

Когда деньги не главное. Исследование мотивации 2019–2020



Введение

Что такое мотивация? Если подходить с естественнонаучной точки зрения, можно сказать, что мотивации не существует. Потому что ее нельзя пронаблюдать, потрогать, нельзя понять, когда она есть, когда нет. Мотивация — это гипотетический конструкт (предполагаемый или воображаемый феномен), созданный психологами для того, чтобы объяснить причины поведения человека. На эту тему написано немало научных трудов, суть которых сводится к одному: истинная мотивация не осознается самим человеком, и поэтому ее так трудно изучать. Результаты опросов мнений сотрудников и кандидатов никак не могут считаться достоверной информацией, так как люди, отвечая на вопрос «Что вас мотивирует?» выбирают из того меню, которое им обычно предлагает организация. Очевидно, что в таких опросах первое место всегда занимает заработная плата и другие материальные поощрения, в то время как по практике мы знаем, что само по себе повышение оплаты труда не обеспечивает автоматического повышения эффективности работы.

Мотивация — это некая бессознательная субстанция, которая приводит к определенному поведению в ответ на конкретный стимул. Причем один и тот же стимул может вызывать различные реакции. Условия работы, ее содержание, разные организационные факторы могут выступать в роли таких стимулов и являться как мотиваторами, так и демотиваторами. Мотиватор — фактор, благодаря наличию которого человек может работать лучше и эффективнее. Демотиватор — фактор, при отсутствии которого человек теряет интерес к работе и работает хуже. В зависимости от особенностей человека один и тот же фактор может являться для него и мотиватором, и демотиватором, а может и не являться.

Компания Detech дважды проводила исследование мотивации сотрудников и кандидатов: в 2016-2017 годах с участием 10544 человек и в 2019-2020 году с участием 6200 человек. Последнее, представляемое здесь, исследование подтвердило результаты нашего первого исследования, но также дало возможность собрать новую полезную информацию, которая позволит нашим клиентам принимать более обоснованные решения и повышать эффективность работы своих организаций.

Методика

В данном исследовании приняло участие 6200 человек: кандидатов на офисные позиции и сотрудников российских и международных компаний, из них 3512 женщин и 2688 мужчин в возрасте от 16 до 65 лет.

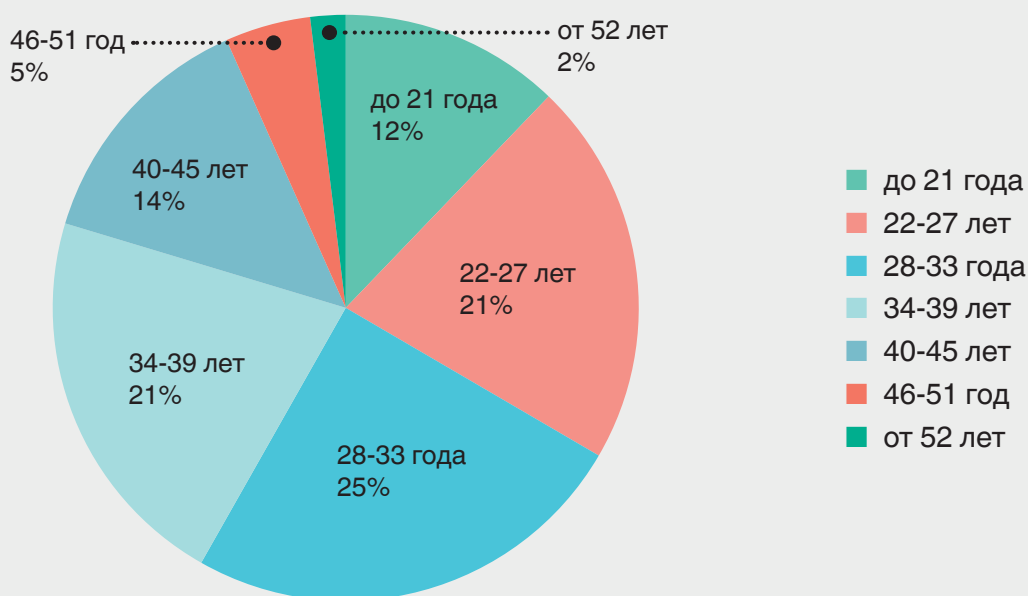


Рис. 1. Возраст участников исследования

Все эти люди заполняли мотивационный опросник DEEP Drivers и личностный опросник DEEP.

Мотивационный опросник DEEP Drivers предназначен для выявления факторов, которые оказывают влияние на мотивацию сотрудника на работе и побуждают его прикладывать максимальные усилия для выполнения своих обязанностей. Благодаря опроснику можно выявить иерархию мотивов человека на работе.

DEEP Drivers состоит из 55 групп по 3 утверждения, которые описывают разные организационные факторы. Отвечая на вопрос, кандидат должен выбрать из тройки то утверждение, которое ему больше подходит, и то, которое ему меньше подходит. Таким образом происходит ранжирование различных аспектов работы с точки зрения их влияния на мотивацию сотрудника. Все эти аспекты собираются в 15 шкал, и для каждого человека выделяются ведущие мотиваторы и демотиваторы в работе. 15 шкал объединены в 5 ключевых блоков:

1. Достижение — насколько человеку важно иметь непосредственную отдачу от своих усилий, постоянно повышать свой уровень, ощущать движение и прогресс.

- a. Карьера,
- b. Получение результата,
- c. Профессионализм.

2. Работа — качества рабочего процесса, соответствующие личности человека (креативная, аналитическая, механическая работа и т. д.); особенности задач и доступных способов их решения.

- a. Осведомленность,
- b. Разнообразие,
- c. Творчество.

3. Уважение — какую роль в мотивации играют элементы честолюбия человека: известность компании, «статусность» должности, чувство причастности к важному делу.

- a. Статус,
- b. Признание,
- c. Сопричастность.

4. Коммуникации — насколько значима коммуникация с другими людьми: начиная с общения с коллегами и заканчивая контролем людей и рабочих процессов.

- a. Связи,
- b. Командная работа,
- c. Влияние.

5. Условия — насколько принципиальны материальные условия работы и ее стабильность

- a. Деньги,
- b. Комфорт,
- c. Стабильность.

Психологический опросник DEEP позволяет осуществить всестороннюю оценку личностных качеств человека по 33 параметрам и настраивается на оценку любых компетенций и ценностей. DEEP состоит из 272 вопросов и позволяет оценить потенциал, лидерство, саморазвитие, стиль мышления, ответственность, общительность, инновационность, работу в команде, способность к продажам, карьерные ориентации и пр.

Опросник DEEP позволяет оценить модель управленческих компетенций «20 Граней». Это двадцать ключевых компетенций, которыми должны обладать успешные руководители в корпоративной среде. Модель была разработана на основе масштабных исследований, проводившихся в 2006, 2009 и 2014 годах.

Результаты

Рейтинг мотиваторов

На гисторамме (рис. 2) отображен рейтинг мотиваторов и демотиваторов, который мы получили, рассчитав усредненный мотивационный профиль всех участников исследования (6200 человек) по шкалам опросника DEEP Drivers.

При оценке этих мотивационных факторов используется 100-балльная шкала, и для составления рейтинга берётся среднее по всей выборке — $50 \pm 5\%$, т. е. промежуток 55-45 баллов.

Мотиватор — это то условие труда или качество работы, увеличение или усиление которого повышает мотивацию человека к работе и эффективность его труда. Демотиватор — это то условие труда или качество работы, недостаток которого понижает мотивацию человека к работе и эффективность его труда. Например, если у человека ведущий демотиватор Профессионализм, это означает, что ограничение профессионального развития, невозможность приобретения новых знаний и навыков на работе будет снижать его мотивацию к работе.

