

На правах рукописи

Звездилин Анатолий Юрьевич

Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009 год Работа выполнена на кафедре экономики инноваций
Экономического факультета Московского государственного университета имени М.В.
Ломоносова.

Научный руководитель	доктор экономических наук Фридлянов Владимир Николаевич
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Колосова Риорита Пантелеймоновна кандидат экономических наук Горская Евгения Владимировна
Ведущая организация	Российская академия государственной службы при президенте Российской Федерации

Защита диссертации состоится 4 июня 2009 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, ГСП-1, Москва, Ленинские горы, МГУ имени М.В. Ломоносова, II-ой учебный корпус гуманитарных факультетов, Экономический факультет, ауд. № 428.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке им. А.М. Горького II-го учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 29 апреля 2009 года.

Ученый секретарь диссертационного совета
к.э.н., доцент

В.Г. Попова

I. Общая характеристика работы

Актуальность исследования. Предпринимательство как одна из конкретных форм проявления общественных отношений создает возможности для практической реализации способностей и талантов людей, содействует повышению материального и

духовного потенциала общества, и, что самое главное, его достижения ведут к укреплению самосознания нации и росту национальной гордости. Проводившаяся экономическая политика в России в начале рыночных реформ привела к серьезной структурной деформации предпринимательской деятельности, поскольку в силу своих особенностей активно развивалось торговое посредничество, и оставалась невыгодной производственная сфера (особенно инновационной направленности). В настоящее время ситуация изменилась, предпринимателей все больше мотивирует не кратковременное получение прибыли (даже в очень больших размерах), а устойчивое развитие их дела, что требует конкурентоспособного ведения бизнеса на основе инновационного подхода. Однако недостаточное внимание к мотивации труда и отсутствие у работников стимулов к совместной деятельности способно блокировать самые современные и перспективные организационные начинания.

В мотивационном менеджменте инноваций важно то, что люди, создающие новое и глубоко заинтересованные в своей работе, обладают высокой внутренней мотивацией и менее подвержены влиянию внешних факторов. Однако, современные условия, включая чрезмерно низкий уровень заработной платы, и новые, более широкие рыночные возможности удовлетворения материальных потребностей, повлияли на совокупность мотивационных установок работников, сместив акценты в сторону экономических поощрений. Результатом произошедшей трансформации мотивационной структуры является то, что усиление значимости материального вознаграждения имеет потенциально отрицательное воздействие на внутреннюю мотивацию, которая является основной движущей силой всех инноваций. Мотивация становится центральной проблемой управления инновационно-ориентированными предприятиями (ИОП), а создание условий для развития и более полного использования трудового потенциала приобретает ключевое значение для жизнеспособности российского бизнеса.

В экономической науке проблема мотивации исследуется как в макроэкономическом, так и в микроэкономическом аспектах, то есть в масштабе как всей хозяйственной системы страны и региона, так и отдельного предприятия. Мотивация предпринимательства на макроуровне и мотивация персонала внутри организации взаимообусловлены, но, в то же время, они имеют и самостоятельное значение.

Степень разработанности проблемы. Оценка мотивации деятельности персонала имеет достаточно развитую методологическую и методическую основу благодаря работам таких зарубежных ученых, как С. Адамс, К. Альдерфер, М. Армстронг, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Гостик, Р. Дафт, Г. Келли, Э. Лоулер, П. Мартин, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Э. Мэйо, Л. Портер, Ш. Ричи, Я. Фитценц, А. Хайэм, Ч. Элтон и др.

Мотивации персонала в современных российских условиях посвящены работы многих отечественных авторов: Т. Базарова, Е. Борисовой, А. Бурмиistroва, О. Виханского, Н. Газенко, В. Галенко, А. Егоршина, П. Журавлева, С. Занюк, Е. Ильина, С. Ильенковой, С. Ищенко, Л. Карташовой, А. Кибанова, В. Ковалева, М. Курбатовой, В. Магуна, М. Магура, В. Маслова, А. Наумова, Ю. Одегова, С. Резника, О. Страховой, О. Тихоновой, Э. Уткина, С. Шапиро, А Шапиро, В. Щукина, П. Якобсона и др.

Однако в современных условиях инновационного развития российской экономики к отдаче работников предприятий предъявляются более высокие качественные и количественные требования, появляются новые подходы и инструменты мотивации, учитывающие изменения ценностных установок, структуры потребностей и условий реализации творческого потенциала персонала фирм. Необходима систематизация этих новых явлений в системе мотивации персонала и разработка предложений по улучшению ее механизма в условиях инновационного развития бизнеса, что и обусловило выбор темы, направление и логику диссертационного исследования.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию механизма мотивации деятельности персонала с учетом инновационных аспектов деятельности предпринимательских структур в России.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- проанализированы основные методологические положения мотивации деятельности персонала предпринимательских структур, систематизированы ее основные концепции, принципы и подходы;
- разработана методика анализа мотивационных факторов деятельности персонала организаций в условиях инновационного развития бизнеса;

- на основе результатов факторного анализа выявлены недостатки существующих подходов к организации мотивации деятельности предпринимателей инновационного бизнеса;

- посредством причинно-следственного моделирования мотивов деятельности работников ИОП выделены ведущие, активные потребности в современных условиях;

- обоснованы приоритетные стратегии мотивации персонала инновационных компаний;

- разработан комплекс мер по совершенствованию мотивационного механизма ИОП в современных условиях.

Объектом исследования является процесс формирования и развития системы мотивации в инновационно-ориентированных предпринимательских структурах.

