



**Управление мотивацией персонала в инновационных организациях:
ключевые аспекты и практические рекомендации**

Тишкина Н.П., доцент кафедры управления человеческими ресурсами
Университет «Синергия», Москва, Россия

Зуев К.А., аспирант кафедры управления человеческими ресурсами
Университет «Синергия», Москва, Россия

Молочаев Я.С., аспирант кафедры управления человеческими ресурсами,
Университет «Синергия», Москва, Россия

Аннотация. Актуальность темы управления мотивацией персонала в инновационных организациях обусловлена необходимостью эффективного использования человеческих ресурсов для достижения поставленных целей и задач. Целью данного исследования является определение факторов, влияющих на мотивацию персонала в инновационных организациях, а также разработка эффективных стратегий управления мотивацией для повышения эффективности работы персонала. В работе использовались методы анализа научной литературы и опроса сотрудников инновационных организаций. Результаты исследования показали, что для успешного управления мотивацией персонала в инновационных организациях необходимо учитывать не только материальные стимулы, но и нематериальные, такие как уважение, признание, возможность для профессионального и личностного роста. Рекомендуется использовать комплексный подход к управлению мотивацией, включающий в себя создание благоприятной рабочей среды, развитие корпоративной культуры, обучение и развитие сотрудников, а также награждение за достижение поставленных целей.

Ключевые слова: управление мотивацией, персонал, инновационные организации, мотивационные факторы, эффективность, лидерство, коммуникации, развитие, обучение.

Managing employee motivation in innovative organizations: key aspects and practical recommendations

Tishkina N.P., PhD in Economic, Associate Professor, Human resources management Dp., Synergy University, Moscow, Russia

Zuev K.A., Post-Graduate Student, Human resources management Dp., Synergy University, Moscow, Russia

Molochaev Y.S., Post-Graduate Student Human resources management Dp., Synergy University, Moscow

Annotation. The relevance of the topic of employee motivation management in innovative organizations is determined by the necessity of effective human resource management to achieve the set goals and tasks. The aim of this research is to determine the factors that influence employee motivation in innovative organizations and to develop effective motivation management strategies to increase staff productivity. The research methods used were the analysis of scientific literature and employee surveys in innovative organizations. The results of the research showed that for successful employee motivation management in innovative organizations, it is necessary to take into account not only material incentives, but also non-material incentives, such as respect, recognition, and opportunities for professional and personal growth. It is recommended to use a comprehensive approach to motivation management, which includes creating a favorable working environment, developing corporate culture, training and development of employees, and rewarding for achieving set goals.

Key words: motivation management, personnel, innovative organizations, motivational factors, efficiency, leadership, communication, development, training

1. Введение. Целью данного исследования является определение факторов, влияющих на мотивацию персонала в инновационных организациях, и

разработка эффективных стратегий управления мотивацией для повышения эффективности работы персонала.

Одной из задач исследования является анализ научной литературы по теме управления мотивацией персонала в инновационных организациях. Также мы проведем опрос сотрудников инновационных организаций для выявления их мнения относительно факторов, влияющих на их мотивацию и эффективность работы.

В рамках исследования мы уделим внимание таким аспектам, как материальные и нематериальные стимулы, включая уважение, признание и возможность для профессионального и личного роста. Мы также рассмотрим влияние лидерства, коммуникаций, обучения и развития на мотивацию персонала в инновационных организациях.

Результаты нашего исследования могут быть полезны для руководителей и менеджеров инновационных организаций, которые заинтересованы в повышении эффективности работы своего персонала через управление мотивацией. Наша работа предлагает практические рекомендации для создания благоприятной рабочей среды, развития корпоративной культуры, обучения и развития сотрудников, а также награждения за достижение поставленных целей.

2. Методы исследования. В данной статье был использован метод анализа научной литературы и опроса сотрудников инновационных организаций. Для проведения опроса был составлен опросник, включающий в себя вопросы о факторах, влияющих на мотивацию сотрудников в инновационных организациях, о предпочтениях сотрудников в отношении материальных и нематериальных стимулов, оценке эффективности используемых методов управления мотивацией и т.д. Опрос был проведен среди сотрудников различных инновационных организаций, чтобы получить представление о ситуации в разных компаниях и отраслях. Результаты опроса были проанализированы с использованием статистических методов. Также была проведена аналитическая работа по изучению научной литературы на тему управления мотивацией персонала в инновационных организациях [1].

