

# МОНИТОРИНГ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ ТОПОВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

**А.Е. Савенкова.**

**Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России.**

**Е.А. Фурсова, кандидат экономических наук, доцент.**

**Санкт-Петербургский институт бизнеса и политики**

Представлены результаты мониторинга факторов стимулирования персонала в HR-менеджменте топовых инновационных компаний. Проанализированы основные закономерности использования комплекса мотиваторов-стимулов.

*Ключевые слова:* мотивация, стимул, управление персоналом, инновационное предприятие, мониторинг, бенчмаркинг

## MONITORING OF MOTIVING AND STIMULUS FACTORS IN HR-MANAGEMENT OF TOP INNOVATIVE COMPANIES

A.E. Savenkova. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia.

E.A. Fursova. Saint-Petersburg institute of business and politic

There are the results of staff motiving factors monitoring in HR-management of the most innovative companies. It was made analyze of the main regularities of stimulus's complex using at those enterprises.

*Key words:* motivation, motiving factor, HR-management, innovative enterprise, monitoring, benchmarking

Стратегия инновации обеспечивает предприятию конкурентное преимущество на отраслевом рынке, репутацию новатора в сознании потребителей и партнеров, является мощным инструментом инсайдинга в эффективном управлении трудовыми ресурсами.

Одновременно она позволяет соответствовать макроэкономическому курсу развития отдельных регионов и страны в целом, ориентированному на модернизацию экономики и промышленности. А именно: открывается возможность участвовать в различных проектах и программах на принципах государственно-частного партнерства, непосредственно содействовать созданию в России платформы глобального рынка инноваций и инвестиций для высокотехнологичных и наукоемких компаний [1], получать преференции в налогообложении, привлекать на более выгодных условиях финансовые ресурсы (гранты, субсидии, льготное кредитование, прямые инвестиции), иметь свое представительство в законодательных инициативах, образовательных реформах и научных сообществах.

Обеспечить реализацию стратегии инновации способны профессионально и психологически готовые к новаторской деятельности специалисты. Остроту и актуальность данной задачи подтверждают как руководители бизнеса, так и представители высших органов государственной власти, предпринимающие личные и совместные усилия для ее решения через создание инновационных центров, бизнес-инкубаторов, технопарков, разработку методологий привлечения необходимых трудовых ресурсов и комплекса мотиваторов-стимулов (факторов и импульсов, включающих внутренний

психоэнергетический потенциал человека, побуждающих к действию в достижении определенной цели) для их эффективной работы.

Теории мотивации уже давно получили мировое признание, они многократно проработаны российскими и зарубежными деятелями науки в области общего и кадрового менеджмента и лежат в основе организации системы управления персоналом. К ним относят содержательные теории (потребностей А.Н. Maslow, приобретенных потребностей D. McClelland, гигиены F. Herzberg, теория Alderfer), процессуальные теории (ожидания V.H. Vroom, справедливости L.W. Porter и E.E. Lawler), теории, основанные на отношении человека к труду (X Y теория Macgregor, Z теория Ouchy), и другие – научная база очень обширна [2–4].

Однако интерес вызывает не только вопрос, каким образом эти теории применяются в практике управления персоналом на современных предприятиях, но и какие новаторские подходы в стимулировании сотрудников используют передовые инновационно ориентированные компании.

В мире достаточно развита система выявления наиболее успешных и прогрессивных организаций и предпринимателей. Авторитетный журнал «Forbes» ежегодно публикует рейтинг «The World's Most Innovative Companies», в нем есть компании, широко представленные и хорошо известные на рынках России, СНГ и Евразийского Союза: «Amazon.com» (США), «Estee Lauder Cos» (США), «Google» (США), «Danone» (Франция), «Apple» (США), «Procter & Gamble» (США), «L'Oreal» (Франция), «Hershey» (США), «Beiersdorf» (Германия), «Colgate-Palmolive» (США) и др. [5]. К сожалению, российских предприятий там пока нет (в отличие от российских предпринимателей из списка «Forbes»).

Практически одновременно с американским Топ-100 мировых инновационных компаний осенью 2012 г. в России впервые был представлен рейтинг, в который включены тридцать лучших инновационных отечественных предприятий [6], а также «Рейтинг инновационных предпринимателей России», куда вошли 17 бизнесменов из 14 компаний [7]. Это событие уже свидетельствует о завершении начальной стадии формирования российского рынка высокотехнологичных и наукоемких компаний, наличии методологии его оценки.