Предметом исследования выступают формы мотивационного поведения персонала (стимулы, мотивы) на предприятиях, ориентированных на инновационное развитие бизнеса, и методы их активизации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили теоретические и методические разработки, исследования российских и зарубежных ученых и специалистов-практиков по проблемам мотивации деятельности работников и предпринимателей.

Нормативно-правовую базу исследования составляют законодательные акты и постановления Правительства Российской Федерации, нормативно-правовые акты субъектов РФ по вопросам регулирования предпринимательской деятельности.

Информационной базой исследования служат сведения из официальных изданий федеральных и региональных статистических органов, монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных периодических изданий, а также данные финансовых отчетов ряда малых и крупных предприятий по выборке, определённой автором, материалов научно-практических конференций.

Для решения поставленных задач применялись следующие основные методы исследования: системный подход, основные принципы и положения исторического, логического и структурного анализа и синтеза, экономико-статистические методы: сравнения, классификации и группировки, методы аналогии, научного допущения, а также анкетирование и интервьюирование.

Научная новизна. В ходе диссертационного исследования получены следующие

результаты, содержащие научную новизну:

1. Систематизированы и уточнены основополагающие категории и правила мотивации деятельности персонала на ИОП, включая выделение двух групп принципов: основных и специфических, с дополнением их состава характерными для ИОП принципами целенаправленного творчества и преимущественного использования стимулов, связанных не с наказанием за пассивность, а с поощрением и поддержкой инновационного поведения.

2. Разработана методика исследования мотивационных факторов деятельности персонала ИОП с использованием комплексной анкеты, включающей три составные части:

- общую (информация о предприятии и респонденте);
- вопросы для составления мотивационного профиля;
- пункты для проверки действия наиболее известных теорий мотивации, использование которой позволяет выделить мотивирующие и демотивирующие факторы и предложить меры по совершенствованию мотивационного механизма ИОП.

3. Выявлены три уровня ведущих мотивов деятельности:

- 1. основа построения мотивационной системы - оплата труда, признание заслуг и ощущение востребованности;
- 2. факторы корректирующих механизмов - рост и карьера, самосовершенствование, разнообразие и перемены, сложные цели;
- 3. индивидуальные факторы - более сложная, креативная работа, структурированный четкий характер работы, комфортные условия труда.

4. Выявлены и охарактеризованы три базовые мотивационные стратегии, применяемые на ИОП: стимулирования, профессионализма и ко-детерминации (вовлеченности), из которых выделена и обоснована оптимальная для инновационно-активных организаций стратегия вовлеченности (ко-детерминации), предполагающая опору на творческий потенциал инициативных, ответственных работников, которые могут создавать новые продукты, технологии, способы работы, методы коммуникаций и другие инновации.

5. Для реализации стратегии вовлеченности на ИОП разработан механизм формирования мотивации персонала, в основу которого положены методы реализации выделенных специфических принципов мотивации ИОП, обеспечивающие пробуждение интереса к самому содержанию инновационной деятельности. Механизм включает следующие элементы: выработку концепции мотивации участников, формирование системы вознаграждений, выделение конкретных форм стимулирования труда и оценки его результатов, а также мониторинг системы мотивации и разработку мотивационных программ.

6. Разработана методика проведения мотивационной оценки персонала ИОП, включающая типовые этапы проведения работ и модель оценки руководителей структурных подразделений по критериям, определенным спецификой работы в ИОП. Эти критерии получены в результате исследования мнений руководителей проектов и ориентированы на удовлетворение мотивационных потребностей первого уровня, выявленных в анкетном опросе. Использование методики позволит компании определить пути развития мотивационной функции.

Практическая значимость результатов исследования. Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы менеджерами ИОП при определении направлений и разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию методических подходов к мотивации персонала. Непосредственную практическую значимость имеет методика мотивирующей оценки персонала, позволяющая улучшить целевую структуру работников, сориентировать работающих на качественное исполнение своих функций и гибко корректировать критерии оценки по мере изменения управленческих приоритетов.

Внедрение результатов. Материалы исследования использованы в деятельности ОАО «Арнест» (г. Невинномысск Ставропольского края) при создании мотивационных программ для работников, занимающихся инновациями.

Основные положения и результаты диссертационного исследования были доложены, обсуждены и получили положительную оценку на международной научно-практической Интернет-конференции «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития» (Украина, г. Одесса, 2007г.), II

Всероссийской научно-практической конференции «Совершенствование системы управления организацией в современных условиях» (г. Пенза, 2007г.), всероссийской научно-практической конференции «Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика» (г. Ставрополь, 2007 г.).

Структура диссертационной работы.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений и имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы построения системы мотивации персонала в инновационно-ориентированной компании

1.1. Мотивация персонала как функция управления организацией.

1.2. Концепции мотивации персонала и области их применения в инновационно-ориентированных компаниях

1.3. Система и процесс мотивации персонала инновационного предприятия

1.4. Мотивация предпринимательской деятельности в условиях инновационного развития бизнеса

Глава 2. Эндогенные и экзогенные факторы мотивации в инновационно-ориентированных компаниях

2.1. Анализ экзогенных факторов мотивации предпринимательской деятельности в условиях инновационного развития бизнеса

2.2. Теоретические основы и методика анализа эндогенных факторов мотивации работников в условиях инновационного развития бизнеса

2.3. Результаты исследования факторов мотивации на инновационно-ориентированных предприятиях Ставропольского края

2.4. Анализ факторов мотивации работников в инновационно-ориентированной компании и построение инновационного профиля

Глава 3. Развитие системы мотивации персонала в условиях инновационного развития бизнеса

3.1. Стратегии мотивации в системе управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированной компании

3.2. Разработка модели построения мотивационного механизма деятельности персонала инновационно-ориентированных компаний

3.3. Мотивирующая оценка персонала в инновационно-ориентированных компаниях

Заключение

Библиографический список

Приложения

II. Основное содержание диссертации

1. Актуализация понятийного аппарата в области исследования мотивации деятельности персонала на инновационно-ориентированных предприятиях (ИОП).

