

УДК 331.446.4  
ББК 60.82

А.В. МАРКОВ

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

*Ключевые слова:* инновационные методы, мотивация персонала, нематериальное стимулирование, экономические методы стимулирования.

*Недостаточное развитие системы мотивации персонала остается ключевой проблемой системы управления многих отечественных предприятий. Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию мотивации в управлении персоналом путем внедрения инновационных методов мотивации и применения в практике отечественных предприятий. В статье рассматриваются вопросы применения методов мотивации и выработки на этой основе инновационного подхода. В современных условиях хозяйствования для удовлетворения потребностей работников предприятия используют две группы методов мотивации: материальную и нематериальную. Основное внимание уделяется разработке инновационных для предприятия методов мотивации, заключающихся в психологической характеристике работников, которая позволит подобрать наиболее действенные методы в той или иной ситуации. Опираясь на предложенную российским ученым классификацию типов персонала, автор дополнил существующие модели мотивации персонала с учетом особенностей личности каждого отдельного работника. Научная новизна заключается в изучении двух обобщенных направлений внедрения инновационного подхода при формировании мотивации труда в управлении персоналом предприятия. В результате определено, что новая, прогрессивная и инновационная система мотивации труда в управлении персоналом должна быть комплексной, т.е. содержать материальные и нематериальные методы стимулирования, опираться на психологические свойства личности работника и учитывать зарубежный опыт, который может быть полезным в российских условиях хозяйствования. Выработанные рекомендации для совершенствования систем мотивации сотрудников деловых организаций могут быть введены в системы стратегического и оперативного управления, также применяться в корпоративном обучении персонала и стать сущностью определенных проектов организационных изменений.*

**Постановка проблемы.** Отсталая система мотивации является ключевой проблемой управления работниками множества организаций, что требует обязательного внимания руководителей. Необходимы классификация новых явлений в системе мотивации и создание новых методов по улучшению механизма в стимулировании инновационного развития бизнеса.

Активизация человеческого фактора является движущей силой инновационных изменений, которые могут быть достигнуты благодаря формированию комплексной системы мотивации и постоянному профессиональному развитию персонала. В условиях современного состояния развития экономики существует противоречие между необходимостью внедрения новых методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и существующими стереотипами вознаграждения работников. Несмотря на очевидные преимущества от использования инновационных методов, недостаточное развитие системы мо-

тивации персонала остается ключевой проблемой системы управления многих отечественных предприятий, именно поэтому вопрос усовершенствования существующих методов мотивации труда становится особенно актуальным.

Проблеме развития теории и практики мотивации в управлении персоналом посвящен ряд работ как отечественных ученых, так и зарубежных, в частности Дж.М. Иванцевича, А.А. Лобанова, Е.В. Талицких, Ю.А. Одегова и Л.В. Котовой [3, 5, 6].

Целью статьи является разработка предложений по совершенствованию мотивации в управлении персоналом путем внедрения инновационных методов мотивации и применения в практике отечественных предприятий.

Под мотивацией персонала понимается процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов трудового коллектива к активной деятельности удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

В современных условиях хозяйствования для удовлетворения потребностей работников предприятия используют две группы методов мотивации: материальную и нематериальную. К наиболее распространенным материальным методам мотивации относятся заработная плата, премии и надбавки, к нематериальным – карьерный рост, самоутверждение, развитие профессиональных навыков, признания и тому подобное.

Понятие мотивации объективно находится на перекрестке двух наук – экономики и психологии, именно поэтому при разработке предложений по усовершенствованию мотивации в управлении персоналом на предприятии следует учитывать разработки психологов по этому поводу и индивидуальные потребности и характеристики личности. Так, К.Г. Юнг рассматривал методы мотивации по источнику возникновения и разделял ее на экстравертную и интровертную составляющие. Классификация методов мотивации с учетом взглядов К.Г. Юнга представлена на рисунке.