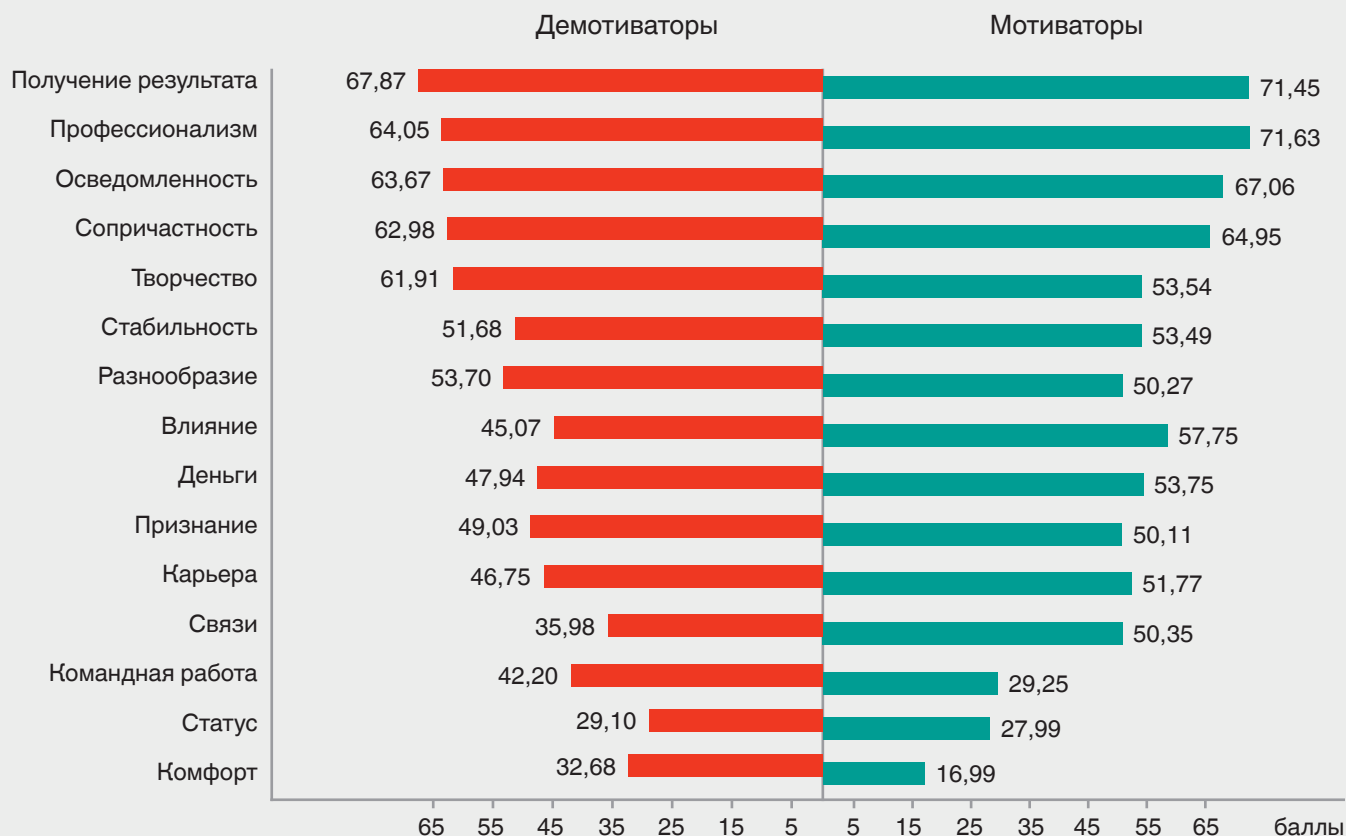


Рис. 2. Рейтинг мотиваторов

На гистограмме на рис. 2 мы видим, что лидирующими мотивирующими и демотивирующими факторами являются Получение результата, Профессионализм, Осведомленность, Сопричастность и Творчество. Рассмотрим их подробнее.

Получение результата (71,45) — это возможность видеть результаты своего труда и практическую пользу от своей работы.

Профессионализм (71,63) — это возможность профессионального развития и приобретения новых знаний, навыков и опыта.

Осведомленность (67,06) — ясность своей роли, понимание своего места в организации и поставленных целей.

Сопричастность (64,95) — Ощущение собственной причастности к крупному проекту, значимому событию. Возможность оставить след в истории.

Сопричастность — это своего рода идеологическая составляющая. Например, когда волонтеры идут работать бесплатно, они идут ради какого-то дела, какого-то осмысленного, важного события. Во время подготовки Зимних Олимпийских Игр 2014 года в Сочи волонтерское движение в России только стартовало, и никто не верил, что люди могут приехать из разных уголков страны, чтобы работать бесплатно. Но стоило кинуть клич, и 200 000 кандидатов захотели участвовать, даже пришлось устраивать отбор. Та же ситуация повторилась во время проведения Чемпионата Мира по футболу в 2018 году и в период других крупных спортивных мероприятий. Людям важно быть частью чего-то значимого, одно это может их мотивировать.

Творчество (демотиватор 61,91) — это свобода самореализации, возможность проявлять инициативу, вносить идеи, воплощать их в жизнь. Творчество является ключевым демотиватором. То есть, если людям не дают проявлять инициативу, если никого не интересуют их идеи, их вовлеченность и интерес к работе снижается, их это демотивирует.

Наименее значимыми факторами, согласно данному рейтингу, являются **Комфорт (16,99)** и **Статус (27,99)**, которые здесь также выступают в роли демотиваторов.

Комфорт — это комфортные условия работы, баланс между работой и личной жизнью и удобства, которые предоставляет офис. Многие компании вкладывают деньги в ремонт офисных помещений, гордятся ими, водят экскурсии в свой офис, чтобы привлекать кандидатов. Но этот фактор является наименее выбираемым, т. е. он не оказывает влияния на мотивацию сотрудников.

Статус — улучшение собственного имиджа за счет статусной должности, престижа компании и бренда. Люди вкладывают большие деньги в бренд работодателя и придают этому большое значение, но на самом деле сотрудники компаний с крупными именами не очень это ценят. Само по себе это не заставляет их работать лучше.

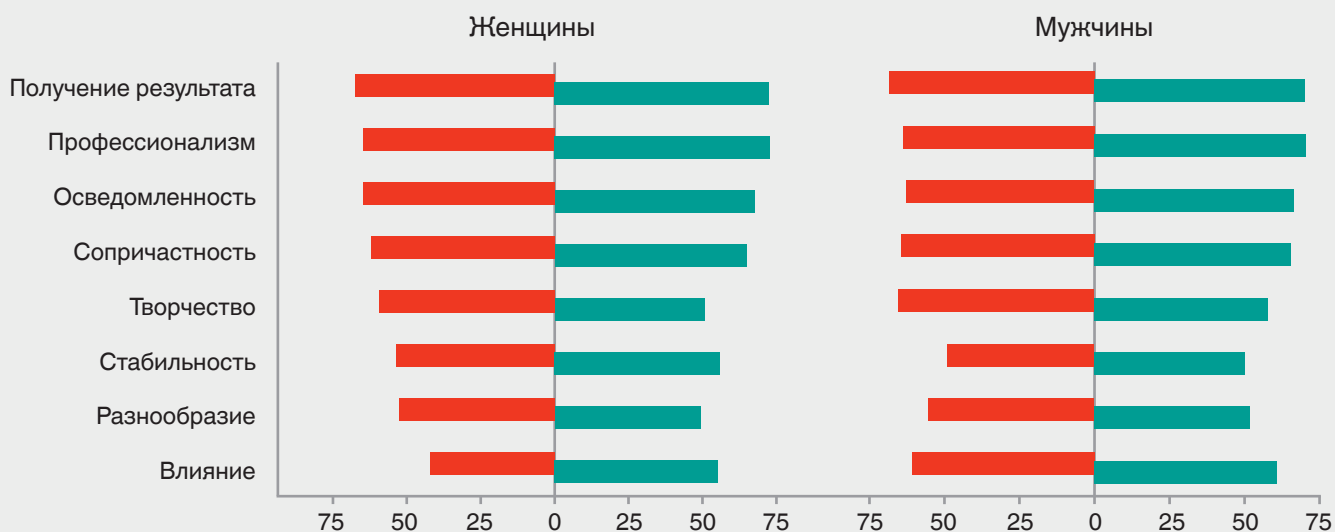


Рис. 3. Сравнение мужчин и женщин

Есть ли различия в том, что в мотиваторах и демотиваторах мужчин и женщин? На рисунке 3 приведены усредненные мотивационные профили мужчин и женщин.

На данных диаграммах видно, что основные мотивационные факторы не изменились, но есть небольшие отличия: это такие факторы, как Стабильность и Влияние.

Стабильность — это гарантии, предоставляемые компанией относительно долгосрочных перспектив, зарплаты, социальных программ и пр., то, что дает ощущение уверенности в завтрашнем дне. Мы видим, что для мужчин этот фактор вообще не является значимым, а для женщин Стабильность становится почти в один ряд с ведущими мотиваторами (55,79).