Существует множество точек зрения относительно трактовки понятия «мотивация», что объясняется многоаспектностью и междисциплинарным характером данной категории и отношений, которые ею описываются. Мотивацию нельзя рассматривать просто как совокупность каких-либо побуждающих сил, факторов, определенное состояние работника, это - процесс формирования мотивационной структуры личности под воздействием комплекса мотивообразующих факторов, побуждающих субъекта к целенаправленному поведению и получению определенного результата.

Мотивация, как функция управления, представляет собой процесс, состоящий из комплекса мероприятий по активизации деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации. Она реализуется через систему стимулов, то есть стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

Исследование методологических основ мотивации позволило сформировать совокупность принципов формирования мотивационной системы. Выделены общеуправленческие принципы мотивации: комплексность; системность; регламентация, установление четких целей и задач; специализация; стабильность; увязка целей и вознаграждения через определение критериев оценки. К специфическим принципам мотивации отнесены: гласность; создание условий, благоприятных для эффективной работы; целенаправленное творчество;

согласованность моральных и материальных методов стимулирования; учет личных качеств работников; использование преимущественно положительных стимулов; наличие обратной связи.

В современной теории и практике менеджмента принято различать две принципиальные концепции мотивации: содержательную и процессуальную, которые интерпретированы в работе применительно к организациям, ориентированным на создание и использование инноваций. В основе современных теорий мотивации лежат вознаграждения и другие мотивообразующие факторы работников двух принципиально отличных видов - внешние и внутренние. Внутренние факторы носят либо положительный, мотивирующий характер (ощущение востребованности), либо отрицательный, демотивирующий (чувство ненужности). При этом, внешние факторы как положительного (они должны быть основными в ИОП), так и отрицательного характера могут носить мотивирующий характер. Главным позитивным фактором, вызывающим стремление к цели и активизирующим деятельность субъекта в направлении осуществления инноваций выступает, прежде всего, признание заслуг (публичные поощрения, вручение грамот, предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска и т.п.) Необходимо подчеркнуть, что мотивы, порождаемые внешними факторами, но непосредственно не связанные с характером деятельности (экстринсивные мотивы: долга и ответственности перед обществом; стремление получить одобрение других, высокий социальный статус; мотивы избежания наказания и др.), несомненно, важны, но их действие значимо, если подкреплено интринсивными мотивами, процессом и содержанием инновационной деятельности¹.

Эти мотивы не являются просто потребностями, они выражают отношения и ощущения работников и руководителей. Они нашли отражение в процессуальных концепциях мотивации, представленных в работах Виктора Врума, Лаймана Портера, Эдварда Лоулера, Ричарда А. Гендерсона, которые основываются на том, что поведение личности определяется не только потребностями, но и восприятием ситуации и ожиданиями, связанными с возможными последствиями выбранного типа поведения. Современные процессуальные концепции в большей степени соответствуют специфике

¹

Т. Давила, М.Дж. Эпштейн, Р. Шелтон. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. С. 152.

инновационной сферы, прежде всего - теория постановки целей Э. Локка, согласно которой люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную. Успех в ее достижении повышает мотивацию, а неуспех ее снижает. При этом, согласно утверждениям Э. Гостика и Ч. Элтона, более быстрому прогрессу на пути к достижению цели наиболее эффективно способствует признание заслуг² – вознаграждение, которое происходит после того, как получены итоги деятельности, даже если не существовало предварительного контракта, связывающего результативность с вознаграждениями.

2. Методические основы исследования мотивационных факторов деятельности персонала ИОП с использованием комплексной анкеты.

Совершенствование мотивации как элемента внутренней среды ИОП, требует исследования ее состояния с использованием специально разработанной методики, учитывающей особенности инновационной деятельности. Наиболее эффективным и распространенным методом, позволяющим оценить индивидуальные характеристики и мотивы поведения работника, является использование различных анкет, вопросников или тестов. Для проведения исследования мотивации персонала ИОП нами была разработана анкета, методика проведения опроса и обработки полученных материалов. Комплексная анкета включает три составные части:

1. общую часть (информация о предприятии и респонденте);
2. вопросы для составления мотивационного профиля;
3. вопросы для проверки действия наиболее известных теорий мотивации (содержательных и процессуальных). Для составления мотивационного профиля персонала инновационного бизнеса использован подход к построению мотивационного профиля, предложенный Ш. Ричи и П. Мартином³. В этой части исследования выявлена относительная ценность (в баллах) каждого из 12 мотивирующих факторов (на рисунке они обозначены указанными порядковыми номерами):

1. потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении;
2. потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей

² Гостик Э., Элтон Ч. Принцип морковки: Новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников. – М.: ЭКСМО, 2008. С.53.

³ Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

обстановке;

3. потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы;

4. потребность в социальных контактах;

5. потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности;

6. потребность в завоевании признания со стороны других людей;

7. потребность ставить для себя сложные цели и достигать их;

8. потребность во влиятельности и власти;

9. потребность в разнообразии, переменах и стимуляции;

10. потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей;

11. потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности;

12. потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Для проведения исследования из перечня предприятий методом случайной выборки был выбран ряд предприятий, из которых после предварительного собеседования и получения согласия руководства на проведение анкетирования были оставлены только связанные в той или иной степени с инновациями: ООО «Кавказтрансгаз»; ОАО «Южная телекоммуникационная компания», ОАО «Энергомера», ЗАО «Полимедфарм» и др. Все эти предприятия находятся в Ставропольском крае РФ. Общее число опрошенных работников – 80 человек, 50 из которых работают в сфере инноваций, а 30 не имеют отношения к инновациям.

О достоверности результатов исследования говорит тот факт, что усредненные данные по группам организаций и в целом по выборке отличаются менее чем на 10 %, что отражено на рисунке 1.



Рис. 1. - Разброс усредненных значений по отдельным факторам мотивации по группам предприятий всего персонала.

Проверка действия положений содержательной теории Ф. Герцберга показала, что большинство респондентов не удовлетворено заработной платой (уровень удовлетворенности – 25%), возможностью должностного продвижения (44%) и решением социально-бытовых проблем (47%). Средняя удовлетворенность трудом персонала ИОП составила – 65,8%, т.е. выше среднего (50,5%), что свидетельствует о том, что работой на ИОП люди удовлетворены выше, чем в среднем по организациям разного типа (таблица 1).

Таблица 1.

Мера удовлетворенности различными сторонами работы на инновационно-ориентированных предприятиях Ставропольского края

Стороны работы	Доля удовлетворенных этой стороной работы, %
Размер заработной платы	25,00
Режим работы	79,17
Разнообразие работы	72,22
Необходимость решения новых задач	79,17
Самостоятельность	81,94
Соответствие личным способностям	69,44
Возможность должностного продвижения	44,44
Санитарно-гигиенические условия	66,67
Уровень организации труда	62,50
Комфортность рабочего места	52,78
Решение социально-бытовых проблем	47,22

На базе содержательных теорий мотивации был проведен анализ побуждающих мотивов к деятельности, на основе чего сделаны следующие выводы.

Во-первых, в материальных, денежных потребностях активно лидирует потребность постоянного получения заработной платы – 94,4% (у мужчин – 98,3%, у женщин 90,7%) - и вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год - 63,9%, которое значительно выше у лиц старше 40 лет.

Во-вторых, необходимо обратить внимание на высокий уровень значимости потребностей в безопасности в современных нестабильных условиях. Кроме этого, результаты опроса показали, что респондентам очень важно обучаться, получить квалифицированное образование (61,1% в инновационно-ориентированных предприятиях против 39% в среднем), чтобы защитить себя от увольнения и иметь более высокую заработную плату.

В- третьих, в области карьерного роста доминирует желание повысить свой должностной статус (72,2%, при этом оно значительно выше у мужчин – 85,4%, против 69,0% у женщин), а в области социальных потребностей наиболее важна возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе – 77,8% респондентов ее считают важной.

В-четвертых, большинство считает себя полезным членом коллектива, выполняющим необходимую работу (77,8 %) и ощущает свою компетентность в профессии (69,4%) (реализуется потребность в уважении). Удовлетворение этой потребности порождает у человека чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, и полезности в этом мире. Необходимо обратить

внимание на низкий уровень оценок потребностей в самовыражении. Это серьезный пробел в формировании системы мотивации на исследуемых объектах.

В-пятых, среди высших и общих для большинства людей потребностей у опрошенных доминирует потребность в успехе (75,0%) и в причастности (61,1%), что свидетельствует о явном смещении акцентов у людей–инноваторов в сторону признания их личных заслуг и заслуг организации, в которой они трудятся. Потребность власти заняла невысокую позицию (25,0%), что говорит о невысоком стремлении респондентов контролировать ход событий и воздействовать на других людей.

Фрагмент результатов проведенного опроса на базе процессуальных теорий мотивации представлен в таблице 2.

Таблица 2.

Анализ побуждающих мотивов к деятельности на базе процессуальных теорий мотивации (%)

Группа факторов	Характеристика фактора	Положительная оценка, %
Факторы ожидания	Ожидание результата	86,1
	Ожидание вознаграждения	52,8
	Ожидание ценности вознаграждения	61,1
Факторы справедливости	Известен размер вознаграждения других	52,8
	Реакция на более высокую оплату других	41,7
	Оценка получаемого вознаграждения	50,0

Как показал анализ проведенного исследования факторов ожидания, многие респонденты считают, что они затрачивают определенные усилия, которые приведут к желаемому результату (86%), но из них 53 % считают, что будут вознаграждены должным образом, а 61 % уверены, что вознаграждение будет иметь высокую ценность.

Основное вознаграждение для сотрудников составляют заработная плата, премии и повышение в должности. Моральное поощрение ценно лишь для 36% респондентов, при невысоком уровне этого показателя на ИОП нужно обратить внимание, что на других предприятиях оно значительно ниже (12%).

Оценка мотивирующих факторов по методике Ш. Ричи и П.Мартина по группам респондентов дала следующие результаты.

Работники старшего возраста более чувствительны, чем молодые к четкому структурированию работы, наличию обратной связи. Молодые работники (до 30 лет) имеют более высокие потребности в высокой заработной плате, самосовершенствовании, росте и развитии как личности, разнообразии, переменах, имеют стремление избегать рутины, ставить и достигать сложные цели, быть самомотивированными. Люди среднего возраста имеют более высокие, чем у других потребности в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке, признании заслуг, ощущении востребованности, в интересной, общественно полезной работе.

Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников, занимающихся инновациями, представлены на рисунке 2.

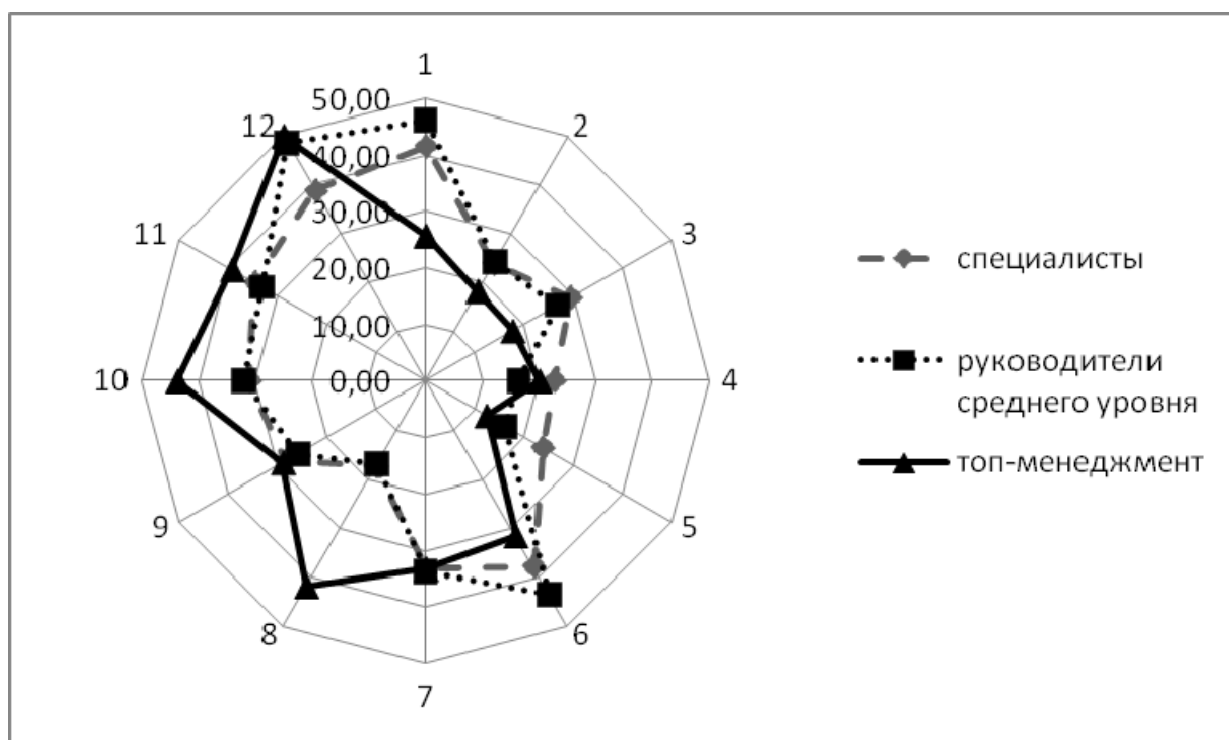


Рис. 2. – Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников.

Анализ показывает, что специалисты имеют более высокий уровень потребностей в четком структурировании работы, наличии обратной связи, социальных контактах, а также долгосрочных, стабильных взаимоотношениях, малом числе коллег по работе. Руководители среднего уровня мотивируются более других такими потребностями, как

высокая заработная плата, хороший набор льгот и надбавок, а также признанием заслуг. У менеджмента высшего уровня лидируют мотивы влияния и власти, самосовершенствования, роста и развития как личности, а также востребованности, причастности к интересной, общественно полезной работе, стремление быть креативным.

По данным обследования мужчины более чем женщины мотивированы высокой заработной платой, хорошим набором льгот и надбавок, стремлением к влиятельности и власти, необходимостью ставить и достигать сложные цели, быть самомотивированными, креативными. Женщин более чем мужчин интересуют хорошие условия работы и комфортная окружающая обстановка, четкое структурирование работы, социальные контакты, долгосрочные, стабильные взаимоотношения, самосовершенствование, рост и развитие как личности.

3. Моделирование мотивационных систем ИОП.

Как показал анализ мотивационного профиля работников ИОП, факторы, определяющие инновационную мотивацию, не получили в обследовании максимальных значений, хотя и имеют на ИОП уровень более высокий, чем в среднем по выборке. По нашему мнению, на первое место вышли потребности, которые не удовлетворены на обследованных ИОП в силу специфики современного экономического положения страны, региона и организаций, в которых работают респонденты. Подтверждает этот вывод сравнение факторов мотивации работников организаций, осуществляющих и не осуществляющих инновации в последние три года (Рис. 3).