Сегодня руководителями предприятий применяются в основном методы материальной мотивации, которая состоит из двух частей: постоянной (фиксированная заработная плата) и переменной (премии, бонусы, надбавки).

Мотивирующий эффект имеют обе части: фиксированная стимулирует развитие качества личных и профессионально-квалификационных характеристик работника, а переменная часть заработной платы повышает заинтересованность в результатах труда. Кроме материальных вознаграждений руководители предприятий также пользуются системой моральных стимулов. Они имеют одноразовый (размещение на Доске почета) или систематический характер (награждение работников недели/месяца/года).

Молодых, перспективных сотрудников такая система вознаграждения может не устраивать, поскольку они должны также видеть перспективы карьерного роста. В то же время увеличение уровня безработицы в России не будет способствовать формированию у работодателей позитивного отношения к проблемам мотивации.

В современных экономических условиях в Российской Федерации среди мотивов трудовой деятельности начинают преобладать краткосрочные цели и ценностные ориентации. Постоянные изменения в законодательной базе, де-

формация трудовых ценностей, ухудшения социальной защиты, неадекватность цены рабочей силы – все это вызывает у людей чувство безразличия к своему профессиональному росту и требует переосмыслить вопрос эффективности существующих стимулов, начать поиск новых и разработать систему инновационной мотивации.



Классификация методов мотивации

Необходимость внедрения принципиально новых методов стимулирования также заключается в стремительном росте роли инноваций и обострении международной конкуренции.

Опираясь на распространенные определения понятия «инновация» [4], будем трактовать ее как инновационную систему для организации новых инструментов, побуждающих работников к эффективной трудовой деятельности, направляющих ее на достижение целей организации, обеспечивающих удовлетворенность персонала своей трудом.

Однако внедрение таких технологий всегда сопровождается значительными трудностями, главная из которых – невозможность разработки универсальной системы мотивации, которая будет действенной абсолютно для всех. Это связано с конфликтом интересов работников и особенностями их менталитета: одни люди стремятся к изменениям, а для других изменения – стрессовая ситуация. Поэтому перед разработкой и внедрением новой мотивационной системы будет целесообразным рассмотреть основные положения модели мотивации Р.А. Толмачева [6], который разделяет весь персонал на пять типов:

- 1) инструменталисты – непосредственно трудовой процесс не является для них ценностью, они заинтересованы в материальном вознаграждении;
- 2) профессионалы – прежде всего ценят содержание труда, ищут возможности для успешного выполнения сложной работы;
- 3) хозяева – стараются брать на себя полную ответственность за дело без какого-либо контроля;

4) патриоты – ценят результативность общего дела и признание руководством их заслуг;

5) избегающие – вообще не стремятся работать и делают это только потому, чтобы избежать наказания.

Опираясь на предложенную Р.А. Толмачевым классификацию типов персонала, дополним существующие модели мотивации персонала с учетом особенностей личности каждого отдельного работника и отразим в табл. 1.

Таблица 1

**Предложения по совершенствованию методов мотивации персонала**

Типы сотрудников	Благоприятные методы	Неблагоприятные методы
Инструменталисты	Повышение заработной платы, выплата премий и бонусов	Моральная мотивация
Профессионалы	Поощрение инициативности	Штрафные санкции
Хозяева	Привлечение к принятию управленческих решений	Патернализм
Избегающие	Система штрафов	Участие в управлении
Патриоты	Признание и поощрение руководством вклада сотрудника в трудовую деятельность	Штрафные санкции

Таким образом, одним из ключевых моментов в разработке инновационных для предприятия методов мотивации является психологическая характеристика работников, которая позволит подобрать наиболее действенные методы в той или иной ситуации.

Тем не менее ограничиться только психологической характеристикой будет недостаточно, поскольку не будут учтены личные мотивы сотрудников и их субъективные потребности.

С.В. Шекшня выделяет следующие ведущие мотивы деятельности [8]:

- интеллектуальные;
- материальные;
- нравственные;
- статусные.

