

УДК 338.24 : 330.341.1 + 331.101.3.000.7

## ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*Пушкарёва Е.В.<sup>1</sup>, Абдураимова Э.Р.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>*Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, г. Симферополь, Украина*

E-mail: [dontsova.elena@mail.ru](mailto:dontsova.elena@mail.ru), [aer-92@mail.ru](mailto:aer-92@mail.ru)

В статье дан подробный анализ наиболее эффективных методов мотивации сотрудников, применяющихся в современных организациях, указаны их характерные особенности и преимущества. 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 методы, мотивация персонала, нематериальное стимулирование, экономические методы стимулирования.

**Постановка проблемы.** Процессы глобализации экономики, усиление конкуренции во всех сферах общественной деятельности, активное применение информационных технологий обусловили необходимость пересмотра существующих на предприятиях систем управления трудом, а также внедрения нововведений, особенно в сфере мотивации персонала. В современных условиях инновационного развития 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. Специфика проблемы создания механизма мотивации к труду состоит в том, что в условиях радикальных изменений старые механизмы стимулирования труда оказываются неэффективными, а новые — должны пройти длительный путь становления. Несмотря на очевидные преимущества использования инновационных методов, неразвитая система мотивации продолжает оставаться ключевой проблемой управления персоналом большинства украинских компаний и требует постоянного внимания со стороны руководства. В Украине, с её низкой оплатой труда и весьма ограниченными возможностями использования других материальных инструментов мотивационного менеджмента, внедрение подобных, основанных на правильном понимании психологии людей, методов может оказаться очень полезным. Именно поэтому 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 данной работы.

Таким образом, **целью статьи** является рассмотрение существующих инновационных методов мотивации персонала, а также обоснование целесообразности их внедрения в организации.

**Анализ последних публикаций.** Тема инновационных методов мотивации имеет на сегодняшний день всё ещё недостаточно развитую методологическую и методическую основу. Среди зарубежных авторов-представителей школы

неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи можно выделить: Кобьелла К., Коллинза У., Келли Г., Лоулера Э., Мерсера Д., Нордстрема К., Пула М., Торрингтона Д., Уорнера М., Хойера В., Шульца Т. Они обосновали значение человеческого потенциала в развитии и конкурентоспособности современной организации, во внедрении менеджмента как практики управления людьми и разработке национальных стандартов повышения эффективности деятельности организаций через включение человеческого ресурса.

Среди отечественных исследователей проблем мотивации персонала в современных условиях необходимо отметить: Аширова Д., Бурмистрова А., Базарова Т., Виханского О., Газенко Н., Генкина Б., Дубиненкову Е., Журавлеву П., Егоршина А., Карташова С., Кибанова А., Ковалева В., Коргову М., Курбатову М., Магура В., Магура М., Рыкову Е., Снежинскую М., Толмачева Р., Хруцкого В., Шапиро С., Шекшню С. В работах названных авторов исследуются теоретические, методологические и методические вопросы кадрового менеджмента как основы инновационности организации, смещения управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечения кадрового менеджмента на принципах адаптивности и престижности. Достаточно обстоятельно проанализированы вопросы формирования, развития и использования персонала организаций, особенностей реализации кадроведческих функций в национальных моделях менеджмента. Современные системы и способы вознаграждений описаны у Бергера Л., Гендлера Г., Горелова Н., Еловикова Л., Журавлевы П., Одегова Ю., Синка Д., Чингоса П., Шекшни С., Яковлевы Р. Системы стимулирования в различных формах и их мотивационное значение представлены в работах Гибсона Дж., Журавлевы П., Иванцевича Д., Шекшни С., Ханта Дж., Яковлевы Р., Шахового В., Шапиро С., Милкович Т. и многих других. Подробное описание отечественного и зарубежного опыта использования инновационных методов мотивации представлено в работах Шекшни С. «Управление персоналом современной организации», Магура М. и Курбатовой М. «Секреты мотивации, или мотивация без секретов», Снежинской М. «Нет мотива — нет работы. Мотивация у нас и у них».