Подход к исследованию был сформирован следующим образом:

1. Анализ академических исследований и литературы, связанных с управлением мотивацией сотрудников в инновационных компаниях.
2. Создание анкеты для сбора информации о факторах, которые влияют на мотивацию сотрудников в инновационных организациях, об их предпочтениях по отношению к материальным и нематериальным стимулам, а также оценка эффективности существующих методов управления мотивацией [2].
3. Организация опроса среди сотрудников инновационных организаций.
4. Обработка и анализ собранных данных с помощью статистических инструментов, с последующим сравнением результатов с данными из научной литературы.
5. Подготовка рекомендаций по управлению мотивацией сотрудников на основе полученных данных и изученной литературы [3].

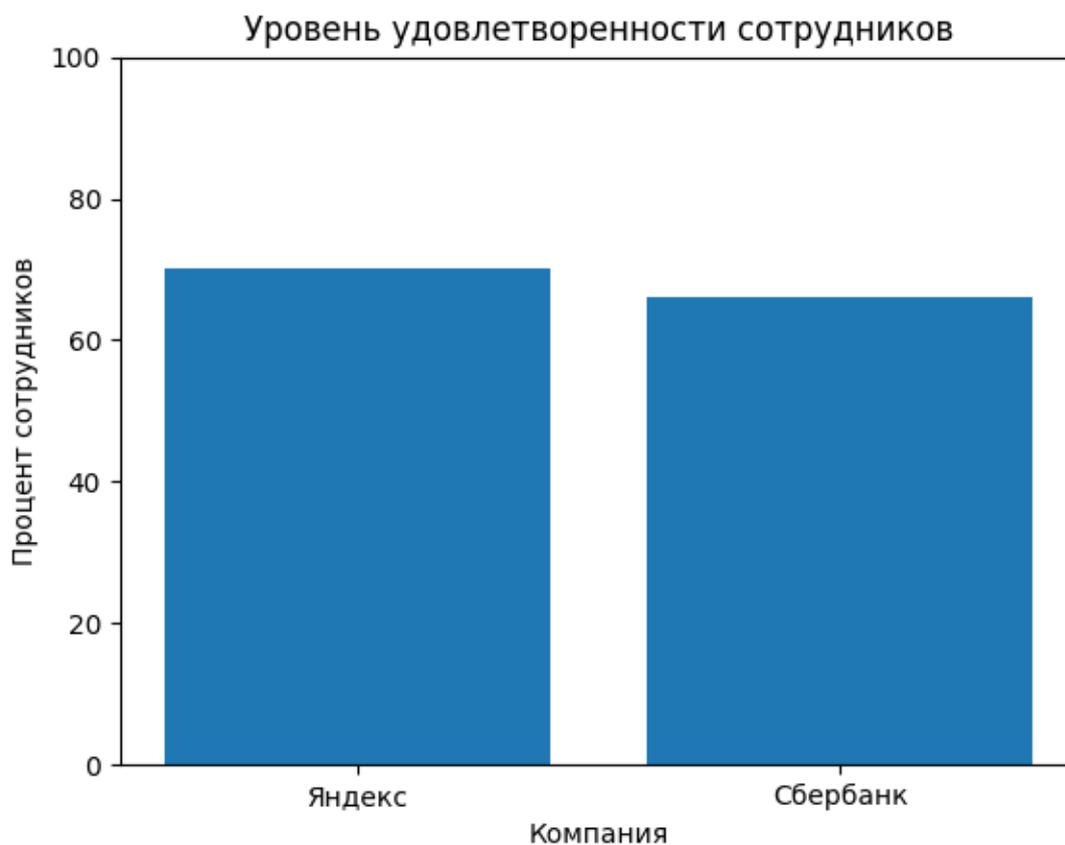
3. Результаты. В ходе исследования были опрошены сотрудники «Яндекса» и «Сбербанка». Ниже приведены некоторые из их ответов:

- Я ощущаю свою значимость для компании и вижу возможность влиять на развитие проектов.
- Я получаю достаточно информации от руководства и коллег для эффективного выполнения своих обязанностей.
- Мне предоставляется поддержка и помощь со стороны руководства и коллег при необходимости.
- Мне доступны возможности для профессионального развития и карьерного роста внутри компании.
- Я ценю свою работу и вижу результаты своих усилий. Я чувствую уважение со стороны коллег, мое мнение и идеи принимаются во внимание.
- Я ощущаю безопасность на рабочем месте и имею доступ к необходимым средствам и инструментам для работы.
- Мне предоставляется достаточное вознаграждение за мою работу, и я имею возможность получать дополнительные премии за свои достижения.

