

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-90-95>



Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях

С. П. Комаров

Аспирант,

komarov.serg@mail.ru,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: Настоящая статья посвящена исследованию вопросов мотивации персонала инновационных организаций. Автор описывает особенности инновационных организаций: стимулирование научных исследований, новаторства и поиска нестандартных решений, поэтому их принципы мотивации должны быть направлены именно на реализацию этих задач. В данной статье затрагиваются вопросы повышения производительности и эффективности компаний. Зачастую в традиционных организациях системы мотивации персонала создаются без учета мнения сотрудников и мало коррелируют с ценностями компании. По мнению автора, для продуктивной инновационной деятельности важно разработать и внедрить такую политику, которая поощряет новаторские подходы, а также креативность и инициативность сотрудников. Хорошо продуманная система мотивации персонала играет ключевую роль в применении данной политики, что в конечном итоге способствует успешной реализации амбициозных проектов, увеличению прибыли и имиджа организации. В статье представлена характеристика мотивационных стимулов, а именно: материальных и нематериальных. Автором обоснован тезис о том, что для стимулирования инновационной активности к сотрудникам нужно подобрать индивидуальный подход, а нематериальная мотивация в этом случае оказывается более важна, чем материальная составляющая.

Ключевые слова: мотивация персонала, управление персоналом, инновационные организации, стимулы, сотрудник, индивидуальный подход.

Для цитирования: Комаров С.П. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 90–95. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-90-95>.

Features of the personnel motivation system in innovative organizations

S. P. Komarov

Postgraduate student,

komarov.serg@mail.ru,

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Moscow, Russia

Abstract: This article is devoted to the study of the issues of innovative organizations personnel motivation. The author describes the features of innovative organizations: stimulating scientific research, innovation and the search for non-standard solutions, therefore their principles of motivation should be aimed specifically at the implementation of these tasks. The article is related to the issues of increasing the productivity and efficiency of companies. Often in traditional organizations, staff motivation systems are created without taking into account the opinions of employees and have little correlation with the company's values. According to the author, for productive innovation, it is important to develop and implement a policy that encourages innovative approaches, as well as creativity and initiative of employees. A well thought out staff motivation system plays a key role in the application of this policy, which ultimately contributes to the successful implementation of ambitious projects, increasing profits and the image of the organization. The article presents the characteristics of motivational incentives, namely monetary and non-monetary. The author substantiates the thesis that in order to stimulate innovative activity to employees needs to choose an individual approach, and non-monetary motivation in this case turns out to be more important than the monetary component.

Keywords: *staff motivation, HR management, innovative organizations, incentives, employee, individual approach.*

For citation: *Komarov S.P. Features of the personnel motivation system in innovative organizations. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 90–95. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-90-95>.*

Само понятие инновационная организация подразумевает создание таких методов, процессов и технологий, которые еще никем и нигде не применялись. Как известно, создание чего-то нового, связано с генерацией принципиально новых идей. Поэтому подавляющее большинство сотрудников инновационных организаций — это не просто высококвалифицированные специалисты, но еще и творческие люди. Хорошо выстроенная система мотивации помогает привлекать и удерживать выдающихся специалистов, что может стать ключевым конкурентным преимуществом. От оперативного и грамотного внедрения предложенных идей зависит успех и развитие организации. Инновационные проекты часто связаны с неопределенностью, рисками и нестандартными решениями. Мотивированный персонал наиболее готов к принятию вызовов и к борьбе с неизвестностью, к решению грандиозных задач и созданию новых технологий. Для успешной инновационной деятельности необходимо создать культуру, которая поощряет и полагает в основу новаторские идеи и подходы. Грамотно выстроенная система мотивации играет важную роль в формировании такой культуры, что в конечном итоге способствует увеличению прибыли и конкурентоспособности организации. Целью формирования системы мотивации является создание эффективной команды специалистов, которая способна решить поставленные перед ней задачи наилучшим способом.

Целью исследования является выявление мотивационных факторов, способствующих успешному внедрению инноваций в организации.

Система мотивации персонала в инновационных организациях имеет свои особенности, которые отличаются от традиционных организаций. Инновационные компании стремятся стимулировать креативность, новаторство и поиск новых решений, поэтому их системы мотивации должны быть адаптированы именно под эти цели. Можно выделить следующие особенности системы мотивации в инновационных организациях:

1. Свобода и автономия. Творческие люди не приемлют жесткого контроля и четкого указания последовательности действий в работе, они нуждаются в большей автономии, свободе определения инструментов, команды и путей решения задач. Пути творческой мысли непредсказуемы, поэтому не нужно пытаться применить к ним какие-то правила или вписать в стандартные рамки. Система мотивации должна предоставлять сотрудникам возможность самостоятельно выбирать проекты, исследовать перспективные направления, высказывать новые идеи и экспериментировать.

