

Бекмухаметова Асемгуль Бауыржановна, к.э.н., доцент  
*КазНУ имени аль-Фараби*  
Кажмуратова Айгерим Кенесовна, к.э.н., доцент  
*КазНУ имени К.Сатпаева*  
Читанова Сандугаш Оксикбаевна, к.э.н., доцент  
*УО «Алматы Менеджмент Университет»*  
*Алматы, Республика Казахстан*

## ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Особую роль в решении задачи повышения темпов роста экономики играет развитие инновационного предпринимательства. Автор рассматривает сущность и факторы повышения эффективности стимулирования инновационной деятельности в современных условиях.

В современных условиях особенно усилилось внимание к проблеме мотивации, с помощью которой инновационные предприятия побуждают работников действовать наиболее эффективно для обеспечения эффективности производственного процесса.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания. В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними источниками развития личности и ее деятельности. Более заметную роль в мотивации играет интерес – глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. На основе этих ценностей работник принимает решение, что делать и как. Также важное место в мотивации занимает цель – осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель выбрана правильно и понятна работнику, то она мобилизует его на достижение результата. Еще одним сильным мотивирующим элементом является ожидание – это то, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение, а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Но по праву первое место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Составление системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Нельзя забывать о том, что от выбранной менеджментом системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Вопрос зачастую стоит лишь в том, как найти правильное соотношение материального и нематериального мотивирования персонала, ведь именно их сбалансированная система позволяет не только сохранить лояльность и эффективность работы сотрудников, но и сократить затраты, снизить сопротивление при изменениях и нововведениях, добиться реализации стратегии фирмы. На данный момент в каждой российской организации существуют своя система мотивации труда работников. Однако каждая из этих систем имеет свои достоинства, делающие её функционирование полезным, а также недостатки, которые не позволяют полностью реализовать потенциал работников предприятия и как бы «затормаживают» фирму в развитии. Поэтому исследование различных методов мотивации персонала позволяет компании устранить недостатки своей системы мотивирования и заняться её усовершенствованием. В самом общем виде мотивация-это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. [1] В деятельности человека мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности, как: усилия, старания, настойчивость, добросовестность, нацеленность. Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполовину. Он может стремиться к работе полегче, а может браться за сложную и трудную работу. Все это отражает то, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы. Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствованию своей способности работать, взаимодействию с другими сотрудниками. Важной особенностью трудовой деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с возможностями. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не сделать

для их реализации, что означает для организации упущенные возможности. Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований, для многих работ является основным условием их успешной реализации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относиться к своим обязанностям безответственно, что сводит на нет все положительное в его деятельности. Направленность на результат как особенность деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу потому, что она приносит ему удовлетворение (моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей компании достичь ее целей. Для управления очень важно оценивать правильно направленность действий своего работника, но не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей. Понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным [1, с.21].

Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Определим, какие стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива. Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны.

Мотив порождает определенную потребность, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания.

Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может, и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Этот механизм включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.

В прикладном аспекте мотивация находит свое выражение в стимулировании, которое заключается в создании условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности.

Данное положение предполагает, что формирование и нормативное определение устойчивых характеристик среды функционирования персонала организации (работника или группы), адекватных выявленным мотивам поведения, позволяет обеспечить его ответную реакцию, соответствующую достижению поставленной цели.

Рассматривая основные научные подходы и направления исследований в области осуществления эффективного управления креативностью представителей как отечественных, так и зарубежных научных школ, целесообразно отметить существование модели формирования работника креативного типа, ключевой компонент которой представлен именно внутренним, «скрытым» потенциалом человека [2, с. 39]. В данном случае потенциал работника необходимо рассматривать как свойственная человеку тенденцию, которая при воздействии благоприятных факторов может достичь своей цели.

К таким факторам можно отнести целый спектр механизмов воздействия как внутренних, так и внешних. При этом многие из них способны воздействовать на работников извне, а другие лежат в основе функционирования каждого предприятия, таким образом, осуществление хозяйственной деятельности субъектами экономических систем способно повлиять на работника и на уровень использования его креативных способностей. Следовательно, потенциал работника предприятия можно описать как «возможность» личности [3, с. 357].

В свою очередь, креативный потенциал сотрудника представляет собой сложную комплексную структуру, состоящую из системы креативных особенностей и задатков, способных проявляться в процессе осуществления творческой деятельности работника, в том числе и инновационно направленной (создание различных инновационных продуктов, разработка креативных инженерно-технических решений, принятие креативных управленческих решений) [4, с.11]. Анализ исследований, связанных с креативностью персонала предприятия, наводит на мысль о необходимости осуществления эффективного управления рассматриваемой категорией. Процесс управления должен предполагать: разработку концепции управления креативностью персонала, разработку модели мотивации креативности персонала, методов и инструментария управления. При этом в настоящее время так и не была решена стратегическая задача определения фактического уровня креативности персонала и потенциала развития рассматриваемой способности человека.

