

Очиров Алдар Владимирович,
координатор
ООО «Адидас»
Aldar V. Ochirov,
Coordinator,
The Adidas Group

Трехвекторная модель системы мотивации работников интеллектуального труда научной организации

Three-vector model of motivation of the scientific organization of intellectual work

Аннотация: В статье представлены методологические походы и практические рекомендации, которые могут быть использованы руководством научной организации для наиболее результативного управления ценнейшими активами организации - интеллектуальным трудом научных сотрудников, для дальнейшего прогрессивного роста и развития. Основываясь на эмпирическом исследовании, была сформирована модель трехвекторной системы мотивации труда в научной организации, в которой будут результативно использоваться наборы практических рекомендаций, наиболее соответствующих каждому вектору (привлечения, удержания, интенсификации усилий работников интеллектуального труда).

Ключевые слова: гендерный подход, мотивация, научная организация, работник интеллектуального труда, трехвекторная модель.

Annotation: The practical value of the article is submitted to the campaigns of the methodological and practical recommendations that can be used by leaders of the scientific organization for more effective management of the most valuable assets of the organization - intellectual labor of knowledge workers, to further the progressive growth and development. Based on empirical research, three-vector model of motivation in the scientific organization was formed, which will be effectively combined sets of practices best suited to each vector (attraction, confinement and the intensification of the efforts of knowledge workers).

Keywords: a gender perspective, knowledge worker, motivation, scientific organization, three-vector model.

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. На смену теории, определяющей персонал как издержки, которые, прежде всего, и следует сокращать, пришла теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ценнейших активов организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности. Персоналом необходимо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, путем создания эффективной системы мотивации его деятельности.

Как теоретики, так и практики управления признают, что знания являются ключевым источником создания и поддержания конкурентных преимуществ организации. В свете этого особый интерес представляет феномен работников интеллектуального труда (knowledge workers) — сотрудников компаний, знания и навыки которых являются основным «инструментом» их трудовой деятельности.

Количество научных работников в России стремительно падает. В 1995 году в России было 1 061 044 специалистов, деятельность которых относим к научно-исследовательской категории. С тех пор их число стабильно уменьшалось на 2 % в год. В результате к 2010 году осталось лишь 736 540. Роль таких специалистов весьма значительна для государства и определяет перспективы его дальнейшего развития. Решение проблем мотивации работников интеллектуального труда необходимо не только на микроуровне (в отдельных научных организациях), но и на макроуровне (в государстве и мировом сообществе в целом).

Согласно классическому определению, введенному Питером Фердинандом Дракером в 1959 году, к работникам интеллектуального труда относят тех специалистов, в работе которых «интеллектуальные усилия более важны, чем физические усилия» [7, с. 1153].

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию персонала, причем диапазон их постоянно растет, однако практически не выделяются особенности мотивации работников интеллектуального труда.

Различные авторы сходятся во мнении, что мотивы саморазвития и самовыражения имеют высокую ценность для работников интеллектуального труда. Так Т.Е.Андреева с помощью эмпирических исследований [3, с.47-68] доказывает, что структура мотивов работников интеллектуального труда и структура мотивов работников физического труда существенно отличаются. Для работников интеллектуального труда относительно большее значение имеют мотивы, связанные с самореализацией и признанием, в то время как для работников физического труда относительно большее значение имеют мотивы, связанные с безопасностью (стабильностью) и принадлежностью к группе. Основным прикладным выводом эмпирического исследования состоит в том, что для повышения эффективности управления работниками интеллектуального труда на практике полезно рассматривать ситуации выбора работы, ее смены и интенсификации усилий на текущем месте по отдельности, так как в каждом из этих случаев профиль наиболее значимых мотивов несколько отличается.

Таким образом, автор предлагает применить для научной организации модель трехвекторной системы мотивации (см. рис 1), в которой будут результативно использоваться наборы практических рекомендаций, наиболее соответствующих каждому вектору. Для привлечения (вектор 1) и удержания (вектор 2) работников интеллектуального труда в организации наиболее эффективна комбинация практик, одновременно удовлетворяющая и потребности в самореализации, и материальные потребности. А вот для интенсификации усилий на текущем месте (вектор 3) наиболее значимы именно возможности самореализации, подкрепленные также соответствующим признанием со стороны руководства и коллег.