**Изложение основного материала.** Мотивация персонала — это основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации — получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет повышать общую результативность деятельности предприятия. Соответственно, успешное развитие организации невозможно без поиска и использования новых современных технологий мотивации труда.

Инновационный подход к мотивации персонала имеет ряд особенностей. Его задача заключается в построении мотивационной системы, максимально соответствующей реализации всего комплекса организационных целей. При этом результаты работы компаний напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, а не только от индивидуальных достижений. Руководителям компаний сегодня необходимо делать ставку на «командообразование», осуществлять программы, направленные на формирование команд, ориентированных на доверие, открытый обмен информацией внутри команды.

Объектом оценки персонала является индивидуальный сотрудник, методами оценки — управление по целям, сравнительные и рейтинговые методы, техники ассесмент-центр [1]. Существенным элементом в новых системах мотивации является карьерный рост или продвижение по службе. В данном случае предусматривается продвижение сотрудника в рамках организации не только вверх по служебной лестнице, но и из одного подразделения предприятия в другое («горизонтальная» карьера) [2]. Кроме того, инновационный подход подразумевает систематический, непрерывный процесс обучения, используемый организациями для получения знаний работников, развития их навыков. Обучение используется для улучшения выполнения работы сотрудниками на позициях, занимаемых ими в настоящий момент, а также подготовке их к тем постам, на которые они, вероятно, будут выдвинуты в будущем. Используются различные методы 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, кейсты.

Принято считать, что классической и наиболее эффективной формой мотивации является материальное стимулирование. На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире. Помимо экономического мотивирования в виде денежных бонусов и высоких зарплат активно используются неэкономические инновационные способы стимулирования (табл. 1). Результаты исследования страховой группы Generali PPF и on-line сервиса «Recruitnet.ru», проведённого среди директоров и HR-менеджеров 104 ведущих международных компаний, показали, что наиболее важным мотивационным инструментом является медицинское страхование — 62 % респондентов, 42% — гибкий график работы и организация питания, 35% — страхование детей сотрудников [3].

Кроме того, в настоящее время среди зарубежных компаний популярны следующие методы стимулирования: страхование автомобилей и предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; предоставление возможности для развлечений, занятий спортом; ежегодная денежная выплата сотрудникам, которые ведут здоровый образ жизни и регулярно посещают врачей, занимаются спортом или добираются на работу на велосипеде; выдача беспроцентной ссуды на приобретение автомобиля, жилья, новой одежды согласно дресс-коду компании [4].

Все чаще проводятся специальные социальные мероприятия, например, забота о детях сотрудников. Распространена практика создания детских садов на базе организаций. Подобные центры открывают зачастую на предприятиях, которые имеют доступ к медицинским услугам или опытным воспитателям. Среди тех, кто успешно ввел в действие собственные центры по содержанию детей сотрудников, такие крупные корпорации, как Wang Laboratories, Corning Glass Works и другие. Применяются также специфические формы помощи, возникшие относительно недавно в мировой практике. Это — помочь усыновленным детям и помочь детям с физическими или психологическими отклонениями. Эти два вида помощи ограничены, поскольку охватывают минимальное число сотрудников, однако для

тех, к кому эти виды применимы, они служат мощнейшим мотивационным фактором.

