

УДК 331.101.3

В.Н. Старцева

## ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК НАУЧНАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

**Цель:** Рассмотреть внедрение инновационных технологий мотивации персонала как проблему современного менеджмента с научной и практической точек зрения.

**Методология:** Концепция управления человеческими ресурсами, теория интеллектуального капитала, концепции организационного развития и обучающейся организации.

**Результаты и область их применения:** Будут обоснованы необходимость, возможности и преимущества внедрения инновационных технологий мотивации персонала в практику управления человеческими ресурсами современных организаций. Результатом исследования являются конкретные причины отказа организаций от внедрения инновационных технологий мотивации персонала.

**Выводы:** Разработанный и апробированный инструментарий диагностики процесса внедрения инновационных технологий мотивации персонала может быть использован в системах стратегического и оперативного управления компаниями, изучаться в системах корпоративного обучения сотрудников, а также применяться в управленческом консультировании для совершенствования систем мотивации в отечественных компаниях.

*Ключевые слова:* инновационные технологии; мотивация; персонал; процесс внедрения; система управления; диагностика причин отказа.

В современной литературе существует множество определений понятия «инновация». Разные авторы (Л.М. Гохберг, С.Д. Ильенкова, В.М. Матиашвили, Н. Мончеев, Э. Мэнсфилд, Ф. Никсон, И. Перлаки, Э. Роджерс, Б.Твисс, Р. Фостер, В.Д. Хартман, И. Шумпетер, С.Ю. Ягудин) интерпретируют его в зависимости от объекта и предмета своего исследования. Одни учёные (Л.М. Гохберг, С.Д. Ильенкова, С.Ю. Ягудин) трактуют термин как превращение потенциального, научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Другие (Б. Твисс) определяют инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание.

По мнению Б. Санто, инновация – это такой общественно-техничко-экономический процесс, который через практическое применение изобретений приводит к созданию новых, лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если инновация ориентирована на экономическую выгоду, прибыль, её появление может принести на рынке добавочный доход.

Ф. Никсон трактует инновацию как совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.

П. Друкер определяет инновацию как разработку и внедрение нового, ранее не существовавшего, с помощью которого старые, известные элементы придают новые очертания экономике данного бизнеса.

В.М. Матиашвили полагает целесообразным «разводить» два понятия «инновация» и «инвенция». По его мнению, «инновация» – это новое, имеющее конкретную, ситуативную «привязку» (новое для конкретного человека, организации, общества), но не являющееся новым для других людей, организаций, обществ. В отличие от «инновации», понятие «инвенция» отражает новое, обладающее качеством всеобщности. Это новое уникально, оно создаётся впервые, не применялось и не использовалось никем и нигде ранее[4, с.7].

По мнению, В.П. Баранчевой, В.Н. Гунина, С.Ю. Ляпиной, В.А. Устинова, инновация означает нововведение как результат практического (или научно-технического) освоения более эффективного ассортимента продукции, обновленных средств производства и услуг, а

также научно-технических, технологических, организационно-экономических и управленческих принципов, открытий и явлений.

С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин под инновацией понимают конечный результат инновационной деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, внедрённого на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса; нового подхода к социальным услугам.

Накопленный теоретический массив позволяет ответить на вопрос о сущностных характеристиках видового понятия «управленческая инновация». С нашей точки зрения, *управленческая инновация* – это организационно-управленческий инструмент достижения организационных целей, который характеризуется следующими сущностными чертами. Он должен:

- обладать новизной (быть новым) для конкретной организационной системы, в которой он реализуется;
- удовлетворять организационные и личные потребности работников и соответствовать возможностям организации и персонала;
- максимизировать прибыль (стоимость) компании;
- способствовать достижению ключевых организационных целей.

На основе этих сущностных характеристик можно дать определение понятия «*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. Внедрение таких технологий всегда сопровождается значительными трудностями.

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. Хучека рассматриваются проблемы, связанные с различными аспектами внедрения инноваций и поствнедренческого этапа их функционирования.

В инноватике (науке об инновациях) 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. Walesh):

- 1) Initiation (инициация, зарождение);
- 2) Incubation (апробация, эксперимент);
- 3) Implementation (реализация);
- 4) Improvement (совершенствование, развитие).