Но зато для мужчин более важным является Влияние (60,75), хотя для женщин этот фактор тоже является значимым (55,34). Влияние — это контроль процессов, ситуаций, возможность управлять другими людьми. Мужчины это ценят чуть больше, чем женщины, и для мужчин отсутствие возможности влиять на ситуацию и держать под своим контролем рабочие процессы является также существенным демотиватором (60,75).

Чтобы посмотреть, как различаются мотивационные профили разных поколений, мы разбили выборку на 7 возрастных групп: 16-21 год, 22-27 лет, 28-33 года, 34-39 лет, 40-45 лет, 46-51 год и более 52 лет.

Сравнив самые контрастирующие возрастные группы: до 27 и старше 45 лет, мы увидели отличия в выраженности мотиваторов и демотиваторов, но в верхние строки рейтинга попали одни и те же факторы.

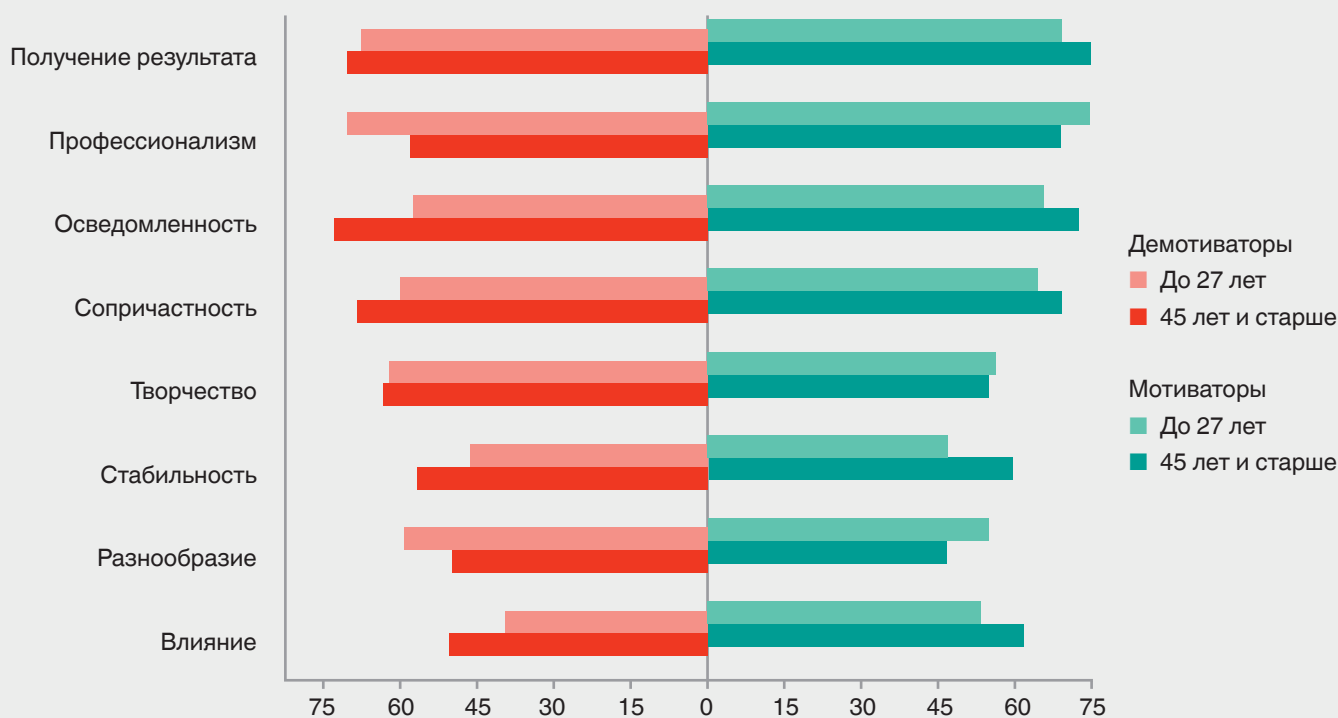


Рис. 4. Сравнение поколений: до 27 и после 45 лет

На рисунке 4 мы видим ту же самую группу лидирующих факторов в мотиваторах и демотиваторах — это Получение результата, Профессионализм, Осведомленность, Сопричастность и Творчество.

Возрастная динамика мотиваторов и демотиваторов

Далее рассмотрим возрастную динамику изменения значимости мотиваторов и демотиваторов. Здесь и далее на диаграммах мотиваторы всегда отображены зеленым цветом, демотиваторы — красным. На горизонтальной оси отображены возрастные группы, начиная с самых молодых и заканчивая группой предпенсионного возраста. За точку отсчета мы взяли наименьшее значение данного показателя среди всех возрастов. Таким образом, на диаграммах можно наблюдать, насколько фактор увеличивается или уменьшается относительно самого себя.

На диаграмме на рисунке 5 видно, что важность Профессионализма, то есть стремления к профессиональному росту, уменьшается с возрастом. Люди в более старшем возрасте уже не так рвутся к развитию, в то время как в молодом возрасте это более ярко выражено. Но даже у наиболее старшей возрастной группы (52+) Профессионализм является одним из ведущих мотиваторов в целом.

При этом отсутствие какого-либо обучения влияет на молодежь больше, чем его наличие, то есть профессионализм в большей степени является демотиватором, чем мотиватором. Так, например, если компания будет организовывать для сотрудников один тренинг, два или три, то это меньше скажется на эффективности, чем если она не будет проводить никакого обучения вообще.

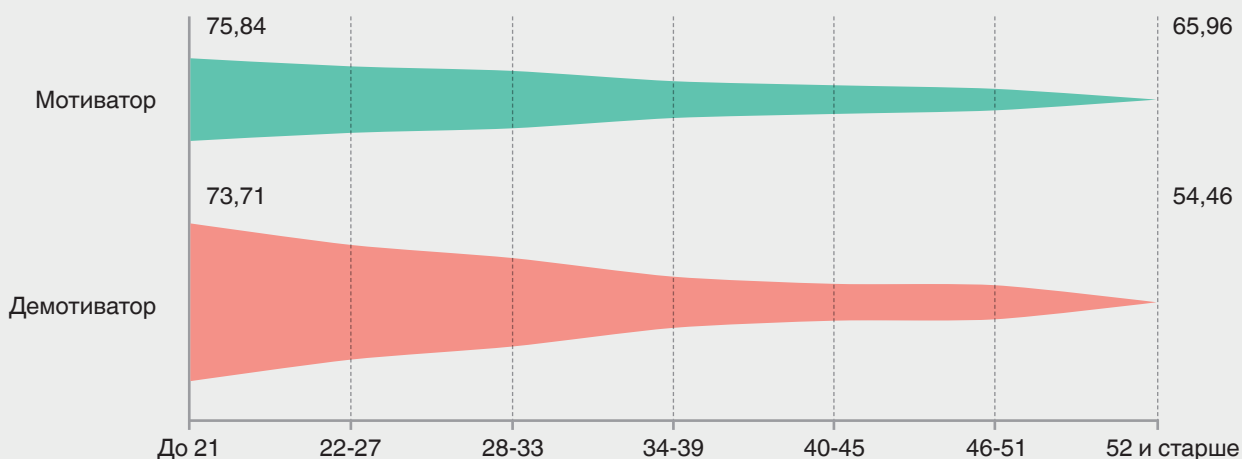


Рис. 5. Профессионализм как мотиватор и демотиватор

Осведомленность — понимание своей роли в организации. С возрастом потребность в этом возрастает. Из этого можно сделать вывод, что люди, получая опыт, все больше жаждут четкости и понимания границ своей ответственности. И, как показывает диаграмма (рис. 6), отсутствие ясности задач негативно сказывается на мотивации и желании отдаваться работе.