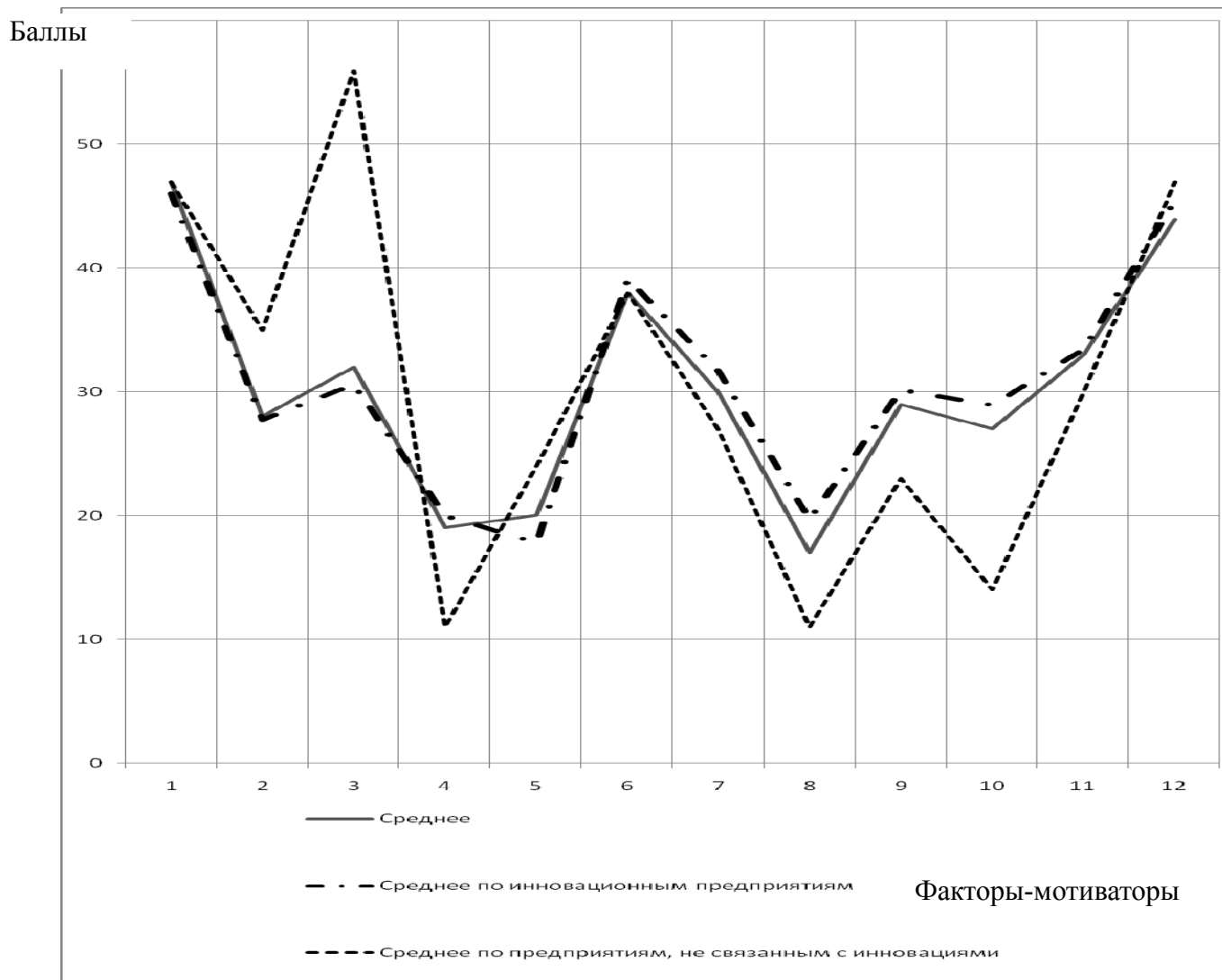


Рис. 3 – Сравнительная оценка факторов мотивации работников организаций, проводящих и не проводящих (последние три года) инновации.

Как видно из представленных данных, значимые отклонения от средних по инновационным предприятиям значений в основном имеют место по факторам инновационной направленности (номера 4,7,9,10,11), что, в целом, подтверждает полученные выводы.

Анализ мотивационных факторов работников, занимающихся инновациями (результаты которого отражены на рисунке 4), позволил определить среди них ведущие и сгруппировать их с позиций эффективного построения мотивационного механизма, выделив три группы:

1 группа: потребности первого уровня для работников ИОП, которые должны быть положены в основу построения мотивационной системы (заработная плата, признание заслуг, ощущение востребованности);

2 группа: потребности второго уровня, которые должны составить основу корректирующих механизмов (рост и карьера, самосовершенствование, разнообразие и перемены, сложные цели);

3 группа: потребности третьего уровня, которые могут быть учтены индивидуально, если не срабатывают или не могут сработать по той или иной причине потребности более высокого

порядка (креативная работа, структурированный четкий характер работы, комфортные условия труда).

