности первого уровня, у него появляются потребности иного плана: достойное положение в коллективе, признание, самореализация и т.д. Тогда на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов, личностного потенциала.

Развитая корпоративная культура способствует тому, что отдельные сотрудники и команды сами контролируют деятельность в рамках правил и ограничений, определяемых организационной культурой. Это не только ведёт к высокой эффективности их работы, но также повышает мотивацию трудовой деятельности, поскольку приверженность общим ценностям уменьшает число конфликтов и недоразумений.

Учёт всего комплекса мотивирующих воздействий позволяет руководителю адекватно реагировать на ситуацию и поощрять работников в соответствии с их вкладом и целями организации. При этом любое воздействие должно осуществляться комплексно. Комбинация различных форм в каждом случае должна быть разной. Это позволяет избежать эффекта привыкания, когда сотрудники постепенно привыкают к воздействию, и оно теряет свою актуальность.

Разработка проблемы инновационных технологий управления мотивацией персонала подразумевает работу в двух направлениях. Первое направление – это обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности. Сюда

можно отнести такие факторы, как организационная культура, привлекательность работы, организация рабочего места, возможность профессионального и личностного развития сотрудника, социально-психологический климат в коллективе, принадлежность к какой-то профессии или конкретной фирме и т.д. Эти факторы косвенно воздействуют на мотивацию персонала и используются не только в рамках системы мотивации, но и в системе управления организации в целом.

Второе направление – это система прямого воздействия на производственное поведение работников. Сюда относятся различные виды материального и нематериального поощрения сотрудников (оклад, премии, бонусы, доплаты, страхование, личный автомобиль или кабинет, продвижение по службе, достижение результата, похвала начальства, признание коллег, возможности самостоятельного принятия решения и т.п.)

Если учесть, что каждая организация имеет свои цели и находится в специфических, свойственных только для неё условиях, то можно утверждать, что система мотивации в каждой организации должна быть уникальной. Не существует универсальных систем мотивации, в конкретном случае эффективными являются те или иные управленческие инструменты. Более того, в одной организации параллельно могут существовать несколько систем мотивации для разных подразделений и категорий персонала. Для каждой организации должна разрабатываться в определённый момент времени своя система мотивации, которая позволит решить конкретные проблемы, а в конечном итоге достичь организационных целей.

Список литературы

1. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент,

**INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MOTIVATION
AS A PROBLEM OF MODERN MANAGEMENT**

V.N. Startseva

The main idea of this article is efficiency of employee performance in modern companies provides by several key variables such as personnel abilities, motivation and objective possibilities. Motivation is ability of a manager to inspire people to do something. Employees are defining their own career paths these days, which means management must discover new ways to attract and keep them.

Inefficient personnel motivation system continues to remain a key problem of human resource management system for the most part Russian companies.

Developed guidelines on personnel motivation systems perfecting can be introduced in operational and strategic management systems of modern Russian companies.

инновации, цены. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. 380 с.

2. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами: Сб. науч. тр. Н. Новгород, 2002. 314 с.

3. Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. М.: Наука, 2003. 223 с.

4. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.

5. Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. М.: Финансы и статистика, 2004. 176с.

6. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2006. 254 p.