Все фазы инновационного цикла эти авторы объединяют общим понятием «процесс внедрения».

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

*1-й этап.* Непосредственному практическому внедрению инновационных технологий в организации должен предшествовать комплекс работ по анализу её подготовленности и восприимчивости к изменениям [2, с. 173]. При этом цель заключается не только в том, чтобы выявить, обладает ли организация достаточными финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами, психологической готовностью для внедрения этих технологий мотивации к труду, но и выяснить основные организационные, психологические барьеры и препятствия к внедрению инноваций, а также степень заинтересованности высшего руководства компании

в новых технологиях мотивации работников. Конечный результат этого этапа — разработка специальной программы внедрения инновационных технологий мотивации персонала с непосредственным участием руководителей компании.

*2-й этап.* Распределение ответственности между руководителями и специалистами за выполнение каждого внедренческого мероприятия (установить контроль, определить структуру отчетности о ходе внедрения, определение затрат на проведение работ).

Поэтому одним из условий успешного внедрения инновационных технологий мотивации персонала является распространение в организации информации об их достоинствах и возможностях новых мотивационных технологий, выявление и открытый разговор об их возможных недостатках.

А.В. Гугелев [1, с. 288-289] утверждает, что руководители и главные специалисты — это основные инициаторы и организаторы процесса внедрения инноваций, принимающие решение о том, должно ли внедряться данное нововведение или нет. Они руководят процессом внедрения в целом, контролируют качество внедрения инновационных технологий, определяют момент окончания процесса внедрения, рассчитывают экономический эффект. Рядовые сотрудники при внедрении обычно являются исполнителями, поскольку этот процесс требует квалифицированной, творческой (нестандартной) деятельности, для выполнения которой обычно выбирают высококвалифицированных сотрудников, имеющих опыт работы и проявляющих интерес к нововведению.

Для работы в новых условиях потребуется подготовка кадров. При этом можно выделить два подхода: обучение теоретическим и практическим навыкам работы по-новому до начала внедрения инновационных технологий мотивации персонала и переподготовка кадров в ходе его осуществления.

Внедрение инновационных технологий мотивации персонала неизбежно приведет к перестройке системы управления; при этом, как правило, меняются значимость выполняемых работ, численность работников, кадровый состав, их полномочия и ответственность. Пересмотру, прежде всего, будет подлежать штатное расписание и внутренние структуры базовых подразделений, в которых будут внедряться инновационные технологии мотивации персонала. Важные роли будут играть разработка новых должностных инструкций для нетиповых должностей (особенно руководящих) и пересмотр старых.

*3-й этап.* Для успешного внедрения инновационных технологий мотивации персонала необходимо создание целевой группы, которая будет координировать и направлять весь процесс в соответствии с утвержденным графиком.

Организационные перестройки неизбежно приведут к пребыванию организации в промежуточном состоянии, когда старые технологии управления уже не действуют, а новые еще не освоены. Целесообразно создавать две специальные группы, одна из которых будет обеспечивать работу в новых условиях, а другая — бесперебойное выполнение текущих операций организации.

*4-й этап.* Основную роль в осуществлении контроля за внедрением инновационных технологий мотивации персонала будет играть выбор показателей, позволяющих судить об уровне и динамике изменений [3, с. 47] Выбор показателей важен при постановке целей внедрения. Традиционные методы контроля отчетности следует дополнять обратной связью, используя социологическое исследование мнений работников относительно внедрения инноваций. Это обеспечит более достоверную информацию для оценки качества внедрения инновационных технологий мотивации персонала, а также приблизит их к потребностям и возможностям организации.

Чтобы проанализировать достигнутые успехи и разработать мероприятия, направленные на функционирование инновационных технологий мотивации персонала, руководству компании следует регулярно проводить их оценку, выявлять сильные и слабые стороны механизма внедрения инноваций, вырабатывать меры по их дальнейшему совершенствованию.

А.И. Пригожин выделяет два метода внедрения инновационных технологий:

1) «программируемое внедрение», которое подразумевает приспособление организации к внедряемому нововведению;

2) «адаптивное внедрение» (нововведение изменяется под конкретную организацию).