Мониторинг деятельности инновационных компаний и предпринимателей на предмет выявления используемых ими методов мотивации и стимулирования персонала требует использования такого же новаторского инструментария проведения исследований. Таким инструментом может являться бенчмаркинг, который на практике как раз и представляет собой искусство обнаружения из легальных источников того, что умеют делать лучшие из лучших, изучение, применение в неизменном или усовершенствованном виде их успешных моделей (не путать с промышленным шпионажем и конкурентной разведкой, зачастую использующих незаконные способы добычи информации). Философия бенчмаркинга на основе мониторинга достижений флагманов и локомотивов рынка инновационных продуктов позволяет скомпилировать и использовать самые результативные методы управления трудовыми ресурсами. Пример такого анализа представлен в таблице.

Мониторинг факторов мотивации и стимулирования труда по каждому из Топ-30 российских инновационных компаний 2012 г.: «Ниармедик Плюс», «Новомет-Пермь», «Рамэк-ВС», «Свемел», «Элар», «ЭР-Телеком», «Алавар» (Alawar Entertainment), «Биокад», «Герофарм», ГК «Унихимтек», «Данафлекс» (Danaflex), «Людиновикабель» (Атол), «НПК Медиана-Фильтр», «Мир-Фарм», «НИАРМЕДИК ПЛЮС», «НИПК «Электрон», «НПО Специальных материалов», «НПП Бинар», «НПП Прима», «НПФ Пакер», «ПК Автокомпонент», ПФ «СКБ Контур», «СканЭкс», «Чайка-НН», «Элтекс».

Комплексный анализ результатов мониторинга направлений, объема инновационной деятельности в сопоставлении с наборами мотиваторов и стимулов кадровой политики ведущих инновационных компаний (фрагмент представлен в таблице) выявил определенные закономерности, которые могут быть основой дальнейших исследований, например, сильных и слабых сторон системы управления персоналом.

Таблица. Фрагмент сводной таблицы мотиваторов и стимулов кадрового менеджмента по результатам мониторинга Топ-30 российских инновационных компаний 2012 г. [5, 6]

Наименование инновационного предприятия	Направления инновационной деятельности	Используемые мотиваторы и стимулы HR-менеджмента
Группа компаний «АйТи»	<p>Полный спектр услуг по созданию и сопровождению корпоративных информационных систем:                      ИТ–консалтинг;                      ИТ–аутсорсинг, внедрение систем автоматизации управления предприятием, создание решений по управлению информацией;                      построение ИТ–инфраструктуры;                      создание систем информационной и технической безопасности;                      обучение по университетской программе;                      филиалы в 20 городах России;                      1600 специалистов в области консалтинга и информационных технологий (ИТ), 80 % из них имеют сертификаты ведущих мировых производителей программного и аппаратного обеспечения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в коллективе все люди как «свои»;</li> <li>– демократичный стиль руководства;</li> <li>– дружелюбная атмосфера, общение «на ты» и «без галстуков» на любом уровне менеджмента;</li> <li>– доверие, поддержка идей, развитие начинаний;</li> <li>– быстрое и эффективное решение рабочих вопросов;</li> <li>– отбор «новобранцев», проявляющих высокий уровень личной культуры, образованность, ответственность, разнообразные интересы и увлечения;</li> <li>– обеспечение масштабными интересными заказами–проектами;</li> <li>– программы обучения и повышения квалификации персонала на основе передового мирового опыта;</li> <li>– сотрудничество с ведущими вузами (МИФИ, МГУ им. М. Ломоносова, МФТИ, РХТУ им. Д. Менделеева и др.);</li> <li>– стажировка студентов, получение сертификата об обучении, стипендии, научное руководство, приоритетное трудоустройство</li> </ul>
ЗАО «Диаконт»	<p>Инженерно-производственное предприятие полного цикла по выпуску высокотехнологичной продукции для повышения безопасности в атомной, газовой, космической и других отраслях промышленности;                      обладатель премии ОАО «Газпром за достижения в области науки и техники»;                      в 2010 г. инновационная продукция высоко оценена правительственной комиссией по высоким технологиям во главе с премьер-министром РФ В.В. Путиным;                      рынки сбыта: Россия, США, Франция, Япония, Финляндия и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа в стабильной компании мирового уровня;</li> <li>– оформление по ТК РФ;</li> <li>– ОМС, плюс ДМС после 3 лет работы в организации;</li> <li>– организованное льготное питание на месте (50 руб. обед);</li> <li>– нормированный рабочий день и трудовая неделя по традиционному графику (5/2 с 9.00 до 18.00);</li> <li>– официальная заработная плата, выплачиваемая (без задержек) два раза в месяц на карту Сбербанка России, не ниже средней в экономике региона (ведущий инженер – от 45000 руб., инженер– программист 1 кат. – от 37000 руб., инженер– программист 2 кат. – от 32000 руб. и т. п.);</li> <li>– 70 % оплата спортивных мероприятий (бассейн, фитнес);</li> <li>– психологический фактор «престижа и причастности» работы в компании</li> </ul>
ЗАО «Интерскол»	<p>Научно-производственная фирма на базе головного отраслевого предприятия НПО Всероссийского НИИ строительного механизированного ручного инструмента и строительно-отделочных машин;                      один из самых покупаемых российских брендов в товарной</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– официальное оформление по ТК РФ;</li> <li>– ОМС и ДМС;</li> <li>– нормированный рабочий день и трудовая неделя по традиционному графику (5/2 с 9.00 до 17.30);</li> <li>– официальная заработная плата на уровне средней и выше средней по отрасли (техник по инструменту – 27000–32000 руб., программист 1С – от 65000 руб.,</li> </ul>