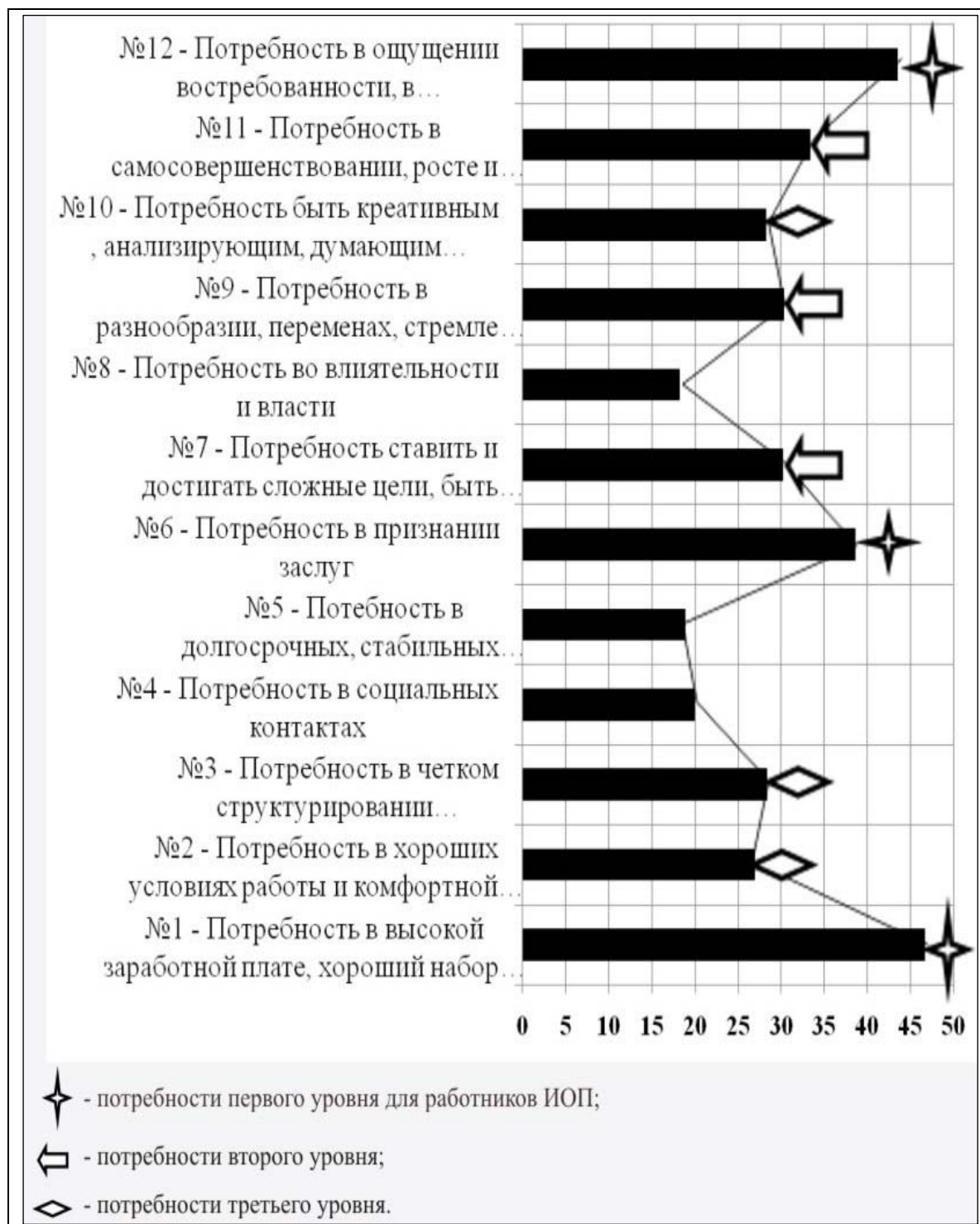


Рис. 4. – Мотивационный профиль работников ИОП.

4. Выбор оптимальной инновационной мотивационной стратегии ИОП.

Исследование показало, что построение мотивационного механизма на ИОП в большей степени, чем на других предприятиях, должно опираться на применение методов стратегического управления персоналом, поскольку позволяет получить значимый синергетический эффект. Исследование стратегий, реализуемых предприятиями в условиях инновационного развития бизнеса, показывает, что применяются три варианта стратегий управления персоналом: стратегии инвестирования; стратегии стимулирования; стратегии вовлеченности, и используются соответствующие им мотивационные стратегии: профессионализма, стимулирования и ко-детерминации (вовлеченности). Такую типологию стратегий предложили американские исследователи Л. Дайер и Дж. Холдер⁴.

Стратегии профессионализма придерживаются фирмы, чья бизнес-стратегия считает приоритетом товарную дифференциацию, для чего необходим широкий разброс квалификации сотрудников. Практика оплаты труда представляет собой комбинацию фиксированных и переменных компонент, направленных на поощрение творчества и преданности делу, фирме, а также на поддержание и сохранение ценных для организации знаний и опыта. В то же время инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности.

Стратегия стимулирования предполагает ориентацию на максимальный вклад сотрудников в выполняемую работу с целью минимизации издержек, узко очерчивая сферу трудовой деятельности и делая работу рутинной с тем, чтобы снизить уровень необходимой квалификации и понимания своего места в производственном процессе. Мотивация строится на создании четкой ассоциативной связи между прилагаемыми усилиями в работе и уровнем оплаты труда, отражая известные процессуальные теории ожиданий и справедливости.

⁴ Dyer L.&Holder G.W. A strategic perspective of human resources management. In: L. Dyer & G.W.Holder (Eds.) Human resources management: Evolving roles and responsibilities. – 1988, Washington, DC: American Society for Administration, pp. 1-21.

Мотивационная стратегия вовлеченности характерна для организаций со смешанной бизнес-стратегией, сфокусированной одновременно на лидерстве по издержкам и инновационности. В Германии эта форма мотивации получила название ко-детерминации⁵, - участие сотрудников в управлении компанией.

На основе анализа стратегий мотивации была выбрана стратегия вовлеченности поскольку:

- специалисты исследованных предприятий выделяют её как наиболее эффективную для активации творческого потенциала сотрудников;
- для удовлетворения потребности сотрудников ИОП во власти и причастности, которые играют важную роль в мотивации их деятельности, необходимы инструменты соучастного менеджмента;
- по мнению экспертов, она наиболее последовательно отражает интересы работников, занимающихся инновациями.

Мотивационная стратегия вовлеченности (ко-детерминации) предполагает опору на творческий потенциал работающих в организации инициативных, креативных, ответственных работников, которые могут создавать новые продукты и другие инновации. Как нам представляется, данная стратегия лучше всего подходит именно для инновационно-ориентированных предприятий. В связи с этим разработан соответствующий этой стратегии механизм мотивации ИОП.

5. Механизм мотивации, ориентированный на стратегию вовлеченности.