По мнению автора, при разработке индивидуальных методов мотивации персонала следует также учитывать гендерный признак, уровень образования, возраст работника и уровень его притязания.

Е.А. Добролюбов, в свою очередь, выделяет основные направления в разработке инновационных методов [2]:

- экономическое стимулирование;
- управление по целям;
- обогащение труда;
- система участия.

Опираясь на разработки Е.А. Добролюбова, представим в табл. 2 обобщенные направления внедрения инновационного подхода при формировании мотивации труда в управлении персоналом предприятия.

Заслуживает внимания также изучение зарубежного опыта мотивации персонала, а именно японских и французских моделей, которые, по мнению автора, учитывают рыночные реалии настоящего и российский менталитет.

Японская модель мотивации персонала базируется на трех факторах: профессиональное мастерство, возраст и стаж работы. В Японии невозможно автоматическое повышение заработной платы без повышения квалификации работника, что хорошо стимулирует последнего развиваться.

Таблица 2

**Инновационные методы мотивации и возможность их применения в перспективе**

<b>Мотивационные методы и их содержание</b>	<b>Инновационный подход</b>	<b>Перспективы внедрения</b>
Экономические стимулы всех типов (заработная плата и премии, бонусы, льготы, страхование и т.д.)	Внедрение аналитической системы оплаты труда, особенно, которой является дифференциальная оценка труда в баллах с учетом квалификации работника, положенных усилий и условий труда	Понимание относительной ценности каждого труда, каждой должности, определение «рыночной стоимости» должности и введение четкой системы оплаты труда, снижение текучести кадров и оптимизация численности персонала
Управление по целям (определение для сотрудника или персонала конкретных четких целей, которые будут способствовать достижению главной задачи организации)	Применение систем Скэнлона (плата за результаты и знания), «Импрошейр» (премирование за экономию рабочего времени и рационализацию предложения)	Повышение производительности труда за счет материальной заинтересованности работников
Насыщение труда (предоставление персоналу большей самостоятельности в определении режима и содержания труда)	Разделение рабочего задания между несколькими работниками	Создание синергетического эффекта и возможность привлечения квалифицированного персонала
Система участия (широкое привлечение персонала к принятию важных решений касательно управления или производства)	Участие в опционах, приобретение акций собственного предприятия	Установление зависимости между будущей прибылью сотрудника и курсом акций организации, повышающей заинтересованность персонала в их росте

Французская модель мотивации персонала содержит две составляющие, формирующие итоговую заработную плату работника: индексация заработной платы в соответствии с изменением стоимости жизни в стране и учет индивидуального вклада каждого работающего. Индивидуальная составляющая базируется на профессиональной квалификации, качестве выполняемой работы, мобильности работника и количестве внесенных рационализаторских предложений.

Учет опыта японских и французских управленцев дает возможность руководителям не только раскрывать потенциал каждого сотрудника, но и одновременно решить задачи предприятия.

При инновационном развитии экономики система мотивации труда в управлении персоналом базируется на создании условий для достижения вы-

соких результатов текущей деятельности сотрудников, а также для эффективного управления предприятием в целом.

**Выводы.** Таким образом, новая, прогрессивная и инновационная система мотивации труда в управлении персоналом должна быть комплексной, т.е. содержать материальные и нематериальные методы стимулирования, опираться на психологические свойства личности работника и учитывать зарубежный опыт, который может быть полезным в российских условиях хозяйствования.