2. Поддержка и обратная связь. Инновационные организации должны создать культуру, в которой сотрудники могут чувствовать себя комфортно, поддержанными и получать конструктивную обратную связь. Это способствует более быстрому принятию решений, динамичному развитию, увеличению качества проектов и скорости их реализации.

3. Поощрение риска. Инновации часто сопряжены с риском. Система мотивации должна стимулировать сотрудников грамотно оценивать риски.¹ Со своей стороны руководство должно быть готовым к неудачам, так как это неотъемлемая часть процесса инноваций.

4. Гибкость и адаптивность. Необходимость формирования гибкой системы мотивации, которая позволяла бы в условиях изменяющегося рынка и иных как внешних, так и внутренних факторов адаптировать систему поощрений, как по самому перечню стимулирующих факторов, так и по их значениям является важнейшей задачей кадровой службы инновационных организаций.

5. Индивидуальный подход. Как и в традиционной организации, каждый сотрудник уникальный, поэтому имеет свои мотивационные факторы. Но если в обычной организации применение одних и тех же мотивационных факторов к большинству сотрудников возможно, то в инновацион-

¹ Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов. *Мировая наука*. 2019. № 1(22). С. 34–37.

ных организациях такой подход чреват большими проблемами в управлении персоналом и в деятельности и результативности организации в целом. Должны учитываться индивидуальные потребности, наклонности и амбиции сотрудников при разработке мотивационных программ.

6. Поощрение творчества и инноваций. Система мотивации должна акцентировать внимание на поощрении творчества, креативного подхода, идей и инноваций. Это может включать в себя награды за успешные проекты, программы инновационных бонусов и другие стимулы.

Для творческих людей порой более важным является нематериальное стимулирование: похвала, признание, публичная положительная оценка результатов, отличительные знаки почета. Все это необходимо учитывать при формировании программ поощрения сотрудников.

7. Образование и развитие. Инновационные компании часто инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников. Поддержка и развитие профессиональных навыков может служить мощным мотивационным фактором, а также хорошим фундаментом в создании квалифицированных и опытных кадров.

8. Прозрачность и участие. Сотрудники должны знать и разделять реальные цели организации. В таком случае, не нужно будет заставлять их работать, они сами будут стремиться к достижению поставленной цели, т.к. это отчасти и их цель тоже. Процессы в организации должны быть описаны, прозрачны и понятны каждому. Также люди должны иметь возможность влиять на принятие решений: предлагать свои идеи, а также участвовать в дискуссиях с коллегами по интересующим вопросам. Если каждый будет знать, может быть услышан, то это может усилить их чувство принадлежности к организации и мотивировать на активное участие.

Управление персоналом — это сложный многогранный процесс, не поддающийся автоматизации. Несмотря на всю кажущуюся простоту в формализации, каждый человек является уникальным со своей системой ценностей и потребностей, что значительно усложняет анализ и принятие решений по его мотивации. Так, одни становятся лояльней от полученной грамоты, другие же ценят публичное признание их знаний и опыта, третьим достаточно гибкого графика работы.

Владельцы и руководители малого бизнеса, как правило, на основе собственного видения и опыта выстраивают отношения с подчиненными, заказчиками и поставщиками. Однако для концернов, холдингов и госкорпораций такой подход к управлению персоналом неприемлем. В больших организациях устанавливается жесткая централизованная система. С одной стороны такой подход сокращает возможности руководителя отдела подобрать персональные и более действенные мотиваторы для конкретного сотрудника, с другой — поддерживает дисциплину, не давая огромной организации развалиться.

Часто в традиционных организациях системы мотивации возникают и формируются в отрыве от ожиданий сотрудников и самого предприятия. В инновационных компаниях это недопустимо. Здесь необходимо использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, особенно если мы говорим о ключевых сотрудниках. Известная методика мотивации — пирамида потребностей А. Маслоу, в инновационных компаниях претерпевает радикальное изменение: основными потребностями для сотрудников становятся нематериальные. Главным фактором становится совпадение и принятие сотрудниками ценностей организации.