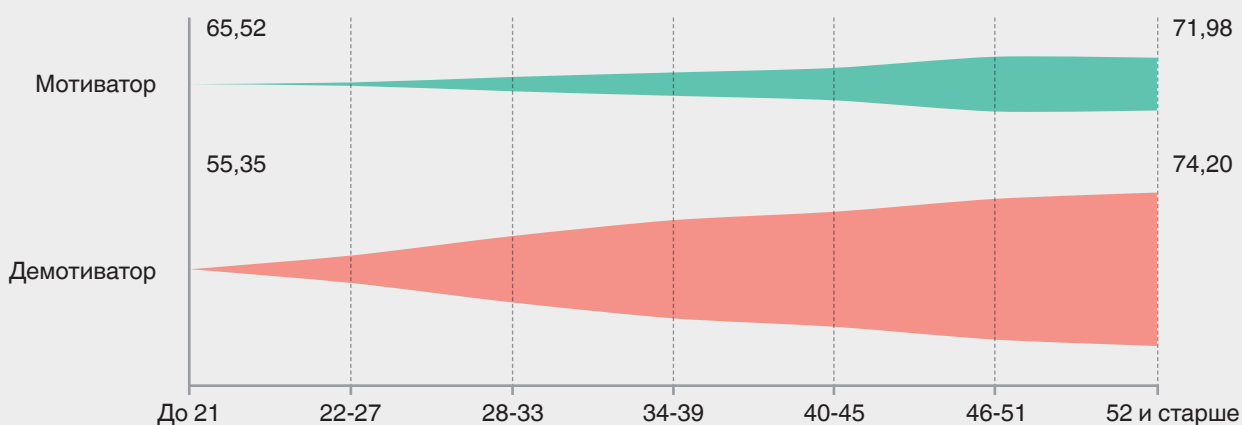


Рис. 6. Осведомленность как мотиватор и демотиватор

Влияние — стремление контролировать ситуацию и управлять другими людьми и процессами — как показывает диаграмма (рис. 7), с возрастом тоже увеличивается. Возможно, здесь сказалась особенность самой выборки: люди старшего

возраста с большей вероятностью занимают руководящие позиции. Очевидно, если человек обладает определенными личностными качествами, которые позволяют ему управлять другими людьми, то он стремится к власти, и его мотивация снижается, когда его власть ограничивают. Это говорит о связи мотиваторов и личностных качеств, о чем будет сказано позднее.

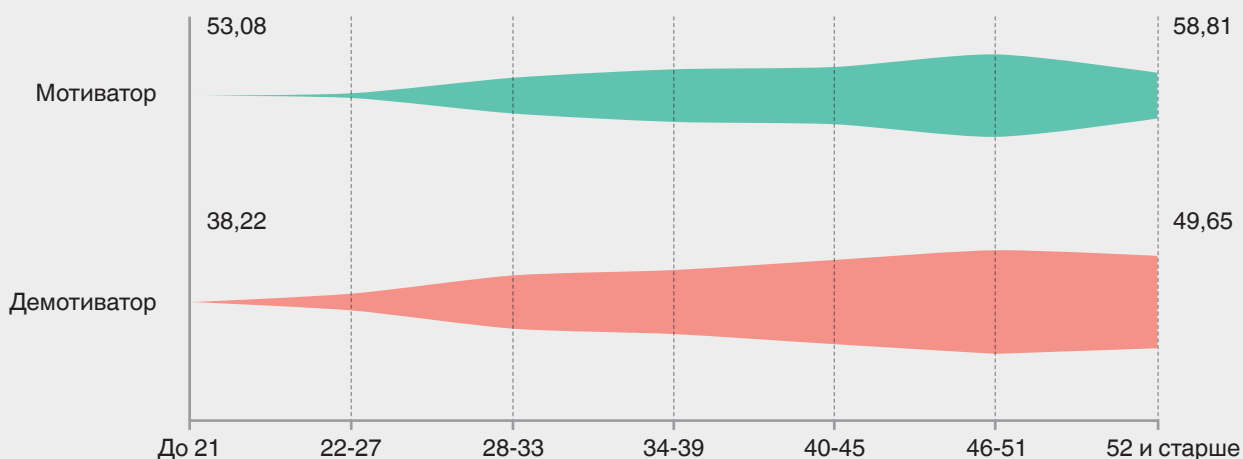


Рис. 7. Влияние как мотиватор и демотиватор

Разнообразие — стремление людей к динамичной обстановке, смена областей деятельности и решение новых задач. Здесь наблюдается яркое различие возрастных групп. На диаграмме (рис. 8) видно, что у молодых людей, которые только начинают работать, очень ярко выражено желание изучать и пробовать что-то новое и интересное. Это желание с возрастом постепенно затихает. Тем не менее, несмотря на то, что Разнообразие не является лидирующим фактором, оно все равно является очень важным для молодежи.

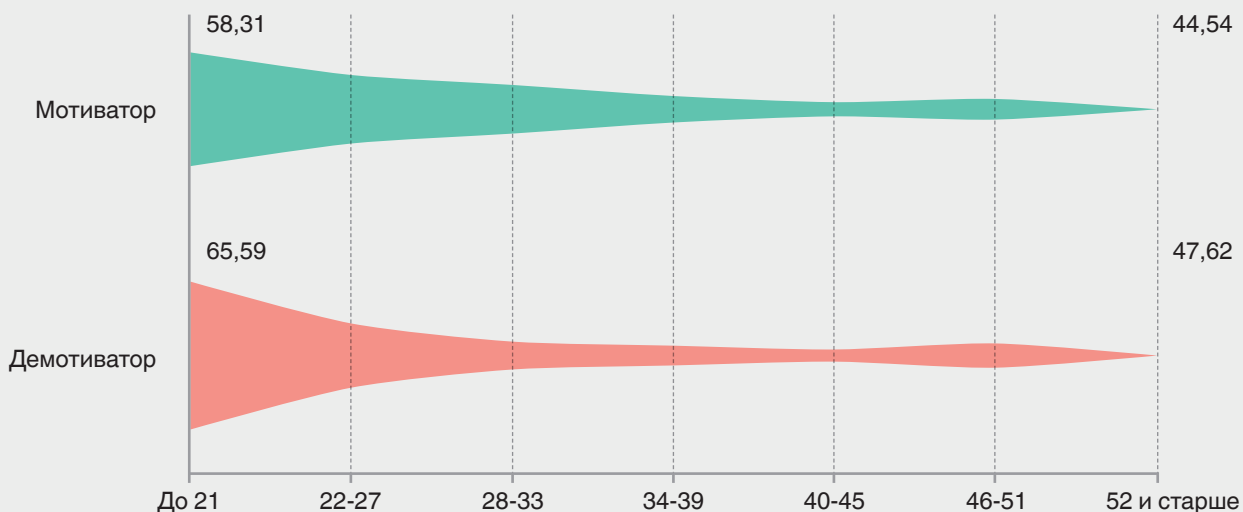


Рис. 8. Разнообразие как мотиватор и демотиватор

Стабильность — гарантии, которые предоставляются компанией по поводу работы в течение долгого времени — не является лидирующим качеством, но имеет очень ярко выраженную возрастную динамику. С возрастом люди начинают гораздо больше ценить стабильность. Для молодых и для тридцатилетних это не является значимым фактором, а уже после тридцати стабильность становится очень важна. Вероятно, это связано с тем, что к этому возрасту люди создают свои семьи, влезают в долги, берут кредиты, ипотеки и т. д.

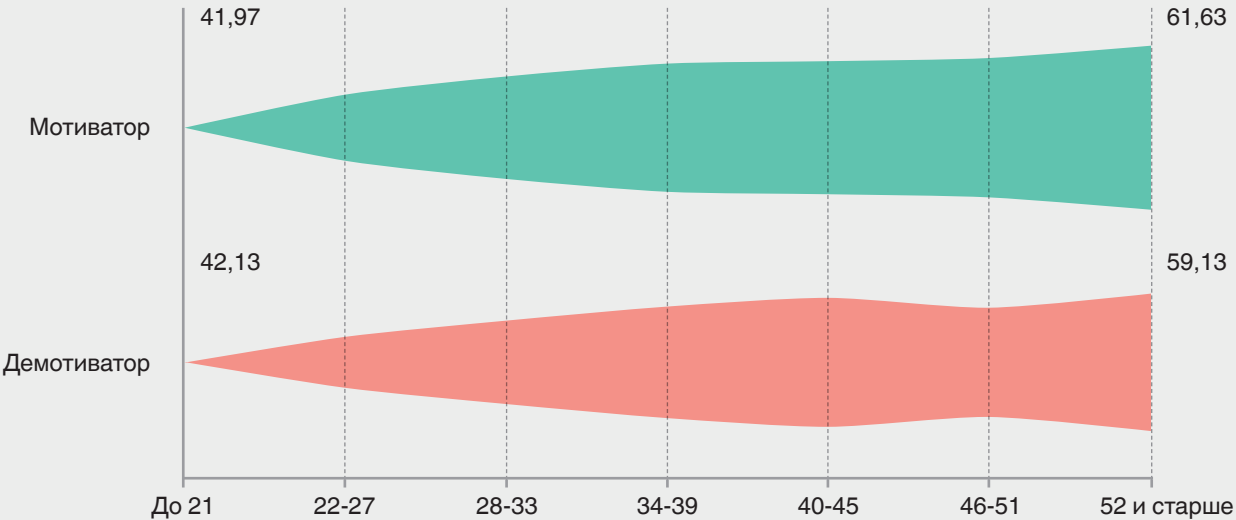


Рис. 9. Стабильность как мотиватор и демотиватор

Признание — получение позитивной обратной связи о работе, публичное признание достижений. С возрастом люди начинают ценить поощрения в виде наград или грамот все больше, в то время как молодежи не важно, есть грамоты или нет. Но если молодых людей не поощряют, не хвалят, то они чувствуют себя незамечаемыми, и это их демотивирует, а для людей в старшем возрасте неважно отсутствие похвалы, зато, если их отметят за какие-либо достижения, сделают на этом акцент, они расцветают, больше включаются и начинают работать более эффективно.