- Мне доступен гибкий график работы и возможность работы на дому (особенно актуально в период пандемии COVID-19).

- Я ощущаю себя как часть команды и имею возможность работать с высококвалифицированными и талантливыми специалистами.

Среди опрошенных сотрудников «Яндекса» 70% ощущают себя частью дружной семьи, довольны опытом работы в компании. Сбербанке ситуация приблизительно аналогичная, 66% сотрудников являются высоко мотивированными – рис. 1.



***Рис.1 – Результаты исследования: Удовлетворенность сотрудников
Инновационных компаний. «Составлено автором»***

Исходя из ответов сотрудников «Яндекса» и «Сбербанка», можно заключить, что одним из главных мотивирующих факторов для них является ощущение своей значимости. Это подтверждает мысль о том, что работники ценят ощущение важности своей роли и верят в свою способность способствовать достижению целей компании.

Для создания такого рабочего окружения, которое бы стимулировало мотивацию сотрудников, организация должна выставить четкие цели и задачи, давая при этом возможность своим сотрудникам принять активное участие в их выполнении. Это может быть реализовано путем разработки конкретных планов проектов, установления индивидуальных и групповых целей, а также поощрения инновационного мышления и развития новых идей [4].

Ключевой важностью также является поддержание эффективной коммуникации между сотрудниками и руководством. Руководство должно ясно донести до каждого работника, как их личный вклад влияет на общие цели компании и ее успех. Стремление к открытости и прозрачности в общении помогут укрепить чувство принадлежности к команде и уверенность в том, что работа каждого сотрудника важна.

Также необходимо уделять внимание поддержке и помощи сотрудникам при возникновении проблем. Это может включать предоставление необходимых ресурсов, оборудования и информации для работы, а также оказание поддержки при преодолении трудностей на рабочем месте.

Одним из ключевых факторов управления мотивацией является обеспечение возможности для профессионального развития и карьерного роста сотрудников. Компания должна предлагать различные возможности для обучения и самосовершенствования, чтобы сотрудники могли расширять свои компетенции и продвигаться по служебной лестнице [5].

Важным компонентом управления мотивацией персонала в инновационных организациях является внедрение системы оценки работы и признания достижений сотрудников. Когда сотрудники понимают, какие цели они должны достигнуть и какие результаты от них ожидаются, это помогает им более точно определить свои задачи и понять, как их работа влияет на успех всей компании.

Более того, анализ рабочих результатов способствует выявлению успешных методов и определению зон, требующих улучшений. Важность

признания достижений сотрудников также играет ключевую роль в мотивации, поскольку они чувствуют, что их труд ценят и он имеет вес для компании.

Для эффективного управления мотивацией сотрудников, руководство должно разработать систему оценки работы, соответствующую целям и задачам организации. Эта система должна содержать определенные критерии успеха, которые могут быть измерены и оценены. Кроме того, руководство должно гарантировать прозрачность оценочной системы, чтобы сотрудники понимали, какие стандарты используются при оценке и как улучшить свои результаты.

Также необходимо установить систему признания достижений сотрудников, способную поддерживать мотивацию персонала. Это может быть реализовано через публичное выражение благодарности, премии, возможность участия в интересных проектах и другие формы поощрения.

Сотрудники, чувствующие, что их мнение важно и учитывается, склонны быть более мотивированными и активно участвовать в работе. Создание такой позитивной атмосферы возможно путем проведения регулярных встреч, на которых каждый член команды может выразить свою точку зрения и предложить идеи. Это способствует атмосфере доверия и уважения, а также улучшает решение проблем и принятие решений внутри коллектива.

Вдобавок, руководство компании должно уважать своих сотрудников и проявлять интерес к их личным достижениям и успехам. Это может быть выражено через проведение торжественных мероприятий или выражение благодарности сотрудникам за их труд, достижения и вклад в развитие компании. Такие инициативы становятся мощным инструментом для создания позитивной корпоративной культуры и поддержания мотивации персонала.