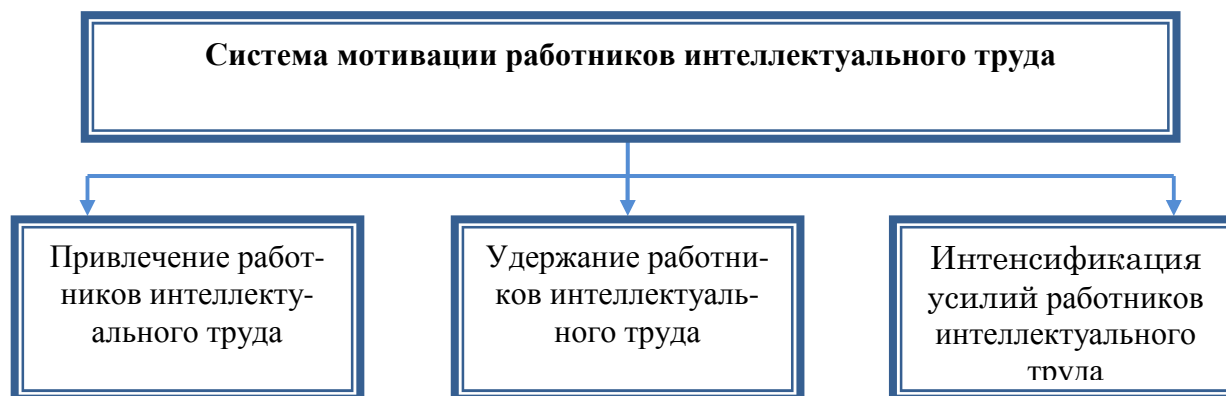


Рис. 1. Трехвекторная модель системы мотивации работников интеллектуального труда

Вектор 1: Привлечение работников интеллектуального труда в научную организацию

В настоящее время средний возраст российского ученого составляет 60 лет, что грозит будущим провалом в научном и техническом развитии страны из-за недостаточного количества молодых ученых. Поэтому необходимо развивать мотивы студентов старших курсов и аспирантов вузов, которые привлекают их в научные организации, т.е. предоставление возможности трудоустройства с параллельным обучением и с работой по тематике научной организации на территории своих вузов. Но при этом с весьма конкурентоспособной заработной платой. Также можно реализовать специальную жилищную программу, чтобы молодые специалисты, нуждающиеся в жилье, могли его получить.

Вектор 2: Удержание работников интеллектуального труда в научной организации

Многочисленные гендерные исследования последних лет посвящены изучению специфики проявления различий между поведением, карьерными ориентациями мужчин и женщин в организации.

Зная гендерные различия в построении карьеры мужчиной и женщиной, можно эффективно воздействовать на мотивацию персонала. Фактор, усиливающий мотивацию, - удовлетворенность своей работой. Чем ближе научному сотруднику его роль в организации, тем с большим энтузиазмом он будет ее выполнять. И тем ниже вероятность того, что он захочет сам покинуть организацию. Изучение возможностей методов воздействия на удовлетворенность работой позволит в перспективе разработать инструмент, помогающий удерживать работников интеллектуального труда в организации.

Согласно К.А. Кирсанову, желание заниматься интеллектуальным трудом меняется с возрастом у мужчин и у женщин по-разному (см. рис. 2).

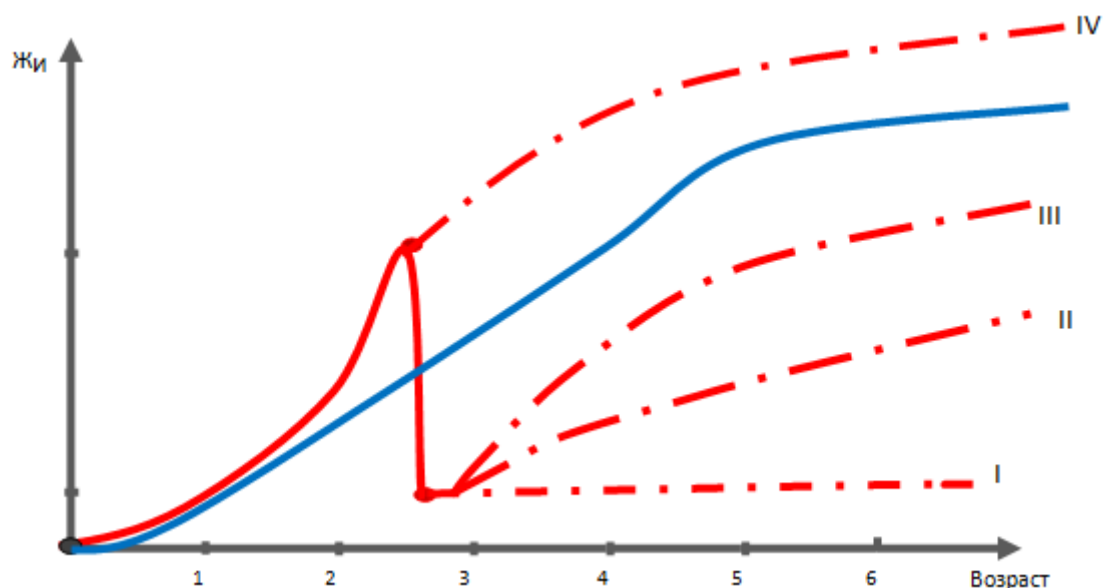


Рис. 2. Гендерные различия в желании заниматься интеллектуальным трудом согласно К.А.Кирсанову

Примечание к рис.2.

- - женская линия поведения;
- - мужская линия поведения;
- - критический точки поведения женщин.