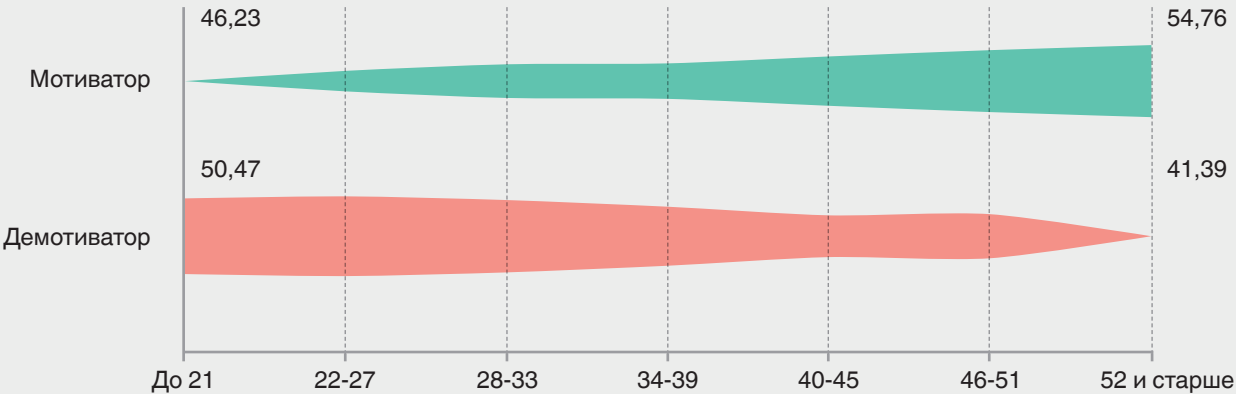


Рис. 10. Признание как мотиватор и демотиватор

Деньги не являются лидирующим фактором в рейтинге мотиваторов, хотя этот фактор занимает серьезные позиции в середине рейтинга. С возрастом люди начинают ценить деньги все больше, и этот фактор приобретает все большую значимость, причем именно как мотиватор в большей степени, чем как демотиватор. На диаграмме (рис. 11) также видно, что после 40 лет наблюдается некий провал.

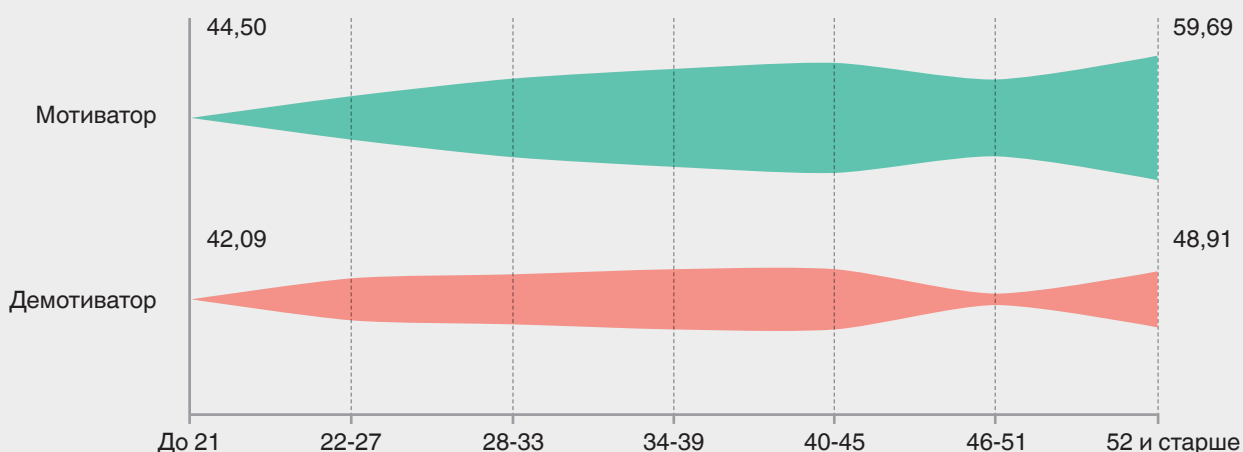


Рис. 11. Деньги как мотиватор и демотиватор

Что же происходит с людьми в этом возрасте? Ведь это тот период, когда они находятся на пике своей карьеры, на пике заработка. Ответ на этот вопрос можно найти в динамике другого фактора — Получение результата, — который является лидером рейтинга мотиваторов. Согласно диаграмме (рис. 12), он практически не меняется с возрастом, лишь незначительно увеличивается, а в возрастном промежутке 46-51 происходит скачок. Вероятно, в этот момент люди, накопив средства, заработав себе статус и какое-то положение, готовы пожертвовать своим материальным достатком ради того, чтобы сделать что-то важное и увидеть результат своей работы. Это можно увидеть на примере государственной и гражданской службы, когда люди из бизнеса переходят на государственную службу на меньшие зарплаты, потому что они хотят сделать что-то существенное, влиять на жизнь общества и видеть результаты своего труда.

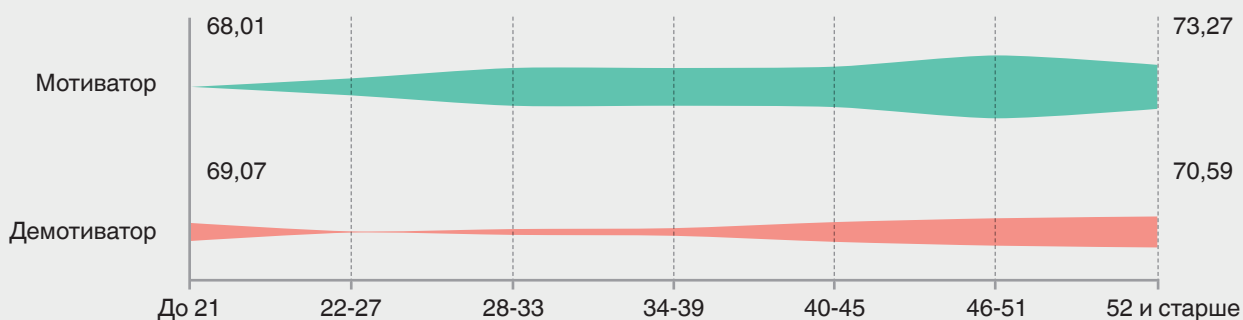


Рис. 12. Получение результата как мотиватор и демотиватор

Карьера — наличие перспектив карьерного роста, планирование карьеры является значимым мотивирующим фактором для молодых людей и находится в ряду ключевых мотиваторов для возрастных групп до 33 лет, но его влияние с возрастом ослабевает. Если проанализировать вышеперечисленные качества с учетом их места в рейтинге, в первую очередь компаниям необходимо обращать внимание на то, чтобы у молодых сотрудников была разнообразная работа, разные задачи, чтобы они имели возможность чему-то учиться и двигаться вперед по карьерной лестнице. С возрастом это желание снижается.

