МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ИИНОВАЦИОННОМ ПОДХОДЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мухаметшина Ф.А., к.э.н.

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н.Туполева

В последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы управления персоналом. Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система управления персоналом предприятия часто изменяется без предварительного анализа ее работы, без научного обоснования и понимания необходимости каких-либо изменений.

Для того чтобы изменения в системе управления персоналом были действительно эффективны, представляется разумным рассматривать систему управления персоналом с точки зрения инновации. Существует множество подходов к определению инновации, и в научной литературе понятие инновации освещено довольно подробно. Однако большинство работ посвящены продуктовым инновациям, и почти не встречается работ рассматривающих в качестве инновации систему управления персоналом.

Нас же больше интересует управленческое нововведение, которое можно определить как любое организованное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации. При этом необходимо учитывать, что новизна соотносится с практикой управления именно в данной организации. Также заранее оговорим, что инновацию мы будем рассматривать как процесс.

В связи с этим целесообразным представляется выделение особенностей инновационного процесса, а именно: адресный характер (ориентация на

конкретные тактические и стратегические цели организации), рискованность (фактор неопределенности результата), конфликтность (между старым и новым) и многоаспектность (изменения одной подсистемы организации вызывают изменения в других подсистемах и в организации в целом). Структурируя инновационный процесс, можно построить такую схему: определение потребности в нововведении - исследование – разработка – внедрение – использование.

Потребность в нововведении может быть осознана как под давлением внешних факторов (возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых законодательных актов и т.п.), так и внутренних (снижение производительности, наличие конфликтных ситуаций и т.д.). После осознания потребности в нововведении необходимо провести диагностику (собрать соответствующую информацию) с целью определения истинных причин возникновения проблем. Для устранения выявленных проблем формируется «инновационная команда», которая осуществляет поиск новых и уникальных решений этих проблем, т.е. непосредственно занимается разработкой инновации.

Разработка инновации завершается ее внедрением. В процессе внедрения, с помощью механизмов контроля, определяется, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворенное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Таким образом, в процессе внедрения инновация может подвергнуться некоторым изменениям с целью достижения более высокой эффективности. Также в процессе внедрения нововведения необходимо, используя механизмы стимулирования, достигнуть поддержки и принятия нововведения персоналом. Внедрение является наиболее сложной стадией инновационного процесса.

Основными причинами проявления проблем внедрения управленческих инноваций являются: противоречивость целей, мотивов деятельности, интересов участников инновационного процесса; сопротивление персонала новому; возникновение бюрократических барьеров на пути внедрения управ-

ленческих нововведений, дезинтеграция инновационного процесса, распределение отдельных стадий (разработка, распространение и внедрение) между различными участниками, неудовлетворительная работа разработчиков нововведения и специалистов, организующих процесс его внедрения.

Выделяют шесть форм отношения работников к нововведениям: принятие нововведения и активное участие в его реализации; пассивное принятие нововведения; пассивное неприятие нововведения; активное неприятие нововведения, выступления против; активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению; крайние формы непринятия нововведения (игнорирование и саботаж внедрения нововведения).

Эти позиции формируются на основе психологических барьеров, которые необходимо учитывать при внедрении инновации. Необходимо учитывать, что сопротивление персонала нововведениям обусловлено тремя основными причинами: неопределенность, ощущение потерь и убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут. Поэтому в инновационном процессе необходима максимальная поддержка персонала со стороны руководства и обеспечение его как можно более полной информацией о предстоящих изменениях.

Решение о внедрении нововведения в значительной степени зависит от свойств самой организации. Те из них, кто чаще и быстрее осваивают новые методы и формы управления – более восприимчивы к нововведениям, обладают большим инновационным потенциалом.

Однако решающим фактором эффективного внедрения инновации является персонал организации и его отношение к ней. Поэтому задача руководителей при внедрении инновации – сформировать психологическую готовность персонала, которая проявляется в осознании производственной и экономической необходимости осуществления нововведения, личной и коллективной значимости нововведения, а также способов личного включения в осуществление нововведения.