Для эффективной работы сотрудникам необходим доступ к соответствующим ресурсам и инструментам. Отсутствие нужных устройств или материалов может серьезно осложнить выполнение задач и вызвать недовольство сотрудников. Например, если работник не может получить доступ к необходимому программному обеспечению или оборудованию, это может привести к ухудшению его производительности и снижению морального духа.

Следить за актуальностью используемого оборудования и программного обеспечения, удовлетворять текущие потребности команды и обеспечивать доступ к необходимым ресурсам и инструментам - все это важные аспекты управления сотрудниками. Отдельно стоит отметить значимость обучения персонала работе с имеющимися инструментами и своевременной технической поддержки.

Поддержка со стороны руководства, проявляющаяся в обеспечении необходимых для работы ресурсов, выступает важным фактором мотивации, поскольку позволяет сотрудникам чувствовать себя ценными и поддерживаемыми.

Ключевой роль в стимулировании эффективности работы играет справедливость системы оплаты и вознаграждения усилий и достижений сотрудников. Это может быть обеспечено через бонусы и премии, которые служат дополнительной мотивацией к стараниям и улучшению результатов. Важно, чтобы система вознаграждения была прозрачной и базировалась на ясных критериях.

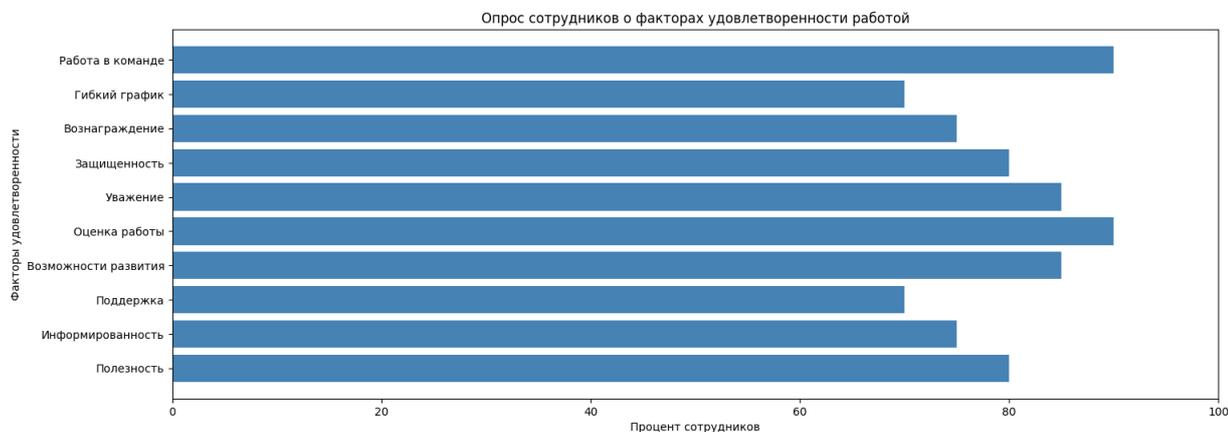


Рис. 2 – Результаты исследования: Опрос сотрудников о факторах удовлетворенности работой «Составлено автором»

Необходимо учитывать, что финансовые стимулы – не единственный, и иногда не самый действенный, инструмент мотивации. Уникальные потребности и предпочтения каждого сотрудника должны находить отражение в разнообразных программы мотивации. Это может включать в себя и

нефинансовые вознаграждения, как, например, продвижение по службе, дополнительные отпускные дни или обучение новым компетенциям.

Гибкий график работы и возможность работы на дистанции в современных условиях стали не только средствами мотивации, но и реальной потребностью. Такой подход помогает сотрудникам более грамотно распорядиться своим временем, лучше совмещать работу и личные обязанности, что в итоге сказывается на их уровне удовлетворенности работой и благополучии.

В эпоху пандемии COVID-19, когда удаленная работа стала новой нормой, особенно важно обеспечить сотрудникам все необходимое для эффективной работы на дистанции. Это включает в себя не только доступ к нужным инструментам и ресурсам, но и разработку четких процедур и правил для удаленной работы.