Основными причинами сопротивления внедрению инноваций, по мнению А.И. Пригожина, являются:

1) метод «кусочного внедрения» (внедряется только один компонент нововведения, остальные элементы «замораживаются»);

2) метод «вечного эксперимента» (апробация нововведения в одном конкретном подразделении, затем в другом и т.д.);

3) метод «отчётного внедрения» (нововведение реализовано только в документах, а в реальности инновация не внедрена);

4) метод «параллельного внедрения» («старые» технологии не заменяются «новыми», а продолжают функционировать с ними параллельно).

Инновационные технологии социального и управленческого типа – наименее затратные с финансовой точки зрения. Но именно они, чаще всего, сталкиваются с инертностью и самой консервативной сферой организации – характерами, привычками, ценностями. Поэтому с управленческой точки зрения обходятся компаниям весьма «дорого» (стрессы, конфликты, потеря стабильности и т.д.).

Далее целесообразно проанализировать причины, по которым организации не внедряют инновационные технологии мотивации персонала.

Для проведения анализа было опрошено 117 руководителей высшего, среднего и низшего управленческого уровня предприятий г. Нижнего Новгорода и Нижегородской области, работающих в 13 сферах деятельности, таких как производство, транспортные услуги, связь и телекоммуникации, страхование, финансовый (банковский) сектор, сельское хозяйство, образование, научная деятельность, торговая деятельность, строительство, медицинские и консультационные услуги и государственное управление.

Детальная информация относительно свойства общей выборки исследования приведена в табл. 1.

Таблица 1

Свойства общей выборки эмпирического исследования

№	Категория руководителей	Руководители высшего звена	Руководители среднего звена	Руководители низшего звена	Итого:
	Сфера деятельности предприятия				
1	Производство	6	25	23	54
2	Транспортные услуги	2	1	1	4
3	Связь и телекоммуникации	2	7	10	19
4	Страхование	1	0	0	1
5	Финансовый (банковский) сектор	0	2	0	2
6	Сельское хозяйство	1	0	0	1
7	Образование	0	2	1	3
8	Научная деятельность	6	9	3	18
9	Торговая деятельность	4	3	0	7
10	Строительство	3	0	1	4
11	Медицинские услуги	0	1	0	1
12	Консультационные услуги	0	1	0	1
13	Государственное управление	1	1	0	2
	Итого:	26	52	39	117

Опросный лист состоял из формулировок 31 причины, по которым организации не внедряют в данный момент инновационные технологии мотивации персонала. Руководителям предлагалось оценить данные формулировки по значимости по следующей шкале:

- 1) низкая значимость причины;
- 2) значимость ниже среднего;
- 3) средняя значимость причины;
- 4) значимость причины выше среднего;
- 5) высокая значимость причины.

Далее представлены краткие выводы относительно результатов опроса по каждой категории руководителей.

*а) Результаты опроса менеджеров высшего уровня (26 чел.) и краткие выводы.*

Руководителями высшего звена к причинам, по которым организации в настоящее время не внедряют инновационные технологии мотивации персонала, имеющим высокую значимость отнесли 10 причин. К наиболее значимым 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%).

Среди них нет причин, действие которых нельзя минимизировать или устранить во все. Методами, с помощью которых целесообразно снизить значимость данных причин либо устранить их, являются: повышение квалификации руководителей высшего звена и сотрудников в области эффективного управления современными организациями, человеческими ресурсами; наделение сотрудника HR-службы полномочиями по поиску и внедрению новых технологий мотивации; глубокий анализ причин возникновения в компании организационных проблем и несоответствия качества продукции национальным и мировым стандартам.

Среди причин, имеющих значимость выше среднего, важной и трудноустранимой является: *отсутствие (недостаточность) финансовых средств для реализации новых современных технологий мотивации.*

Причины, отмеченные руководителями как имеющие среднюю степень значимости, позволяют сделать вывод о том, что, с точки зрения менеджеров высшего звена, большинство российских компаний готовы к внедрению инновационных технологий мотивации персонала. Но этот процесс внедрения требует предварительной серьезной целенаправленной подготовки.