Рассматривая систему управления персоналом как инновацию, можно сказать о том, что она обладает особенностями, присущими всякому нововведению вообще. Во-первых, изменения в системе управления персоналом нацелены на решение определенных проблем, в соответствии со стратегией развития организации. Во-вторых, невозможно заранее определить точный результат, к которому они могут привести. В-третьих, изменения системы управления персоналом могут вызвать конфликтные ситуации, связанные с сопротивлением работников, непринятием ими нововведений. И, наконец, изменения системы управления персоналом дают мультипликационный эффект, т.е. вызывают ответные изменения в остальных подсистемах организации, благодаря тому, что они касаются главной оставляющей организации – ее сотрудников.

Таким образом, система управления персоналом в процессе своего развития проходит все стадии, составляющие инновационный процесс. И хотя не существует унифицированных форм построения системы управления персоналом, и каждая система в отдельно взятой организации уникальна, можно выделить особенности системы управления персоналом как инновации: необходимость построения концепции и модели, выработки стратегии и политики управления персоналом, а также учет различных факторов, влияющих на управление персоналом. Также, система управления персоналом, как и система управления вообще, предполагает постановку определенных целей и разработку механизмов контроля их выполнения.

Нововведения в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

а) осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
б) сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
в) специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение – проблематично);

г) процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

Инновационная деятельность в кадровой работе существенно изменяет содержание функциональной. В результате проведенной инновационной деятельности происходят изменения: за функциональными подразделениями закрепляются новые задачи, ставятся новые цели, вносятся коррективы в состав работ и функций отдельных работников, содержание труда (а иногда и его характер) на рабочих местах изменяется, снижаются или растут затраты на выполнение функциональной деятельности. В свою очередь, функциональная деятельность предоставляет ресурсы для реализации инновационной деятельности: финансовые, материальные, человеческие. Пример. Так, при проведении инновационной деятельности по постановке системы оценки персонала на предприятии произошли положительные сдвиги в работе функциональных подразделений: руководители начали планировать и оценивать деятельность подчиненных, у подчиненных появилось осознание значимости своей работы для развития предприятия, первое негативное отношение к системе оценки сменилось пониманием ее необходимости и важности. Положительные сдвиги в функциональной деятельности предоставили предприятию возможность завоевать большую долю рынка, получить большую прибыль, показали персоналу, что новое не несет в себе для него угрозу, сформировали в коллективе группу осознающих необходимость развития организации на основе инноваций. Следующий этап инновационной деятельности в сфере управления персоналом будет обеспечен большими финансовыми ресурсами, более лояльным к изменениям персоналом и сотрудниками, готовыми участвовать в инновационной деятельности. Таким образом, взаимодействие функциональной и инновационной деятельности осуществляется по спирали, качественно изменяясь от одного витка к другому.

Активизация инновационной деятельности предопределяет принципиальные сдвиги в формах и методах управления персоналом на макро - и на микро-уровнях.

На макроэкономическом уровне эти тенденции и процессы прослеживаются в динамике изменения структуры занятости населения по секторам экономики, переходе от экономики, ориентированной в основном на производство товаров, к экономике, создающей услуги. Постоянное социально-экономическое, научно-техническое и технологическое развитие является причиной изменений в содержании труда, появления качественно новых рабочих изменений в образовательном и квалификационном уровнях работников, появления специальностей и профессий, изменений качественных характеристик работников.

На микроэкономическом уровне происходящие изменения требуют своевременного выявления инновационных проблемных ситуаций в увязке с проблемами управления персоналом. Среди проблем, возникающих в этой связи, можно отметить противоречия между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала, между возможностями учебных заведений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и требуемой квалификацией персонала, между качественно новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки службы управления персоналом к этой работе, между уровнями квалификации и мотивации работников, между элитными кадрами и основной массой персонала предприятия, между существующей организационной структурой и реализуемой стратегией и др.