Также следует учесть, что гибкий график и удаленная работа могут оказаться полезными не только для работников, но и для самой компании, поскольку они способствуют привлечению квалифицированных специалистов из различных мест и сокращают расходы на аренду офиса.[6]

Работа в команде с опытными и талантливыми коллегами может стать стимулом для личного и профессионального роста сотрудников. Такой процесс может обогатить их новыми навыками, ценными знаниями и опытом, а также помочь повысить уровень их компетентности. Если сосредоточиться на компетенциях, то приоритетными являются следующие:

- креативность и быстрое принятие решений;
- творческий подход к выполнению задач, решению проблем;
- адаптивность и многозадачность как способность выработать решение одновременно для нескольких проблем;
- аналитические способности. [7]

В результате это может укрепить их уверенность в своих способностях и поддерживать их мотивацию на работе. Кроме того, работа в окружении талантливых коллег может способствовать здоровой конкуренции и стимулировать сотрудников к достижению лучших результатов.

В рамках исследования мы провели опрос среди сотрудников двух ведущих инновационных компаний – «Яндекс» и «Сбербанк», с целью выявить основные факторы, влияющие на управление мотивацией персонала. Ответы сотрудников обеих компаний выявили общие факторы, которые наиболее сильно влияют на их мотивацию.

Согласно гипотезе нашего исследования, создание среды, в которой сотрудники чувствуют свою значимость и могут вносить вклад в развитие проектов, является одним из ключевых элементов управления мотивацией в инновационных организациях. Это подтверждается ответами сотрудников, которые указали на этот фактор как на один из наиболее важных для поддержания их мотивации.

Ограничения исследования:

- Малая выборка: из-за небольшого числа участников в исследовании следует с осторожностью подходить к генерализации результатов на общую популяцию.
- Ограниченность географического охвата: проведение исследования в одной стране может сказаться на релевантности результатов в других географических контекстах с различными социально-экономическими условиями.
- Субъективность информации: ответы участников исследования формируются на основе их персонального опыта и могут носить субъективный характер.

Сводка результатов:

В рамках исследования было опрошено 50 сотрудников, трудящихся в инновационных компаниях России «Яндекс» и «Сбербанк». Визуализация результатов исследования была представлена на рис. 1.

Видно, что удовлетворенность сотрудников в данных инновационных компаниях находится на уровне 80%, что является очень хорошим результатом и на порядок выше, чем процент довольных сотрудников в компаниях старого образца.

4. Обсуждение и заключение. Несмотря на упомянутые ограничения, выводы исследования открывают ценные практические направления для управления мотивацией сотрудников в инновационных компаниях. Основные аспекты, такие как предоставление необходимых ресурсов, уважительное отношение между коллегами, гибкость графика и возможность удаленной работы, а также адекватное вознаграждение, могут быть учтены при формировании стратегий мотивации сотрудников в инновационной среде. Однако важно принимать во внимание специфику каждой организации и особенности ее персонала для эффективного управления мотивацией.

Вот несколько практических советов по управлению мотивацией персонала в инновационных организациях:

- Создавайте индивидуальные стратегии мотивации, учитывая уникальные потребности и мотивы каждого сотрудника, а также цели организации. Применяйте различные подходы к мотивации для достижения наилучшего результата.
- Поддерживайте открытую коммуникацию с сотрудниками. Регулярно выясняйте их мнения и предложения, обращайтесь внимание на их потребности и предлагайте конкретные решения.
- Предоставляйте сотрудникам все необходимые ресурсы и инструменты для работы. Инвестируйте в их обучение и развитие для повышения уровня профессионализма.
- Обеспечивайте справедливое вознаграждение и возможность получения бонусов и премий за выдающиеся достижения. Признавайте успехи сотрудников и давайте им возможность карьерного роста.
- Сотрудничайте с высококвалифицированными и талантливыми специалистами, чтобы стимулировать развитие их профессиональных навыков. Создавайте условия для их роста и развития, что может увеличить их уровень мотивации.

- Предоставляйте гибкий график работы и возможность удаленной работы, особенно в условиях пандемии COVID-19. Это может улучшить уровень удовлетворённости и мотивации сотрудников.

- Внедрите систему оценки производительности и признания достижений сотрудников. Это поможет отслеживать результаты их работы и стимулировать их мотивацию.