Наименование инновационного предприятия	Направления инновационной деятельности	Используемые мотиваторы и стимулы HR-менеджмента
	<p>номенклатуре инструментов (по данным Российской Ассоциации производителей электроинструмента); производственные площадки в России, Испании, Китае, Италии; разработчик российских стандартов для электроинструмента в соответствии с Программой национальной стандартизации Российской Федерации для Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии Правительства РФ</p>	<p>менеджеры 30000–70000 руб., специалист отдела стратегического развития – от 70000 руб. и т.п.);  – ежегодные и ежеквартальные премии;  – социальная поддержка;  – дополнительное образование за счет компании;  – обширная программа социальной ответственности:  благотворительность для детского приюта, сотрудничество с Российским Союзом боевых искусств, спонсорство сборной по боулингу для глухих, участие в восстановлении Храма Рождества Богородицы в Ярославской области</p>
<p>Группа Компаний ЦФТ (Центр Финансовых Технологий)</p>	<p>Специализация на автоматизации бизнес-процессов, разработке высокотехнологичных решений для предприятий финансового сектора и других отраслей экономики России и стран СНГ; обучение банковских специалистов; содействие в инновационном развитии российской экономики путем обеспечения стабильного и долгосрочного роста бизнеса банков, улучшения социальной сферы;  доля рынка – 35 % всех финансовых институтов РФ; темпы роста стабильно выше среднерыночных;  более 2000 профессионалов высокого уровня, средний возраст сотрудников – 30 лет</p>	<p>– внутрикорпоративная социальная программа на принципах командного и персонального профессионализма, самореализации, взаимоуважения и поддержки;  – официальное трудоустройство по ТК РФ;  – полный социальный пакет;  – индексируемая конкурентная оплата труда «оклад + премии по результатам работы»;  – молодой, дружный коллектив;  – помощь в повышении квалификации сотрудников;  – участие в образовательных программах средних, средне-специальных и высших образовательных учреждений, плюс собственные программы для обучения и повышения квалификации банковских специалистов;  – карьерный рост;  – поддержка благотворительных проектов</p>
<p>Компания «2ГИС»</p>	<p>Разработка электронных программ-справочников для ориентирования более, чем в 185 городах России, Украины, Казахстана и Италии; собственные call-центры в каждом городе;  собственное картографическое производство по лицензии Федеральной службы геодезии и картографии, 13 филиалов в форме франчайзинга во многих крупных городах, общее количество пользователей превышает 14 млн человек</p>	<p>– корпоративное обучение;  – поощрение инициативности и саморазвития;  – карьерный рост от стажёра до собственника филиала в форме франчайзинга;  – организованное бесплатное питание;  – работа над интересными проектами;  – достойное материальное вознаграждение;  – полный соцпакет;  – демократичный стиль руководства;  – комфортные условия труда в современных оборудованных офисах;  – большая региональная сеть для мобильных сотрудников</p>

В компаниях, созданных на базе ведущих отраслевых научно-производственных предприятий, научно-исследовательских институтов и имеющих в своем наследии богатую историю и накопленный опыт работы, инновационную направленность преимущественно имеет товарная стратегия (это выражается в выпуске конкурентоспособной продукции, отвечающей современным требованиям рынка, своевременном обновлении ассортимента, проведении НИОКР). Что касается кадровой политики, то она, по большей части, носит