Разрешение указанных противоречий создает условия для постоянного обновления систем и управления персоналом, способных учитывать сложность внешней среды, предвидеть и реализовывать открывающиеся возможности конструктивного использования инновационного потенциала персонала, совершенствовать кадровую работу на каждом этапе жизненного цикла организации.

При внедрении управленческих инноваций также необходимо учитывать факторы, влияющие на инновационную деятельность персонала. К поддерживающим факторам относятся: предоставление необходимой свободы при разработке нововведения, обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего менеджмента предприятия; проведение систематических дискуссий и свободного, поощряемого обмена идей; поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, внешними научными организациями, вузами; углубленное взаимопонимание в среде персонала предприятия. Усиливающими факторами считаются: развитие и поддержка менеджментом стремление работников к постоянному повышению квалификации; возможность высказывать собственное мнение о проводимых изменениях; преодоление барьеров и «размывание границ» между функциональными обязанностями; систематическое проведение совещаний рабочих групп; постоянная поддержка атмосферы восприимчивости к изменениям.

Помимо инновационного потенциала, в качестве факторов, влияющих на успех нововведения, выделяют наличие источника творческих идей (без творчества не может быть нововведения); эффективную систему отбора и оценки проектов; эффективное управление проектами и контроль; соответствие целям организации; индивидуальную и коллективную ответственность; ориентацию на рынок, а также качество персонала. Существуют общие факторы, влияющие на инновационную деятельность, но отдельно выделяют и мотивационные факторы, влияющие на нововведения. На мотивационных факторах хотелось бы остановиться более подробно.

Современная система функционирования бизнеса, то есть система мотивации и управления кадрами, построена на основе внешних стимулов: чтобы люди проявили себя лучше, им предлагается вознаграждение – премии, комиссионные и т.п. Однако такой метод хорош лишь там, где требуются только концентрация внимания и механические усилия. Если же работа требует поиска новых решений и нестандартных ходов, традиционная система

стимулирования не только не помогает, но зачастую даже мешает, утверждает американский аналитик карьерного роста Дэн Пинк.

В работе, требующей творческого подхода, внутренняя мотивация гораздо важнее внешней. Новый подход к управлению персоналом, по мнению Дэна Пинка, должен быть основан «больше на внутренней мотивации. На стремлении создавать что-то значимое, потому что это нравится, потому что это интересно, потому что это часть чего-то более важного». «Новая система для функционирования наших компаний должна строиться на трёх принципах: самостоятельность, профессионализм и целенаправленность. Самостоятельность – потребность самому направлять свою жизнь. Профессионализм – желание становиться лучше и лучше в важном деле. Целенаправленность – стремление делать своё дело во имя чего-то большего, чем ты сам. Вот – краеугольные камни для совершенно новой системы функционирования наших компаний», – считает аналитик.

Не случайно руководители компаний все больше внимания уделяют именно внутренней мотивации сотрудников, тому, чтобы работа выполнялась скорее по желанию, чем по принуждению. Для этого разрабатывается специальная корпоративная этика, индивидуальные планы карьеры и т.п. Все это приносит свои плоды. Однако зачастую гораздо лучших результатов можно добиться, просто предоставив сотрудникам большую самостоятельность. Чем выше квалификация работника, тем больше он осознает свою «эксклюзивность». Поэтому в инновационных компаниях руководству стоит относиться к сотрудникам как к личностям, а не как к унифицированному персоналу. Это означает, в том числе, и «минимизацию контроля и высокую степень доверия к самоорганизации персонала». «Инициативные и творческие люди способны сами организовать свой рабочий день, ориентируясь не на выработку человеко-часов, а на конечный результат – наукоемкий продукт», – уверен Алексей Ламанов, президент ФПО «Новые транспортные технологии».