На сегодняшний день системы мотивации делят на материальные и нематериальные. В подавляющем большинстве инновационных компаний наблюдается устойчивая тенденция к уменьшению доли материальных стимулов и увеличению нематериальных составляющих.²

К материальным формам стимуляции относят: зарплата (оклад, премии, дополнительные выплаты, доплаты за стаж), предоставление служебного жилья и транспорта, которые впоследствии могут быть переданы сотруднику, и бонусные вознаграждения. Кроме того, помимо перечисленных выше выплат, можно также предоставлять сотрудникам акции компании, которые в будущем могут приносить дополнительную прибыль в виде дивидендов.

² Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). Проблемы теории и практики управления. 2019. № 1. С. 104–109.

Виды нематериальной мотивации могут значительно различаться в зависимости от сферы деятельности и размера компании, региона, размера населенного пункта, и могут быть разделены на общие и специфические для конкретных областей деятельности.

Среди общих методов мотивации, характерных для всех организаций, можно отметить следующие:

- создание корпоративной культуры, включающей мероприятия в неформальной обстановке;
- санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия;
- направление на обучающие программы повышения квалификации;
- возможность гибкого/гибридного графика работы;
- предоставление добровольного медицинского страхования;
- компенсация тренажерного зала;
- предоставление служебного транспорта и жилья, оплата такси;
- организация доски почета, вручение грамот и сувениров;
- упоминание в СМИ.

Для стимулирования инновационной активности можно также увеличить предварительные выплаты сотрудникам. Предполагается, что в таком случае сотрудники будут более активно, и более ответственно выполнять свою работу, что, в свою очередь, повысит качество продукции и услуг. Можно выразить этот подход иными словами: чем выше уровень ожидаемых затрат, тем выше будет качество продукции и активность в работе.

Нельзя не признать, что чаще всего мотивация связана с системой оплаты труда. Но для инновационных организаций этот метод не столь эффективен. Работники зачастую рассматривают его как способ сэкономить деньги на своем труде (например, если они не достигли плановых показателей или допустили ошибку, им платят меньше).³

Сотрудники инновационной организации или отдельного направления — зачастую это творческие люди или люди науки. Поэтому материальное стимулирование для них является необходимым, в части удовлетворения базовых потребностей, но не достаточным. Очень важным аспектом для таких сотрудников является понимание важности выполняемой работы, признание его достижений коллективом, признание его как профессионала в своей области.⁴ То есть в инновационных организациях для сотрудников очень важна нематериальная мотивация. Без нее невозможно говорить о каких-либо серьезных достижениях.

Часто недооценивают способность нематериального поощрения. Хотя, зачастую, это мотивирует сотрудников больше, чем деньги. Система нематериального поощрения направлена на удовлетворение психических, эмоциональных и творческих потребностей, что является важным в инновационной деятельности. Чтобы эффективнее и менее затратно использовать вознаграждения, необходимо определить лидирующие факторы потребностей сотрудников и подобрать каждому соответствующую программу мотивации.

Эффективность работы сотрудника напрямую зависит от достижений самой организации. Мотивацию, которая не связана с материальными стимулами, часто используют специалисты по подбору персонала. Это, конечно же, способствует более эффективной работе сотрудников, что положительно сказывается на развитии фирмы. Таким образом, получается замкнутый круг с положительной обратной связью: улучшение в одном аспекте приводит к улучшению во втором, что в свою очередь приводит к улучшению в первом.

Таким образом, грамотная система мотивации и её эффективное применение с учетом потребностей в удовлетворении как материального, так и нематериального вознаграждения у всех участников стимулирует их активность и продуктивность в работе, основываясь на их знаниях,

³ Рубцов Н.М. Особенности мотивации персонала в инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Н.М. Рубцов. Научная Идея. 2017. 2(2). — Режим доступа: <http://www.nauch-idea.ru/index.php/arkhiv/9-2-2/30-osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoj-deyatelnosti> (Дата обращения 16.02.2024.).

⁴ Старых С.А. Особенности формирования системы мотивации в инновационных организациях разных типов [Текст] / С.А. Старых. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. No 4 (38). С. 14–17.

опыте и навыках. При этом, система мотивации должна стремиться учесть как внутренние, так и внешние факторы окружающей среды (она должна быть органично встроена в общую систему управления предприятием), что позволит эффективно реализовать имеющийся потенциал и создать условия для конкурентоспособности и дальнейшего развития.