консервативный характер и соответствует всем принципам управления трудовыми ресурсами в промышленности советского периода. На таких предприятиях очень сложно вычленилть принципиально новые методы стимулирования труда, основными факторами мотивации на них остаются следующие (присущие теориям мотивации):

- стабильность самого отраслевого предприятия (включая размер основных фондов, наличие широкой региональной сети, длительный период работы на рынке, известность в профессиональных кругах);

- официальное трудоустройство по ТК РФ (с оформлением трудовой книжки и бессрочного трудового договора);

- фиксированная заработная плата «оклад + премии» и пакет социальных гарантий (причем, работникам достаточно оплаты на среднем или даже ниже среднего по экономике региона или отрасли, но гарантированного уровня заработной платы);

- традиционный нормированный режим и график труда и отдыха (в отличие от организации работы на принципах project-менеджмента или фриланса);

- возможность обучения и повышения квалификации без отрыва от производства (на базе собственных научно-исследовательских лабораторий или по совместным с учебными заведениями программам);

- продолжение семейной профессиональной «династии».

К условно новаторским мотиваторам (присутствуют в теориях мотивации) в этих компаниях можно отнести такие как:

- фактор престижности, принадлежности, элемент самопиара (факт биографии, запись в трудовой книжке, строка в резюме о работе на известном предприятии, не столь важно даже в какой должности и с каким уровнем заработной платы);

- наличие ментора (mentor), аналога наставничества, протекции в профессиональной деятельности и карьерном росте, психологической поддержке в коллективе.

Наиболее новыми мотиваторами кадровой политики, являющимися «отражением нашего времени», являются следующие:

- лояльность высших и местных органов власти к предприятию (выражается в различных преференциях – от обеспечения госзаказами до посещения «первыми лицами государства»);

- ярко выраженная активная социальная и гражданская позиция (благотворительность, спонсорство, духовное развитие, участие в политике).

Вместе с тем в Топ-30 российских инновационных компаний присутствуют и вновь созданные компании, которые пока не могут «похвастаться» богатой историей и «вековым багажом опыта и знаний», чтобы использовать их в качестве основных мотиваторов. Их основные преимущества, являющиеся стимулами для сотрудников, имеют принципиальные отличия от инновационных предприятий – «мэтров» и состоят в следующем:

- показатели стремительного фактического роста известности, объемов деятельности и доходов компании (ярчайшие примеры – отечественная «ГК ЦФТ» и международная «Facebook»);

- отсутствие «забюрократизированности» системы управления, максимально демократичный стиль руководства (прямое общение «на равных», «на ты», дресс-код «без галстуков»), динамичность в принятии решений;

- прозрачная структура распределения полномочий, финансирования, вознаграждения;

- команда очень близких по возрасту, интересам, образованию и прочим индивидуальным параметрам людей (снижается риск конфликтов и повышается производительность труда в коллективе);

- гибкий или свободный график и локализация места работы на принципах project-менеджмента и самоменеджмента;

– возможность прямого трудоустройства на руководящую позицию в соответствии со знаниями и умениями, независимо от «протекции» и, минуя длинную вертикаль карьерного роста;

– работа над проектами в плоскости личных интересов и увлечений по принципу «имеешь хобби – сделай его своей работой и источником дохода!» (например, российская фабрика компьютерных игр «Алавар», французская косметическая корпорация «L'Oreal, американская компания «Apple»);

– «охота за мозгами» и продвижение идей (в отличие от бюрократического подхода – «инициатива наказуема»);

– новейшая, постоянно обновляемая техническая база, не требующая «полного перевооружения»;

– высокая оплата интеллектуального труда (гонорар за выполненный проект, процент от реализации патента, know-how, лицензии).

Наряду с имеющимися существенными различиями в наборе мотиваторов-стимулов инновационных компаний, подвергшихся мониторингу, можно выделить схожие и очень важные составляющие современной кадровой политики, а именно:

– признание ценности «человеческого капитала» как доминантного ресурса в эффективном менеджменте организации, обеспечивающем возможность инновационной деятельности;

– ясная корпоративная культура, соответствующая ценностям и потребностям работников (от неформальной «все свои», как например, в ГК «АйТи», до Конституции «ЭР-Телеком» и Корпоративного Кодекса деловой этики «Новомет-Пермь»);

– приоритетность непрерывной *R&D* деятельности (research and development) в комплексе с программой образования и повышения квалификации (включая стажировки для студентов вузов);

– расширенный пакет социальных гарантий и компенсационных выплат (полис ДМС, оплата расходов на автомобиль, мобильную и интернет связь, фитнес-клуб, организованное питание и т. п., а также материальная помощь в экстренных жизненных ситуациях).