#### Литература

1. Андреев В.В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 21–23.
2. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. 2002. № 3. С. 41–44.
3. Курбатова М., Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление персоналом. 2007. № 13-14. С. 36–45.
4. Наиболее важные способы мотивации персонала. HR-исследование (2012) [Электронный ресурс]. URL: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/28357>.
5. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
6. Толмачев Р.А. Хруцкий В. Оценка персонала: современные системы и технологии. М.: Финансы и статистика, 2004. 176 с.
7. Чернова А.Ю., Марков А.В. Эффективное сотрудничество вузов с предприятиями // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения. 2017. № 1(41). С. 116–119.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

---

**МАРКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары ([alex\\_makov79@mail.ru](mailto:alex_makov79@mail.ru)).

---

Aleksey V. MARKOV

#### THEORETICAL PREREQUISITES FOR APPLYING INNOVATIVE METHODS OF MOTIVATION IN WORKFORCE MANAGEMENT

**Keywords:** *innovative methods, personnel motivation, non-material incentives, economic methods of incentives.*

*Insufficient development of the personnel motivation system remains a key problem in the management system of many domestic enterprises. The purpose of the study is to develop proposals for improving motivation in workforce management by introducing innovative methods of motivation and applying them in the practice of domestic enterprises. The article deals with applying motivation methods and developing an innovative approach on this basis. In modern economic conditions, two groups of motivation methods are used to meet the needs of employees: material and non-material. Main attention is paid to the developing innovative methods of motivation for the enterprise, consisting in psychological characteristics of employees, which will make it possible to choose the most effective methods in a given situation. Based on the classification of workforce types proposed by a Russian scientist, the author supplemented the existing models of employee engagement, taking into account the peculiarities of each individual employee's personality. Scientific novelty consists in the*

study of two generalized directions of implementing an innovative approach in forming labor motivation in workforce management of the enterprise. As a result, it is determined that a new, progressive and innovative system of labor motivation in workforce management should be comprehensive, i.e. contain material and non-material incentive methods, rely on psychological properties of the employee's personality and take into account foreign experience, which can be useful in the Russian business environment. The recommendations developed for improving the motivation systems of business organizations employees can be introduced into the systems of strategic and operational management, as well as be used in corporate training of personnel and become the essence of certain projects aimed at organizational changes.

#### References

1. Andreev V.V. *Problemy stimulirovaniya rukovoditelei i spetsialistov na promyshlennykh predpriyatiyakh* [Problems of stimulating managers and specialists in industrial enterprises]. *Upravlenie personalom*, 2005, no. 10, pp. 21–23.
2. Dobrolyubov E.A. *Sistema material'nogo i nematerial'nogo stimulirovaniya (motivatsii) personala* [System of material and non-material incentives (motivation) of personnel]. *Bankovskie tekhnologii*, 2002, no. 3, pp. 41–44.
3. Kurbatova M., Magura M. *Sekrety motivatsii ili motivatsiya bez sekretov* [Secrets of motivation or motivation without secrets]. *Upravlenie personalom*. 2007, no. 13–14, pp. 36–45.
4. *Naibolee vazhnye sposoby motivatsii personala. HR-issledovanie (2012)* [The most important ways to motivate staff. HR-research (2012)]. Available at: <http://forinsurer.com/news/12/10/23/28357>.
5. Poole M., Warner M. *Handbook of Human Resource Management*. London, 1998, 704 p. (Russ. ed.: *Upravlenie chelovecheskimi resursami*. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 1200 p.).
6. Tolmachev R.A. Khrutskii V. *Otsenka personala: sovremennye sistemy i tekhnologii* [Personnel assessment: modern systems and technologies]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2004, 176 p.
7. Chernova A.Yu., Markov A.V. *Effektivnoe sotrudnichestvo vuzov s predpriyatiyami* [Effective cooperation between universities and enterprises]. *Nauchnyi vestnik Vol'skogo voennogo instituta material'nogo obespecheniya*, 2017, no. 1(41), pp. 116–119.
8. Shekshnya S.V. *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii. 5-e izd., pererab. i dop.* [Personnel management in a modern organization. 5<sup>th</sup> ed.]. Moscow, 2002, 368 p.

---

**ALEKSEY V. MARKOV** – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Regional Economy, Chuvash State University, Russia, Cheboksary ([alex\\_makov79@mail.ru](mailto:alex_makov79@mail.ru)).

---