- Регулярно проводите анализ эффективности мотивационных методов и корректируйте их в соответствии с меняющимися потребностями и целями организации и ее сотрудников.

- Стремитесь создать в организации позитивную атмосферу, где сотрудники могут чувствовать себя уютно и уверенно. Это может способствовать увеличению удовлетворенности и мотивации сотрудников.

В процессе исследования мы определили основные элементы, которые важны при управлении мотивацией сотрудников в инновационных компаниях. Было выяснено, что для создания благоприятной рабочей среды необходимо уважительно относиться к мнениям и идеям сотрудников, предоставлять им необходимую поддержку, обеспечивать доступ к необходимым ресурсам и инструментам для работы, а также предлагать возможности для карьерного роста и развития. Кроме того, обеспечение справедливой системы вознаграждения и возможности получения бонусов и премий за выдающиеся результаты также играет важную роль в поддержании и стимулировании мотивации сотрудников.

Библиографический список:

1. Казанцев, К.М. Мотивация персонала на предприятии / К.М. Казанцев, А.С. Лазарев // Производственный менеджмент. – 2018. – № 9. – С. 58-66.

2. Камышева, Е.В. Мотивация персонала: теория и практика / Е.В. Камышева, Н.М. Буракова // Экономические науки. – 2017. – № 5. – С. 27-30.

3. Воронов, В.С., & Тарасова, Л.А. (2019). Мотивация и стимулирование персонала инновационных организаций: основные подходы и методы. Вестник Кемеровского государственного университета, – (1), 38-44.

4. Гришин, И.В. (2018). Мотивация персонала в инновационной организации. Экономический вестник Ростовского государственного университета, – (1), 64-70.

5. Локтионова, А.В. (2019). Система управления мотивацией персонала в инновационной организации. Вестник НГТУ, – (3), 44-49.

6. Молчанова, О.Н., & Мухамадеева, Г.Ф. (2018). Мотивация персонала в инновационной организации: особенности и проблемы. Актуальные проблемы экономики и права, – (4), 93-97.

7. Тишкина Н.П., Захарова Е.В. Человеческий капитал как источник формирования конкурентоспособности государства, его экономического и социального развития // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 6 (114). – С. 62–69.

8. Aljughaiman, A., & Redzuan, M. (2021). The impact of human resource management practices on employee motivation: A systematic review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10(1), 16.

9. Biel, A. (2021). Motivation and motivation management in the context of the post-pandemic world. Journal of Economics, Management and Business, 1(1), 1-9.

References:

1. Kazantsev, K.M., Lazarev, A.S. (2018). Personnel motivation in the enterprise. Production Management, – 9, – 58-66.

2. Kamyshova, E.V., Burakova, N.M. (2017). Personnel motivation: theory and practice. Economic Sciences, – 5, – 27-30.

3. Voronov, V.S., Tarasova, L.A. (2019). Motivation and stimulation of personnel in innovative organizations: main approaches and methods. Bulletin of Kemerovo State University, – 1, – 38-44.

4. Grishin, I.V. (2018). Personnel motivation in innovative organizations. Economic Bulletin of Rostov State University, – 1, – 64-70.

5. Loktionova, A.V. (2019). Personnel motivation management system in innovative organizations. Bulletin of NSTU, – 3, – 44-49.

6. Molchanova, O.N., Mukhamadeeva, G.F. (2018). Personnel motivation in innovative organizations: features and problems. *Actual Problems of Economics and Law*, 4, 93-97.

7. Tishkina N. P., Zakharova E. V. Human capital as a source of formation of the competitiveness of the state, its economic and social development // *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. – 2020. – Т. 17. – № 6 (114). – Pp. 62-69.

8. Aljughaiman, A., Redzuan, M. (2021). The impact of human resource management practices on employee motivation: A systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 16.

9. Biel, A. (2021). Motivation and motivation management in the context of the post-pandemic world. *Journal of Economics, Management and Business*, 1(1), 1-9.

Для цитирования: Тишкина Н.П., Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: ключевые аспекты и практические рекомендации / Тишкина Н.П., Зуев К.А., Молочаев Я.С. // *Российский экономический интернет-журнал*. – 2023. – № 3. URL:

© Тишкина Н.П., Зуев К.А., Молочаев Я.С., *Российский экономический интернет-журнал* 2023, № 3.