Обобщающей характеристикой проекта, обуславливающей его отличие от организации и, следовательно, особенности стимулирования проектного персонала, признается его однократность (не цикличность проектной деятельности), что позволяет сформулировать понятие жизненного цикла проекта, как совокупности последовательных фаз и стадий, включающих, фазу концепции (обоснование проекта), фазу разработки (подготовка

кадрового и управленческого обеспечения проекта), фазу реализации (выполнение комплекса проектных работ) и завершающую фазу (производственное освоение проекта и его закрытие). Применение терминологии, принятой в проектном менеджменте, не противоречит маркетинговому делению жизненного цикла инновационного проекта.

Как показывает практика ведущих производителей промышленно развитых стран, важнейшим рычагом в обеспечении эффективности инновационного процесса являются выплаты новаторам за подачу и реализацию новых идей, премий и дополнительных бонусов управляющим за успешное осуществление нововведений, специальных титулов и званий с дифференциацией заработной платы [5, с.14].

Несмотря на то что одна из основных тенденций современного инновационного менеджмента – привлечение максимально возможного числа работников к участию в инновационном процессе, ключевой фигурой в этом процессе несомненно является менеджер.

Формы и методы материального вознаграждения менеджеров зависят от характера и результатов решаемых ими задач. Материальное вознаграждение менеджеров, работающих в специализированных инновационных подразделениях по созданию новых продуктов, выплачивается в соответствии с общими конечными результатами деятельности всего подразделения в форме премий и различных дополнительных выплат. Премииальные суммы варьируются в зависимости от статуса менеджера.

Широкое применение на практике получили так называемые отложенные премии, когда за создание новой продукции устанавливаются высокие премии для менеджеров, участвовавших в инновационном процессе, но их фактическая выплата откладывается на определенный срок, например, на один или два года.

По истечении срока предварительно установленный размер премии корректируется на коэффициент от 0 до 1,4 в зависимости от результатов коммерциализации новшеств в течение установленного периода времени, от «поведения» новой продукции на рынке и ее оценки потребителем.

При расчете размера дополнительных выплат по новым продуктам важное значение имеет учет мнений и рекомендаций их непосредственных потребителей, что является своеобразным обоснованием включения таких выплат в премиальные суммы. Этот подход достаточно эффективен не только при определении размера вознаграждений для всей совокупности новаторов, но, в частности, для представителей высшего руководства.

Достаточно распространенным вариантом мотивации инновационной активности менеджеров является создание специальных премиальных фондов. Они формируются в зависимости от объема прибыли, получаемой самостоятельным подразделением в результате реализации новшества и расходов на его создание. Если организация является составной частью более крупного объединения, общества, корпорации, то премиальный фонд может формироваться и в зависимости от части прибыли, приходящейся на ее долю в общем объеме прибыли. В результате применения данной формы менеджеры получают более крупные совокупные выплаты одновременно (например, в течение пяти лет) по сравнению с текущими суммарными премиальными средствами, выплачиваемыми по результатам традиционного стабильного производственного процесса.

Важным фактором мотивации активного участия менеджеров в инновационной деятельности является изменение статуса подразделения в организационной структуре фирмы и соответственно усиление его роли в инновационном развитии последней. Как следствие, корректируются размеры тарифных ставок, должностных окладов, премиальных вознаграждений.

На практике наиболее крупные и успешные в инновационном плане производители используют принцип прямой взаимосвязи между служебным ростом работников и размером заработной платы, с одной стороны, и результатами создания и коммерциализации новых продуктов – с другой.

С изменением статуса подразделения или при переводе менеджера в специализированное венчурное подразделение уровень риска и неопределенности в его работе существенно повышается. Поэтому в зарубежной практике нередки примеры, когда в новых для конкретного менеджера инновационных структурах гарантируется работа, по крайней мере соответствующая по статусу и уровню оплаты труда прежней его должности, в случае крупной неудачи подразделения в целом, после которой оно может быть преобразовано или ликвидировано, либо неудачи отдельного проекта, к которому был привлечен менеджер.