Причины, которым был присвоен ранг низкой значимости, указывают на то, что руководители высшего звена готовы предоставлять сотрудникам гибкий график работы, понимают значимость управления талантами, эффективной корпоративной культуры, оценки сотрудников, командной работы, хороших отношений с непосредственным руководителем и обучения за счёт средств предприятия, а также важность использования моральных технологий мотивации персонала. Главный вывод заключается в том, что руководители высшего звена отрицают неэффективность внедрения инновационных технологий мотивации и относят их к инвестиционным вложениям в персонал и развитие всей организации в целом.

*б) Результаты опроса менеджеров среднего уровня (52 чел.) и краткие выводы.*

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%).

Руководители среднего звена самой главной причиной считают *отсутствие (недостаточность) финансовых средств для внедрения новых современных технологий мотивации в компании*. В указанном случае может быть дана только одна рекомендация – необходимо посчитать, во сколько организации обходится неадекватная мотивация персонала и низкий уровень удовлетворённости сотрудников, и сравнить с затратами, необходимыми для внедрения инновационных технологий мотивации.

Причины, имеющие значимость выше среднего, среднюю и ниже среднего могут быть минимизированы через обучение руководителей, повышение их квалификации и изучение опыта отечественных и зарубежных компаний.

Причины, которые руководители среднего звена отнесли к причинам, имеющим низкую значимость, указывают на то, что серьёзных препятствий к внедрению инновационных технологий мотивации персонала в российских компаниях в настоящее время нет.

*в) Результаты опроса менеджеров низшего уровня (39 чел.) и краткие выводы.*

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%).

Причины, имеющие значимость выше среднего, могут быть устранены с помощью системы корпоративного обучения, использования управленческой технологии «бенчмаркинг», совершенствования существующей системы мотивации сотрудников и использования инновационных технологий таким образом, чтобы они окупались в краткосрочные и среднесрочные периоды.

Отсутствие (нехватку) в компании финансовых средств, нежелание руководителей изменять привычный стиль управления, нехватку знаний у руководителей относительно современных методов управления и т.д. менеджеры среднего звена отнесли к причинам, имеющим среднюю значимость. Их действие также может быть минимизировано через обучение руководителей и формирование эффективной корпоративной культуры, способствующей реализации намеченных организационных изменений.

Анализ причин, имеющих, по мнению руководителей низшего звена, низкую значимость указывает на то, что такие инновационные для многих российских компаний технологии, как командообразование, управление карьерой, управление талантами, делегирование полномочий и моральные формы мотивации легко реализуемы.

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 авторитарического 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 психологического 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.

Главными целями руководителей современных отечественных компаний являются:

- увеличение силы воздействия факторов, способствующих внедрению инновационных технологий мотивации персонала;
- сокращение силы воздействия факторов, препятствующих внедрению инновационных технологий.

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 компаниях в настоящее время практически не существует.

#### Библиографический список

1. Гугелев, А.В. Инновационный менеджмент / А.В. Гугелев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 336 с.
2. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов: [пер. с англ.] / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эксмо, 2009. – 432 с.

3. **Краснова, Н.В.** Развитие персонала компании / Н.В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 96 с.
4. **Матиашвили, В.М.** Управление организационными изменениями / В.М. Матиашвили. – Н. Новгород: НГТУ, 2011. – 45 с.

*Дата поступления  
в редакцию 12.12.2012*

**V.N. Startseva**

## **INTRODUCTION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL AS A SCIENTIFIC AND PRACTICAL PROBLEM OF MANAGEMENT**

Nizhny Novgorod state technical university n. a. R.E. Alexeev

**Purpose:** To consider the introduction of innovative technologies of motivation of the personnel as modern management issues from a scientific and practical points of view.

**Methodology:** The concept of human resources management, the theory of intellectual capital, the concept of organizational development and the concept of a learning organization.

**The results and their application area:** In this article, will be justified necessity, opportunities and benefits of implementation of innovative technologies motivation of the personnel in the practice of human resource management of modern organizations. The result of the research are the specific reasons for the refusal organizations from the introduction of innovative technologies of personnel motivation.

**Conclusions:** Developed and proven tools of diagnostics of the process of introduction of innovative technologies of personnel motivation can be used in the systems of the operational and strategic management of companies, used in systems of corporate training of employees, and also can be used in management consulting to improve the systems of motivation in local companies.

*Key words:* innovative technologies; motivation; the staff; the process of implementation; control system; diagnostics of the reasons of the refusal.