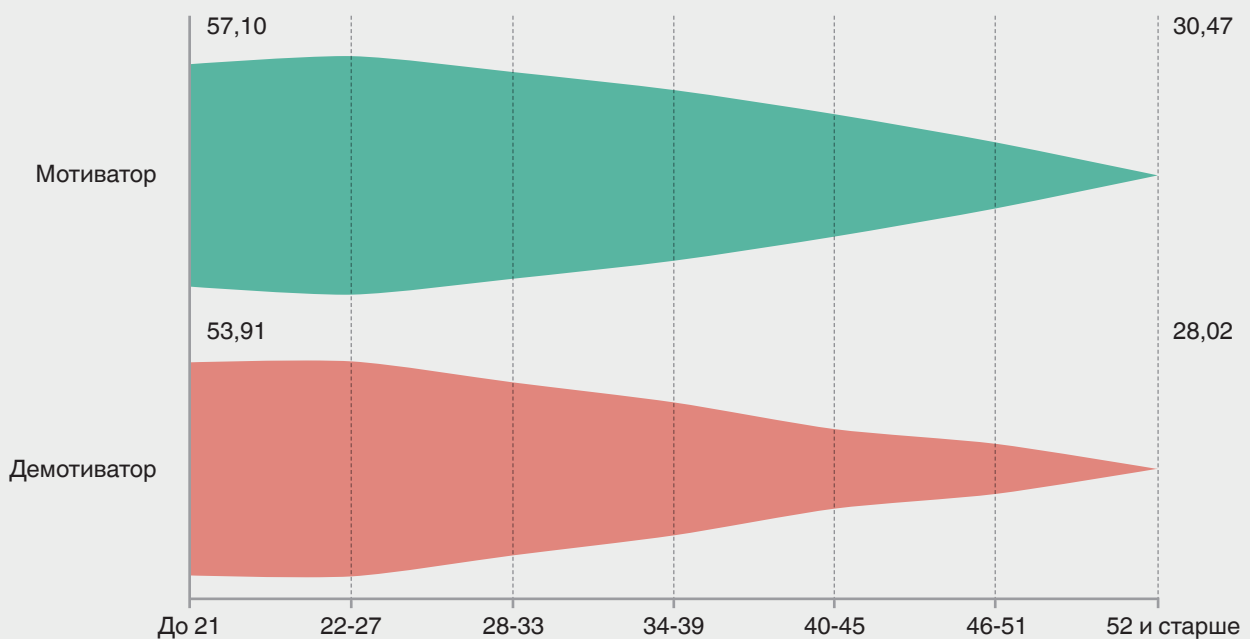


Рис. 13. Карьера как мотиватор и демотиватор

Комфорт — комфортные условия работы. Исходя из диаграммы (рис. 14), можно сказать, что этот фактор несколько более значим для молодежи, однако это различие незначительно и впоследствии разница между возрастными группами сглаживается. Комфорт, занимая последнее место в рейтинге, в наименьшей степени является фактором, который заставляет человека лучше работать и вовлекаться в рабочие задачи.

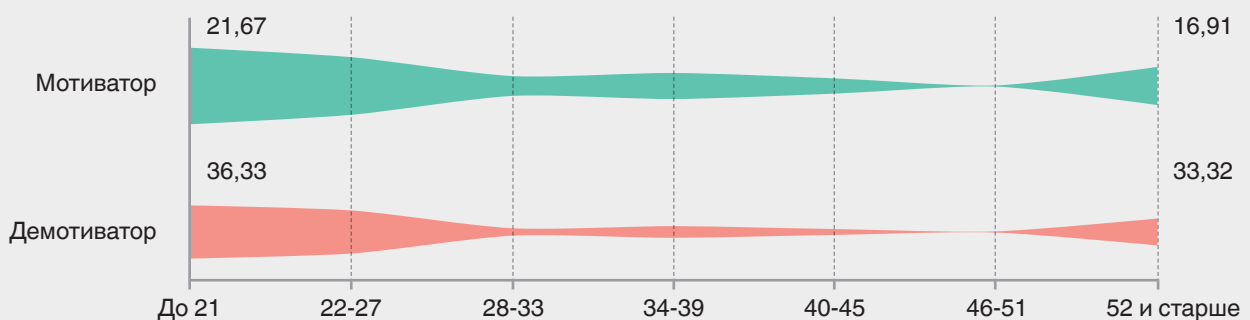


Рис. 14. Комфорт как мотиватор и демотиватор

Связь личностных качеств и мотиваторов

Анализ результатов опросника DEEP в сочетании с DEEP Drivers показал наличие устойчивых связей между мотиваторами и личностными качествами. Это опровергает теорию о том, что мотивация носит исключительно ситуативный характер и меняется под воздействием внешних обстоятельств. Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что людей с определенными личностными особенностями скорее всего будут мотивировать конкретные условия труда и характер работы вне зависимости от внешней ситуации, так как личностные качества являются константными на значительном отрезке времени (несколько лет) и не меняются под воздействием обстоятельств. Это значит, что если компания хочет привлекать к себе людей определенного типа и удерживать их, то ей необходимо иметь в своем арсенале те мотиваторы, которые значимы для людей данного типа. Рассмотрим эту связь подробнее.

Доминантность — это личностное качество, отвечающее за стремление людей к управлению другими, склонность контролировать других и влиять на их поведение. Доминантность является ключевым качеством, которое должно присутствовать у руководителей. На диаграмме (рис. 15) видно, что это качество положительно коррелирует с такими мотиваторами, как Влияние, Карьера, Творчество, и негативно коррелирует с такими факторами, как Стабильность, Осведомленность, как среди мотиваторов, так и среди демотиваторов. Люди, у которых выражена Доминантность, желают брать на себя ответственность за работу команды и говорить людям, что делать, так называемые лидеры по рождению, очень хотят, чтобы в организации им предоставили возможность проявлять это качество и двигаться вверх по карьерной лестнице. Они стремятся к тому, чтобы у них была и формальная, и неформальная возможность управлять другими людьми, чтобы им кто-то подчинялся. Принимая на работу молодых сотрудников с выраженной Доминантностью, которые благодаря этому активно проявляют инициативу, руководители должны давать им возможность оказывать влияние. Это необходимо, потому что Влияние для таких сотрудников является ключевым мотиватором и демотиватором.

Управленческие навыки — блок компетенций, куда входят Планирование и организация, Лидерство, Развитие других и Управление другими (модель «20 Граней»). На диаграмме (рис. 16) видно, что Управленческие навыки человека лучше всего коррелируют с Творчеством. Причем если его нет, то есть нет свободы самовыражения, свободы выбора средств достижения результата, то это большой демотиватор для людей, обладающих Управленческими навыками. Также наблюдается негативная корреляция с Комфортом и Деньгами. Так называемым управленцам не столько важны деньги и условия, сколько важна свобода творчества, а также возможность оказывать влияние.



Рис. 15. Связь шкалы «Доминантность» с различными мотиваторами и демотиваторами

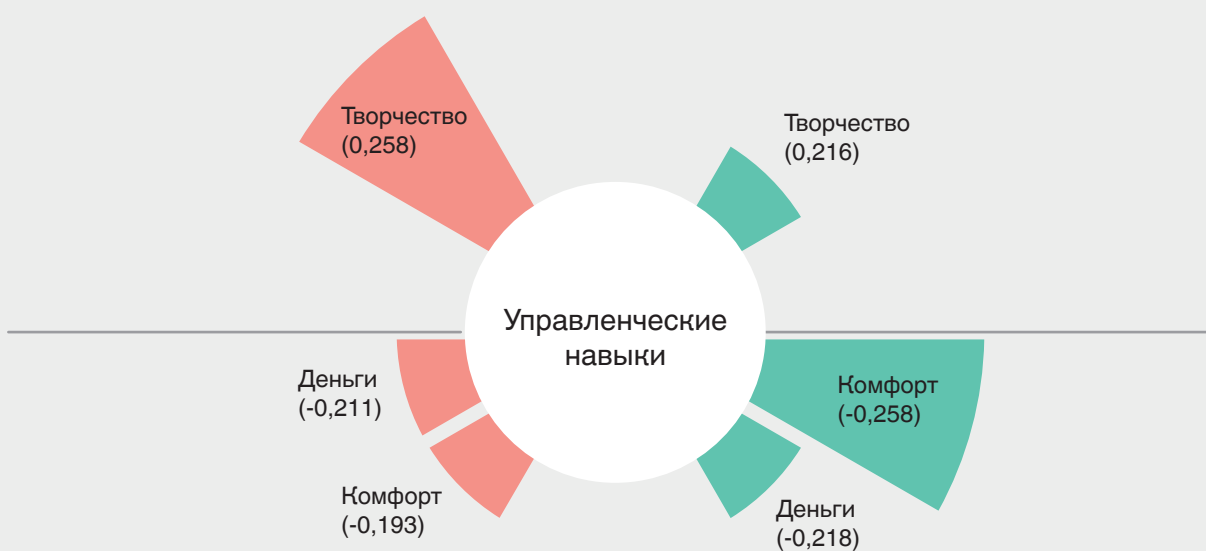


Рис. 16. Связь компетенции «Управленческие навыки» с различными мотиваторами и демотиваторами