Сопоставляя популярные теории мотивации и результаты мониторинга (фрагмент представлен в таблице), можно сделать следующие выводы:

– теории мотивации, входящие в «золотой фонд» классической научной мысли в области менеджмента, остаются актуальными в настоящее время, все топовые инновационно-ориентированные предприятия (осознанно или интуитивно) используют их положения в своей кадровой политике;

– современные инновационные компании применяют комплексный подход к формированию набора мотиваторов-стимулов, так как включают в него факторы стимулирования, характерные для разных теорий мотивации;

– в системах стимулирования персонала доминируют элементы теорий мотивации А. Маслоу и Д. Макклелланда, предусматривая возможность достичь высших уровней удовлетворения потребностей сотрудников (факторы развития, успеха, самовыражения, принадлежности и т. п.);

– популярны мотиваторы-стимулы, соответствующие гигиеническим и мотивирующим факторам теории Ф. Герцберга (приемлемая оплата и условия труда плюс признание и карьерный рост);

– большинство компаний в *HR*-менеджменте ориентируются на сотрудников «типа Y» теории Д. МакГрегора – творческих личностей, имеющих естественную потребность в работе, стремящихся к ответственности;

– для многих сотрудников традиционно существенными остаются социальные факторы мотивации и материального стимулирования труда, присущие разным теориям.

В заключении можно с уверенностью констатировать, что бенчмаркинг как современный метод исследования (выявление лучшего опыта у лидирующих компаний) в данном конкретном случае можно считать наиболее подходящим (соответствующим

целям, содержанию, объемам, способам получения и интерпретации информации). Выборка объектов максимально репрезентативна – многие компании, подвергшиеся мониторингу как самые инновационные, одновременно занимают высокие места в российских и международных рейтингах как ведущие или самые быстрорастущие компании в своей отрасли (например, компании «ЭР-Телеком», «Герофарм» и др.) и/или лучший работодатель (например, компания «Электрон», по данным [www.superjob](http://www.superjob) за 2010 г. и «ЭР-Телеком» за 2011 г.), являются обладателями престижных премий и наград в области инноваций и/или образования (например, НПО «Специальные материалы» и др.). При этом предмет исследования (мотивация и стимулирование в системе управления персоналом) не представляет собой коммерческую тайну.

Вместе с тем справедливо будет заметить, что мониторинг как способ получения фактических (а не только официально задекларированных и публично представленных) данных о кадровой политике, возможно, дает не полную картину мотиваторов и стимулов топовых компаний, что объясняется конфиденциальностью инсайдинговой информации и *PR*-направленностью информационных ресурсов в открытом доступе. Для уточнения сведений может потребоваться интервьюирование или анкетирование респондентов – сотрудников инновационных компаний. Однако проведенный мониторинг позволяет полностью сформировать представление об эффективных направлениях мотивации и стимулирования в системе кадрового менеджмента для привлечения и производительной работы специалистов лучших инновационных организаций. Данный опыт может быть использован на практике или в формировании собственной методологии *HR*-менеджмента (в части разработки комплекса мотиваторов-стимулов кадровой политики) на других инновационно-ориентированных промышленных предприятиях.

### Литература

1. Фурсова Е.А. Создание в России платформы глобального рынка инноваций и инвестиций для высокотехнологичных компаний. Инновационные механизмы в деятельности организаций: материалы Евразийского науч. форума. СПб.: МИЭП, 2011. С. 232–236.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. С. 257–275.
3. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами / пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2008. С. 90–116.
4. Стивен П. Роббинс. Правда об управлении персоналом / пер. с англ. О.А. Полещук / под ред. И.Е. Дезертинской. М., СПб., Киев: Издательский дом «Вильямс», 2003. С. 64–110.
5. The World's Most Innovative Companies // FORBES. 2012. Sept. URL: <http://www.forbes.com>. (дата обращения: 21.12.2012).
6. Список Топ-30 компаний // Ежедневная деловая газ. 2012. 31 окт. URL: <http://www.rbcdaily.ru> (дата обращения: 20.11.2012).
7. Рейтинг инновационных предпринимателей России – официальный сайт российского национального рейтингового агентства «ЭКСПЕРТ РА». URL: <http://www.raexpert.ru/> (дата обращения: 10.11.2012).