Таблица 1  
Зарубежный опыт использования инновационных методов

Страна	Инновационные способы мотивации сотрудников	Компании
США	Предоставление сотрудникам медицинского страхования за счет фирмы, программ повышения квалификации, корпоративные обеды. Разработка так называемых семейных программ. Большая часть сотрудников компаний — люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Руководство этих корпораций предоставляет им возможность работать по гибкому графику, помочь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли. Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников.	IBM, AT&T, FPL Group, Amway, International Data Corporation
Франция	Лучшая нематериальная мотивация — скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса. Не менее важно медицинское и социальное страхование за счет компаний, а также помочь в выплате кредитов. Широкое распространение получило корпоративное питание.	Caterpillar Danone, Peugeot
Япония	Компания способствует получению кредита, а нередко сама беспроцентно кредитует сотрудников. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Многие компании финансируют семейные торжества сотрудников — свадьбы и юбилеи, организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.	Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco

Таким образом, в современном менеджменте инновационные методы стимулирования укрупненно классифицируют следующим образом [5]:

1.Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т. п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми.

Одним из методов инновационного управления персоналом организации может стать использование аналитической системы оплаты труда, особенностью которой является дифференциальная оценка в баллах сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителя, физических усилий, условий труда [6]. В настоящее время на Западе используется система «Хэй-метод», «метод направляющих профильных таблиц Хэя» (The Hay Chart Profile Method), или «грейдинг». Эта система позволяет понять относительную ценность каждой работы,

каждой должности, помогает определить «рыночную стоимость» должности и выстроить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, снизить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала [7].

2. Управление по целям. Методы данной группы применяются в той или иной форме примерно 50% крупных западных корпораций. Ключевой момент здесь — гармонизация потребностей работников и организационных целей. Эта система предусматривает установление для личности или группы целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т. п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения. Новым методом управления персоналом может быть нетрадиционная компенсация, включающая в себя плату за результаты и знания (система Скэнлона), премирование работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на одну единицу заработной платы (система Ракера), премирование работников за экономию рабочего времени в человеко-часах (система Ипрошеар), вознаграждение за продолжение образования, премии за рационализаторские предложения. Использование таких методов позволит добиться повышения производительности труда за счет материальной заинтересованности сотрудника [8].

3. Обогащение труда. Система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе. Популярным является метод, подразумевающий разделение рабочего задания. Работу, охватывающую 40 часов в неделю, разделяют между двумя или несколькими служащими. Система обеспечивает преимущество как для отдельных служащих, так и для организации в целом, так как благодаря этому методу, может быть использован опыт не одного, а нескольких сотрудников. К тому же такой подход дает возможность организации нанимать квалифицированных служащих, которые не хотят или не могут работать полный рабочий день.

Компания «Google» официально позволяет сотрудникам 25% рабочего времени посвящать личным проектам. Объясняется это следующим образом: специалист с широким профессиональным кругозором полезнее для компании. Работа в «Google» начинается в 12 часов, широко распространена практика удаленной работы, компания проводит 90% профессиональных тренингов в режиме on-line [9].

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях, что, в свою очередь, позволяет устанавливать зависимость между будущим доходом сотрудника и курсом акций корпорации — важнейшим показателем успеха компании. Участвуя в плане приобретения акций, сотрудники становятся непосредственно

заинтересованными в повышении их курса, а, следовательно, увеличении рыночной ценности компании, и связывают свое благополучие в долговременной перспективе с ее процветанием. Опционы являются практически бесплатной для организации формой вознаграждения, поскольку они предоставляют сотруднику возможность приобрести акции по фиксированной цене, а не награждают его бесплатным пакетом акций. Так же, как в случае с премией, опционы могут оказывать стимулирующее влияние на поведение сотрудников, если их материальная ценность значима, т.е. представляет существенную величину (10-20%) от его заработной платы [8].