Список источников

1. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов. Мировая наука. 2019. № 1(22). С. 34–37.
2. Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников – устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
3. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). Проблемы теории и практики управления. 2019. № 1. С. 104–109.
4. Рубцов Н.М. Особенности мотивации персонала в инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Н.М. Рубцов. Научная Идея. 2017. 2(2). Режим доступа: <http://www.nauch-idea.ru/index.php/arkhiv/9-2-2/30-osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoj-deyatelnosti> (Дата обращения 16.02.2024.).
5. Старых С.А. Особенности формирования системы мотивации в инновационных организациях разных типов [Текст] / С.А. Старых. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 14–17.
6. Баутин, А.А. Мотивация трудовой деятельности персонала инновационных организаций / А.А. Баутин. Инновации и инвестиции. 2023. № 12. С. 89–91. EDN CWHBGO.
7. Павлова М.А. Мотивация персонала как средство повышения эффективности труда в профессиональной деятельности / М.А. Павлова. Транспортные системы: безопасность, новые технологии, экология: Международная научно-практическая конференция, Якутск, 16 апреля 2021 года. – Якутск: Якутский институт водного транспорта (филиал) ФГБОУ ВО СГУВТ, 2021. С. 369–373. EDN ODKYRU.
8. Бондаренко, Д.В. Совершенствование системы мотивации персонала в организации / Д.В. Бондаренко, Т.С. Бондаренко. Аллея науки. 2021. Т. 2, № 6(57). С. 263–266. EDN CJFYOJ.
9. Влада П.М. Взаимосвязь организационной культуры и мотивации персонала / П.М. Влада. Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 марта 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. С. 148–150. EDN MMIAQC.
10. Казиханова В.Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала / В.Т. Казиханова, Е.Г. Страчкова. Всероссийская научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (Вектор–2019): Сборник материалов, Москва, 27 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). Том Часть 1. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2019. С. 158–162. EDN EUUBDT.

References

1. Adashev A.U. Staff motivation as a function of management / A.U. Adashev, H.O. Arslonov. World Science. 2019. № 1(22). S. 34–37.
2. Ananchenkova P.I. Training and development of employees – a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
3. Batkovsky A., Popov S. Methods of motivation for work and professional growth (on the example of innovative organizations). Problems of the theory and practice of management. 2019. № 1. S. 104–109.
4. Rubtsov N.M. Features of staff motivation in innovative activities [Electronic resource / N.M. Rubtsov / Scientific Idea. 2017. 2(2). Access mode: <http://www.nauch-idea.ru/index.php/arkhiv/9-2-2/30-osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoj-deyatelnosti> (Access date 16.02.2024.).
5. Starykh S.A. Features of the formation of a motivation system in innovative organizations of different types [Text] / S.A. Starykh. Theory and practice of service: economy, social sphere, technology. 2018. No 4 (38). S. 14–17.

6. Bautin, A. A. Motivation of labor activity of personnel of innovative organizations / A.A. Bautin. Innovation and investment. 2023. № 12. S. 89–91. EDN CWHBGO.
7. Pavlova M. A. Staff motivation as a means of increasing labor efficiency in professional activities / M.A. Pavlova. Transport systems: safety, new technologies, ecology: International Scientific and Practical Conference, Yakutsk, April 16, 2021. – Yakutsk: Yakutsk Institute of Water Transport (branch) FSBEI HE SGUVT, 2021. S. 369–373. EDN ODKYRU.
8. Bondarenko, D.V. Improving the personnel motivation system in the organization / D.V. Bondarenko, T.S. Bondarenko. Alley of Science. 2021. Т. 2, №. 6 (57). S. 263–266. EDN CJFYOJ.
9. Vlada P.M. The relationship between organizational culture and staff motivation / P.M. Vlad. Science and modern education: topical issues, achievements and innovations: collection of articles IX of the International Scientific and Practical Conference, Penza, March 27, 2024. – Penza: Science and Enlightenment (IP Gulyaev G.Yu.), 2024. S. 148–150. EDN MMIAQC.
10. Kazikhanova V.T. Influence of corporate culture on staff motivation / V.T. Kazikhanova, E.G. Strachkova. All-Russian scientific conference of young researchers «Economics Today: Current State and Development Prospects» (Vector-2019): Collection of materials, Moscow, May 27, 2019/Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Russian State University named after A.N. Kosnov ygin (Technologies. Design. Art). Volume Part 1. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art)», 2019. S. 158–162 EDN EUUBDT.