Развитие подчиненных — это компетенция, которая говорит о том, что человек способствует развитию других, выступая в качестве примера, учитывает личностные и профессиональные качества сотрудников и их карьерные устремления, отслеживает прогресс в развитии подчиненных, делится своими навыками и знаниями. Эта компетенция имеет положительную корреляцию с Сопричастностью и негативную с Деньгами. Рассмотрим на примере производственных компаний, где очень важной составляющей в системе управления персоналом является наставничество; известно, что за него традиционно приняты доплаты. Для людей, которые естественным образом хотят обучать других, у которых есть к этому талант, Деньги не являются мотиватором — на диаграмме (рис. 17) наблюдается негативная корреляция. Таким образом, наставничество само по себе является поощрением для людей. В то же время, наблюдается позитивная корреляция с Сопричастностью, то есть люди хотят делать что-то важное, и то, что они передают знания другим людям, является для них значимой деятельностью, которая их вдохновляет.

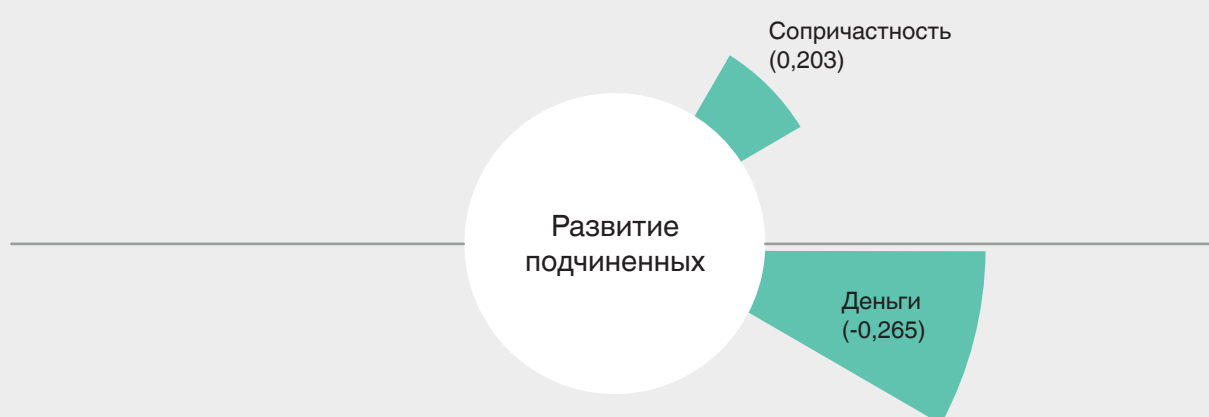


Рис. 17. Связь компетенции «Развитие подчиненных» с различными мотиваторами и демотиваторами

Также здесь можно привести в пример учителей. Ведь учителя по призванию — это люди, которые всегда получали довольно скромную зарплату, но не уходили из школы, потому что они выполняли некоторую миссию: учили детей. И тем людям, которые работали или работают в университетах, которым нравится это делать, иногда ничего не платят за лекции, но они приходят делиться знаниями просто ради самой идеи, потому что им нравится общаться со студентами, делать что-то хорошее, передавать знания.

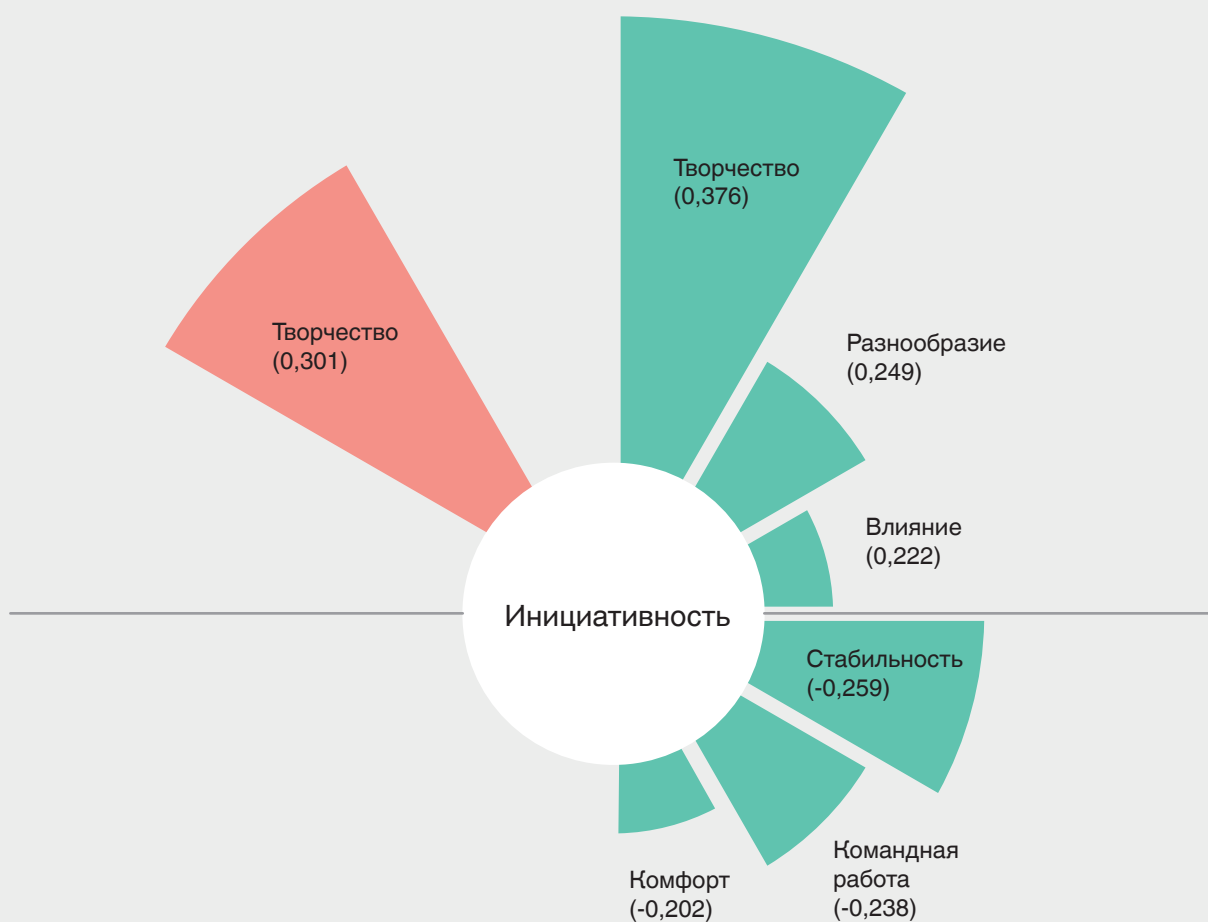


Рис. 18. Связь компетенции «Инициативность» с различными мотиваторами и демотиваторами