Принципиальное значение для формирования системы мотивации на предприятии имеют следующие элементы: принятая концепция мотивации участников, выработанная система вознаграждений, конкретные формы стимулирования труда и мотивационной оценки его результатов, а также мониторинг системы мотивации и разработка мотивационных программ. Схема взаимосвязи представленных элементов в единую систему показана на рисунке 5.

⁵ Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление. Часть 2. "Управление корпоративными финансами" №2(8)2005



Рис. 5 – Схема построения мотивационной системы ИОП⁶

Для наполнения представленной схемы конкретным содержанием, использован анализ результатов проведенного анкетного опроса. Считаем, что важным элементом мотивационного механизма инновационной деятельности является мониторинг системы мотивации. Исследование мотивационных проблем необходимо строить в порядке их значимости, выявленной в ходе исследования мотивов поведения.

По результатам мониторинга полученный результат соотносится с изначальными потребностями, интересами, ожиданиями как субъекта, осуществлявшего мотивационное воздействие, так и субъекта, испытывавшего это воздействие, и в зависимости от того, в какой степени ожидаемый эффект соответствует полученному в действительности, формируются два вида отклонений от поставленной цели (незначимое и значимое) и три варианта поведения (развить существующий механизм, откорректировать мотивационные программы или кардинально их изменить).

В работе выделены мотивационные программы, связанные с реализацией стратегии вовлеченности: акция «работник месяца, года»; предоставление работнику за активную и творческую работу (по оценке руководителя) дополнительных выходных, отпуска; вознаграждение за высокую работоспособность; обеспечение карьерного роста; поощрение за креативность.

6. Методика проведения мотивационной оценки персонала ИОП.

Важной составляющей реализации мотивационной стратегии вовлеченности (или ко-детерминации) персонала является грамотная мотивирующая оценка и самооценка персонала, исследование подходов к организации которой применительно к ИОП позволило установить, что наиболее рациональным является предложение открытой процедуры формирования системы оценки⁷. Вначале необходимо организовать мотивацию руководителей структурных подразделений ИОП, которые получив целевые установки и конкретные требования к себе, смогут построить соответствующую им оценку своих подчиненных, что снизит часто наблюдаемый субъективизм в оценке и поощрении подчиненных. Этапы предлагаемой нами процедуры разработки мотивирующей оценки персонала:

1. установление перечня критериев оценки и их значимости;
2. формирование матрицы для взаимного сравнения;
3. оценка персонала;
4. взаимное сравнение;

5. взаимосвязь полученной оценки с материальным стимулированием. Нами предложена система из трех блоков качеств как отправной точки в установлении перечня критериев оценки руководителей структурных подразделений ИОП: профессиональные

⁷

Рекомендована в книге: Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.

знания, умения и опыт (ориентированы на формирование величины заработной платы и признание заслуг); личные качества, важные для работы (связаны с ощущением востребованности и возможностями самосовершенствования); желание работать и достигать поставленных целей (помогают реализовать сложные цели и выполнять креативную работу). В связи с этим мы предлагаем в качестве модели следующую систему оценки руководителей инновационных проектов (таблица 3).

Таблица 3.

Критерии оценки руководителей инновационных проектов
(в баллах, распределение которых установлено экспертным путем)

Ф.И.О	Компетентность, широта профессиональных знаний, опыт проектной работы	Ответственность и самостоятельность в рамках своей компетенции	Обязательность в отношениях, умение работать с клиентом	Инициативность, целеустремленность, готовность напряженно работать	Умение работать со своими сотрудниками, сформировать команду, коммуникативность	Всего
	50	30	30	20	20	150
1.						
...						
n						
Всего						

В реализации мотивирующей оценки персонала функции отдела персонала носят методический и организационный характер (разработка и внедрение системы оценки, формулирование целей, разработка процедуры, обучение тех, кто будет проводить оценку, обобщение информации), а непосредственная оценка персонала является одной из функций линейных менеджеров, по результатам которой они должны ставить задачи своим подчиненным, исходя из выявленных сильных и слабых сторон каждого.

Проведение подобной оценки персонала позволит руководству компании определить, к чему привели созданные мотивационные механизмы работы с персоналом и каковы направления для развития мотивационной работы. В ней выстраивается три вектора (в соответствии с тремя рекомендованными критериями оценок), по которым следует двигаться компании в своей работе с людьми и мотивацией их деятельности.

Основные публикации по теме диссертации.

1. Звездилин А.Ю., Дудко С.В. Инновационные цели компании и система мотивации: возможности согласования // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути их развития'2007». Том 7. Экономика. – Украина, Одесса: Черноморье, 2007. – 0.22 п.л.(лично автора – 0.11 п.л.)
2. Звездилин А.Ю. Построение системы мотивации персонала в инновационно-ориентированной компании // Совершенствование системы управления организацией в современных условиях: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2007. – 0.17 п.л.
3. Звездилин А.Ю., Тихонова О.Б. Мотивационный механизм инновационной деятельности // Сборник докладов и тезисов всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». – Ставрополь: СевКавГТУ, 2007. – 0.1 п.л. (лично автора – 0.05 п.л.)
4. Звездилин А.Ю. Исследование мотивации персонала в условиях инновационного развития бизнеса: Монография. – Невинномысск, 2008. – 6.0 п.л.

Публикации в изданиях из перечня рецензируемых научных журналов

5. Звездилин А.Ю., Тихонова О.Б. Мотивация персонала как функция управления инновационно-ориентированной организацией // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. № 1. Часть 1. – Ростов-на-Дону: РГУ, 2007. – 0.4 п.л. (лично автора – 0.2 п.л.)