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные инновационные методики и системы стимулирования персонала. Однако надо помнить, что не существует универсальных систем мотивации, в каждом 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. Разработка комплексной системы мотивации персонала, как и любой другой, начинается с установления цели и описания результата, которого нужно достичь. Эффективная система стимулирования позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника и одновременно решить задачи предприятия. Прежде всего, необходимо определить правильные ориентиры, в направлении которых следует двигаться предприятию и его сотрудникам. Дополнительным аргументом (и чаще всего решающим) является то, что сам этот процесс и его итоги являются мощнейшим нематериальным мотиватором для персонала. Для эффективной работы комплексной системы мотивации персонала необходимо точно, ясно и понятно сформулировать миссию, цели и задачи. Таким образом, работники имеют четкое представление о том, за какие действия последует вознаграждение. Только комплексная система мотивации, включающая в себя как материальную, так и нематериальную мотивацию, позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

### **Выводы**

Итак, изменение экономических условий, в которых сегодня функционируют компании, влечет за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Для более эффективного управления персоналом, целесообразно внедрение инновационных методов стимулирования, которое является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности и экономического развития современных организаций.

Главная задача любой современной системы мотивации персонала и стимулирования труда – реализация целей предприятия, таких как повышение производительности, снижение себестоимости продукции или услуг, интенсификация сбыта или производства. Для их достижения требуется согласование интересов компаний и сотрудников, являющихся ее основным ресурсом. Сочетание комплекса материальных стимулирующих воздействий и нематериального управления персоналом является оптимальным вариантом системы мотивации. Система материальной заинтересованности должна быть

ориентирована на создание справедливой и прозрачной системы оплаты труда. Что касается нематериального стимулирования, то основным направлением работы здесь является совершенствование бытовых условий для персонала, повышение комфорта на рабочем месте; внесение разнообразия в трудовую деятельность сотрудников; повышение общности сотрудников с предприятием, чувства причастности к общему делу, командный дух. Для предприятия приоритетом является возможность привлекать и сохранять компетентных специалистов, повышать производительность работы, избегать внутренних конфликтов и социальной напряженности. Таким образом, важно подчеркнуть необходимость применения современных способов повышения мотивации. Работа руководителя со своими подчиненными должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада каждого сотрудника в деятельность и развитие предприятия. Человек – существо социальное, а, следовательно, чувство сопричастности ему не чуждо и способно вызвать глубокое осознание собственной значимости, которое так необходимо для результативной работы сотрудника. Также руководитель должен помнить, что перепроектирование и корректировка мотивации – процесс непрерывный. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проверять работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса.

Таким образом, разработка нововведений в системе стимулирования должна осуществляться на основе исследований существующей системы стимулирования персонала, выявления её недостатков и возможностей, а также с учётом требований последних тенденций и специфики развития предприятия.

Организациям необходимо формировать культуру труда и определенную систему ценностей, которая со временем может стать фундаментом создания национальной модели управления.

### **Список литературы**

1. Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии / Р. Толмачёв, В. Хруцкий. — М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.
2. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уорнер. — СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
3. Наиболее важные способы мотивации персонала. HR-исследование [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/28357>
4. Кондратьев О.В. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. — М.: Альфа-Пресс, 2005. — 216 с.
5. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2002. – № 3. – С. 41-44.
6. Андреев В.В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В.В. Андреев // Управление персоналом. – 2005. – №10 – С.21-23.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: [учебно-практическое пособие] / С.В. Шекшня. – [изд. 5-е, перераб. и доп.]. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.
8. Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Курбатова, М. Магура // Управление персоналом. – 2007. – №13-14.

9. Гребенюк Н. Приемы мотивации персонала в компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483)

**Пушкарьова О.В. Інноваційні методи мотивації персоналу** / О.В. Пушкарьова, Е.Р. Абдураімова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 117-124.

Стаття містить докладний аналіз найбільш ефективних методів мотивації персоналу, які застосовуються в сучасних організаціях, вказані їх характерні особливості та переваги. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення систем мотивації персоналу ділових організацій можуть бути впроваджені в системах стратегічного і оперативного управління, а також використовуватися в корпоративному навчанні персоналу і стати, таким чином, основою конкретних проектів організаційних змін.

**Ключові слова:** інноваційні методи, мотивація персоналу, нематеріальне стимулювання, економічні методи стимулювання.

*Поступила в редакцию 01.06.2013 г.*