Способы нематериальной мотивации:

1. *Мотивирующие совещания, «планерки», «летучки».* Это мероприятия по нематериальной мотивации персонала. Осведомленность о происходящем, обмен новостями, вовлеченность – ведь сотрудникам всегда важно знать, что происходит в компании.
2. *Поздравление со знаменательными датами.* Внедрение нематериальной мотивации в компании можно начать именно с этого. Это может быть окончание испытательного срока, год работы в компании, повышение в должности или что-то личное – юбилей, рождение ребенка и т. д. Само поздравление может быть разным: от денежной премии до самодельного плаката, но обязательно в присутствии коллег и начальства.
3. *Обучение тоже может стать хорошим методом нематериальной мотивации персонала.* Курсы повышения квалификации, стажировки, семинары и конференции – отправляйте на обучение отличившихся сотрудников в качестве поощрения. Перспективным работникам, приносящим прибыль компании, нравится учиться.
4. *Право выбора.* Давайте возможность сотрудникам принимать участие в решении вопроса о том, где и как лучше провести корпоративные мероприятия, а также самим выбирать способы поощрения – оплата мобильной связи, оплата проезда, заправка бензином личного автомобиля – подобные варианты нематериальной мотивации сотрудников многочисленны. Лучших сотрудников можно мотивировать правом «первого выбора» при планировании отпусков, например.

5. *Возможность обратной связи.* Нужно давать возможность сотрудникам высказаться – пожелания, комментарии по организации работы. Это может быть анонимно (корпоративный ящик для «писем», доска со стикерами или просто мелками) или открыто – те же «планерки». Этот метод нематериальной мотивации сотрудников основан на том, что людям приятно, когда их слышат и слушают. Кстати, за особо интересные идеи и предложения можно награждать работников – финансово или чисто символически – так называемая практика премирования инициатив.
6. *Оборудуйте места для отдыха.* Это, прежде всего, кухня и раздевалка. Практически всем сотрудникам важно иметь возможность обедать не за рабочим столом, а в отдельной комнате, чтобы не мешать другим и отдохнуть. Этот вид нематериальной мотивации персонала хорошо скажется на рабочем процессе.
7. *Информирование о достижениях и оценках отличившихся работников.* Всем приятна заслуженная похвала, в которой в этом случае заключается нематериальная мотивация персонала. Примером такой похвалы может служить корпоративная газета (альтернативный современный вариант – интернет-ресурсы, которые использует компания для организации внутренних бизнес-процессов).
8. *Конкурсы и соревнования.* Практика многих отечественных и зарубежных компаний показывает, что стоит один раз провести конкурс «Лучший продавец месяца», «Самый вежливый сотрудник» или «Мисс Улыбка», как сотрудники сами начинают фонтанировать идеями – такая схема нематериальной мотивации торгового персонала отлично работает и без вашего участия.
9. *Личный или персональный рабочий участок.* Это может быть табличка на двери, карточка на столе, бэйдж – это инструменты нематериальной мотивации сотрудников. Людям приятно, когда их замечают и обращаются по имени.
10. *Скидки на услуги или товары компании.* Пусть небольшие, но «свое для своих» – это хорошо влияет на лояльность персонала.
11. *Поощрительные корпоративные мероприятия.* Праздничный банкет или выезд на природу, корпоративный выход на каток или в кино – такие нематериальные формы мотивации персонала отлично формируют командный дух. Их легко можно связать с полезными совместными мероприятиями – весенний «субботник», генеральная уборка офиса или прилегающей территории. Сюда же можно добавить еще и командообразующие игры с элементами тренинга [6].

Таким образом, эффективность механизма мотивации персонала инновационной деятельности определяется построением механизма стимулирования – регламента принятия решений о применении мер воздействия (поощрения или наказания) на персонал, нормативно описывающий

- объекты стимулирования, распределенных по элементам операционного процесса и уровням иерархии управления,
- критерии стимулирования, отражающих результаты и взаимодействия, объективно характеризующие эффективность деятельности каждого объекта,
- связи между решениями относительно стимулирования персонала различных уровней
- количественные и качественные нормативы стимулирования, привязанные к его объектам, критериям и учитывающие мотивационные связи.

#### Источники:

1. *Крячко К. С.* Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. – С. 65-71.
2. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/>.
3. *Гузева Е.М.* Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения / Е.М. Гузеева // Креативная экономика. – 2012. – № 10 (34). – С. 27-32.
4. *Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. А.В. Барышевой.* – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007.
5. *Макаренко О.Г.* Креативный менеджмент: учеб. пособ. / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 154 с.
6. Read more: <http://lpgenerator.ru/blog/2014/12/20/11-sposobov-nematerialnoj-motivacii-sotrudnikov/#ixzz4AtFAME1z>