Внедрение системы гибкого рабочего графика, по мнению компании Avaya, может создать обширный пласт высококомпетентной рабочей силы и стать решением проблемы возрастных сотрудников, а также проблемы недостатка квалифицированного персонала. Эту схему используют уже немало успешных компаний, что убедительно свидетельствует в пользу такого подхода. Гибкий график помогает повысить производительность труда, удержать ценных сотрудников, уменьшить расходы на аренду офисов и оплату электроэнергии. Немаловажно и то, что сотрудники, работающие по гибкому графику, ведут более активный образ жизни, гармонично сочетая работу и личные интересы. Поэтому они гораздо реже испытывают стрессы и болеют. В результате для компании это двойная экономия: как за счет оплаты больничных, так и за счет уменьшения потерь рабочего времени. По результатам исследования, проведенного компанией Avaya совместно с исследовательским центром Dynamic Markets, в России, Великобритании, Германии, Испании, Италии и Франции, гибкий рабочий график может способствовать оздоровлению ситуации на рынке труда. Такой взгляд наиболее типичен для России (91%), Испании (87%) и Великобритании (88%). 67% опрошенных считают, что люди, работающие по гибкому графику, более счастливы, чем их коллеги, обязанные работать в офисе на постоянной основе. Более половины «гибких» работников (51%) утверждают, что они работают более эффективно, и почти столько же (46%) думают, что работают больше и усерднее. В Великобритании особенно сильно прослеживается связь между гибким рабочим графиком и лояльностью к работодателю: 52% респондентов отметили, что сотрудники более лояльны к компании, если она предоставляет им возможность работать по гибкому графику.

Согласно результатам исследований, 30% топ-менеджеров считают, что гибкие условия работы сотрудников и технологии, которые их обеспечивают, позволят их компаниям быть более конкурентоспособными на международном уровне. Почти половина (44%) работников в Европе и России считает, что фирмы, где нет возможности гибкого графика, проводят устарев-

шую рабочую политику. Более трети (35%) тех, кто работает в компаниях без возможности гибкого графика, считают, что у их работодателей есть необходимые технологии для его организации, но они предпочитают ими не пользоваться.

Работать по гибкому графику хотели бы 94% участников опроса в Европе и России. 78% работающих европейцев готовы сменить работу в обмен на гибкие условия работы. 75% сотрудников были бы готовы рассматривать сокращение компенсационного пакета взамен на возможность гибкой работы. В среднем они могут согласиться на 11% потери в зарплате; каждый двадцатый готов пожертвовать 20% компенсационного пакета. При этом возможность работать всем сотрудникам по гибкому графику предоставляют лишь 17% европейских и российских компаний

В России пока господствует патриархальная, авторитарная модель управления, которая «предполагает более интенсивный контроль, чем это принято в Европе». Работодатели требуют физического присутствия сотрудников, «чтобы была возможность контролировать их, и быть уверенным, что персонал занимается своим делом». Как правило, за гибкий график работы выступают преимущественно современные молодые компании.

В условиях усложнения бизнеса и усиления конкуренции традиционная модель управления, основанная на жестком контроле, может уступить «место модели самоконтроля, где на первый план выходят желание, профессионализм и мотивация работника», – считает Сергей Сидоренко, заместитель директора Фонда «Институт экономики и социальной политики». Переход на такую модель, безусловно, потребует немало усилий.

Литература:

1. Латкин А.Г. Управленческие нововведения. – М.: Макс Пресс, 2008.
2. Суровикин Н.В. Система управления персоналом как инновация. //Интерактивный интернет-журнал «Служба управления персоналом». – № 1. – 2004.
3. Дэн Пинк об удивительной науке мотивации – http://www.hr-portal.ru/article/den-pink-ob-udivitelnoi-nauke-motivatsii.

4. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе. – (http://www.chelt.ru /2003/2-03/lamanov-2-03.html.