На рис. 2 наглядно представлены желания заниматься интеллектуальным трудом с точки зрения гендерного подхода в течение жизни. Так, женская линия поведения в этом ключе подвержена изменениям больше, чем мужская. В период до 24-28 лет у женщин наблюдается активное желание заниматься интеллектуальным трудом, которое сопровождается соответственным ростом ее научного потенциала. В последующие 2-3 года, когда женщина становится матерью, происходит резкий спад в желании заниматься интеллектуальным трудом. Данный процесс связывают с изменением ценностных ориентиров женщины. Далее уже с 30-32 лет наблюдаются различные варианты развития событий. Либо женщина не возвращается в научную сферу труда, при этом погружаясь в эмоциональную семейную атмосферу (I). Либо она принимает решение вернуться к интеллектуальному труду, но с плавным восстановлением (II). Как правило, в таких случаях средняя эффективность интеллектуального труда не превышает уровня, достигнутого в первом периоде. Либо у нее появляется желание восстановить свою интеллектуальную деятельность в кратчайшие сроки, соответственно интенсивность интеллектуального труда такой женщин будет выше, чем у первых двух (III). Также рассматривается случай, когда женщина расставляет приоритеты в пользу своей интеллектуальной деятельности, а не семьи и детей (IV). Такие женщины работают эффективно и интенсивно во имя достижения успехов в научной деятельности. Поэтому в научной организации необходим ситуационный и индивидуальный подход к мотивации работников интеллектуального труда женского пола.

Рассмотрим мужскую линию поведения. Здесь мы видим плавную линию подъема, т.е. для работников интеллектуального труда мужского пола характерен медленный, но стабильный рост желания заниматься интеллектуальной деятельностью. Наибольших успехов в науч-

ной деятельности они достигают к 45 – 55 годам. Руководству научной организации в связи с характерной для работников интеллектуального труда мужского пола стабильностью необходимо поручать им выполнение долгосрочных и стратегических проектов и исследований с достаточным финансированием и соответствующей заработной платой.

Вектор 3: Интенсификация усилий работников интеллектуального труда в научной организации

Для интенсификации усилий работников интеллектуального труда научной организации наиболее значимыми являются именно возможности самореализации, подкрепленные также соответствующим признанием со стороны руководства и коллег.

Проведение в научной организации ежегодных научно-практических конференций, в рамках которых будут приняты во внимание индивидуальные прикладные и фундаментальные исследования сотрудников. Лучшие доклады должны быть отмечены почетными грамотами, призами, также их следует направить на всероссийские и международные конференции по исходным тематикам исследований. Этот шаг позволит не только интенсифицировать деятельность научных сотрудников в течение года, но и реализовать их потребность в признании.

Другим шагом может быть разработка личного плана развития каждого научного сотрудника, личные беседы не реже 1 раза в месяц с руководством о ходе работ, постоянная корректировка планов и прочее. Так сотрудники видят, что руководство не просто заинтересовано в них, но и стремится разнообразить систему поощрений, пусть они даже будут не материальными, а больше психологическими, что тоже немаловажно.

В научной организации многое зависит от личности руководителя и его достижений в науке. Именно он устанавливает климат в организации, заражает работников интеллектуального труда своим энтузиазмом. Если сотрудники не видят и не слышат руководителя, он становится для них отвлеченным образом, как и его идеи. Лидер руководит личным примером, а не замыкается в себе.

Отметим тот факт, что стимулирующая, ответственная задача увлекает людей. Даже если нужно будет сделать что-то не значительное, необходимо убеждать сотрудников, что они делают нечто большее, служат интересам научной организации, чтобы они гордились этим (реализация потребности признания). Эффективность работы сотрудников напрямую зависит от их индивидуальных возможностей и профессионализма.

Таким образом, представленные методологические походы и практические рекомендации могут быть использованы в качестве мер по совершенствованию системы мотивации научных сотрудников. Несомненно, помимо предложенных подходов к системе мотивации работников интеллектуального труда должны рассматриваться и индивидуальные особенности отдельных научных сотрудников. Ибо только комплексный подход к системе мотивации труда, постоянное ее совершенствование, поможет руководству научной организации наиболее результативно использовать ценнейшие активы организации - интеллектуальный труд научных сотрудников, для дальнейшего прогрессивного роста и развития прикладных исследований во благо государства и мирового сообщества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 07.10.2011 № 272-ФЗ "Об исполнении федерального бюджета за 2010 год" // Российская газета, № 228, 12.10.2011.
2. Андреева Т. Е. Работник интеллектуального труда: подход к определению. // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. – 2007. - № 4. - с. 32-49.
3. Андреева Т. Е. Особенности мотивации работников интеллектуального труда: первичные результаты исследования // Российский журнал менеджмента.- 2010.- № 8 (2).- с. 47-68.
4. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кол. авт.: А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. с. 8-13, с. 21.
5. Кирсанов К.А., Буянов В.П., Михайлов Л.М. Теория труда: учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. – 384 с.
6. Российский статистический ежегодник за 2011 год. Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b11_13/Main.htm
7. Flood P. C., Turner T., Ramamoorthy N., Pearson J.. Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries // International Journal of Human Resource Management, 2001.- № 12(7).- p. 1153