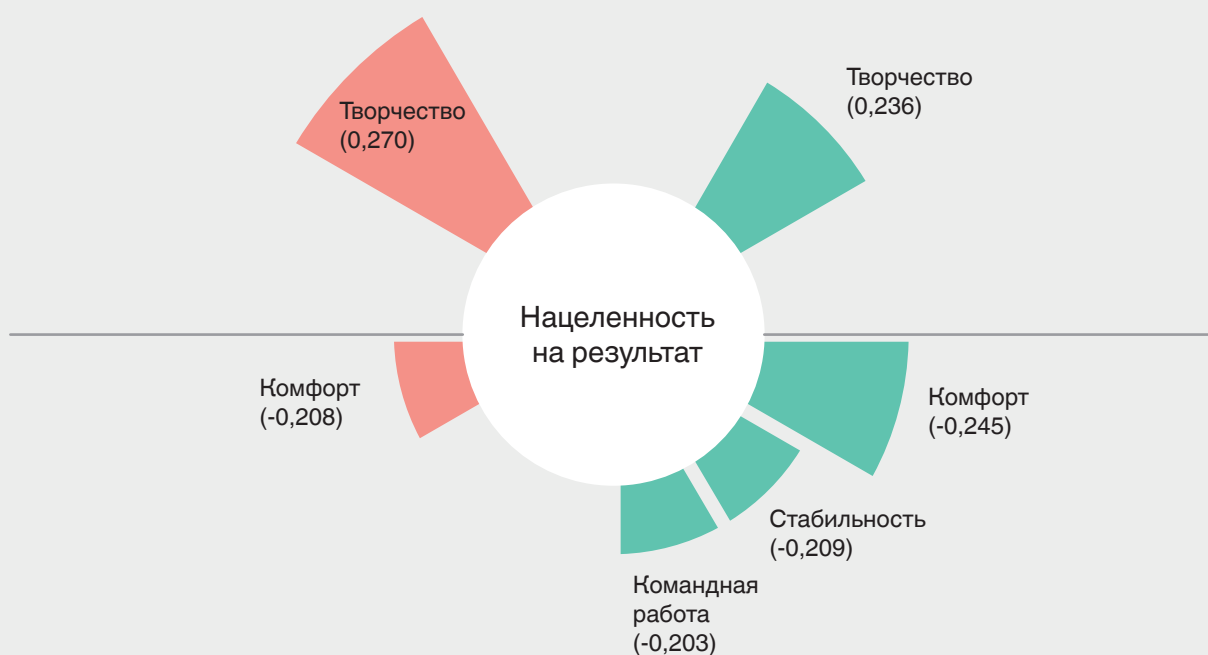


Рис. 19. Связь компетенции «Нацеленность на результат» с различными мотиваторами и демотиваторами

Инициативность выражается в том, что человек предлагает идеи и решения, направленные на повышение эффективности работы, выступает инициатором действий, прикладывает дополнительные усилия, выходит за рамки своих функциональных обязанностей, чтобы активно влиять на ситуацию. Вывод, который можно сделать из рисунка 18, говорит о том, что больше всего инициативным людям необходима свобода самореализации. Им интересны разные задачи, и они хотят оказывать влияние. В то же время им не важна Стабильность компании, Комфорт и Командная работа (так как это люди, которые сложно выстраивают отношения, теплые отношения в коллективе им не так важны). Аналогичная картина наблюдается с компетенцией Нацеленность на результат — стремлением человека достигать поставленных перед собой и своей командой амбициозных целей и проявлением настойчивости и упорства при столкновении с трудностями (рис. 19).

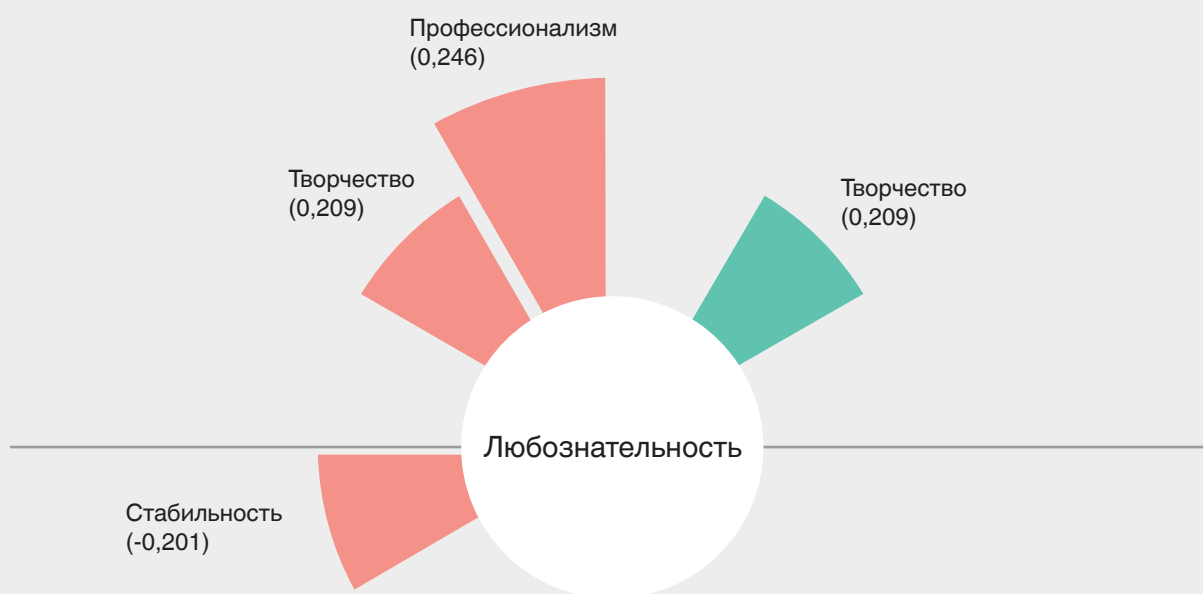


Рис. 20. Связь шкалы «Любознательность» с различными мотиваторами и демотиваторами

Любознательность — это стремление человека к приобретению новых знаний, стремление расширять сферу своей компетентности. На диаграмме (рис. 20) показано, что таким людям очень важно, чтобы были условия для обучения и повышения экспертизы в компании, также значимым фактором является Творчество, в то время как Стабильность для них не важна.

Открытость новому — это восприимчивость к изменениям, готовность использовать в работе новые методы и подходы. Это качество одно из самых распространенных и востребованных при отборе кандидатов во внутренние кадровые резервы компаний. Для людей, обладающих этим качеством, очень важна свобода Творчества, они стремятся выполнять разные задачи, им не важны Стабильность

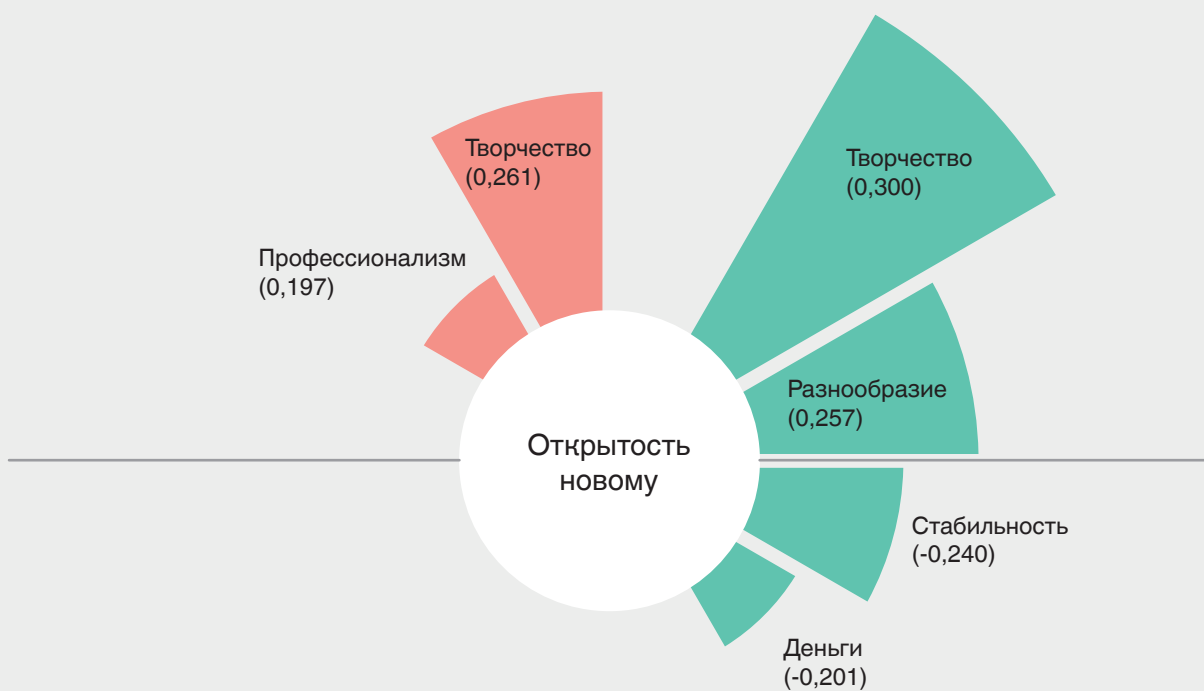


Рис. 21. Связь компетенции «Открытость новому» с различными мотиваторами и демотиваторами

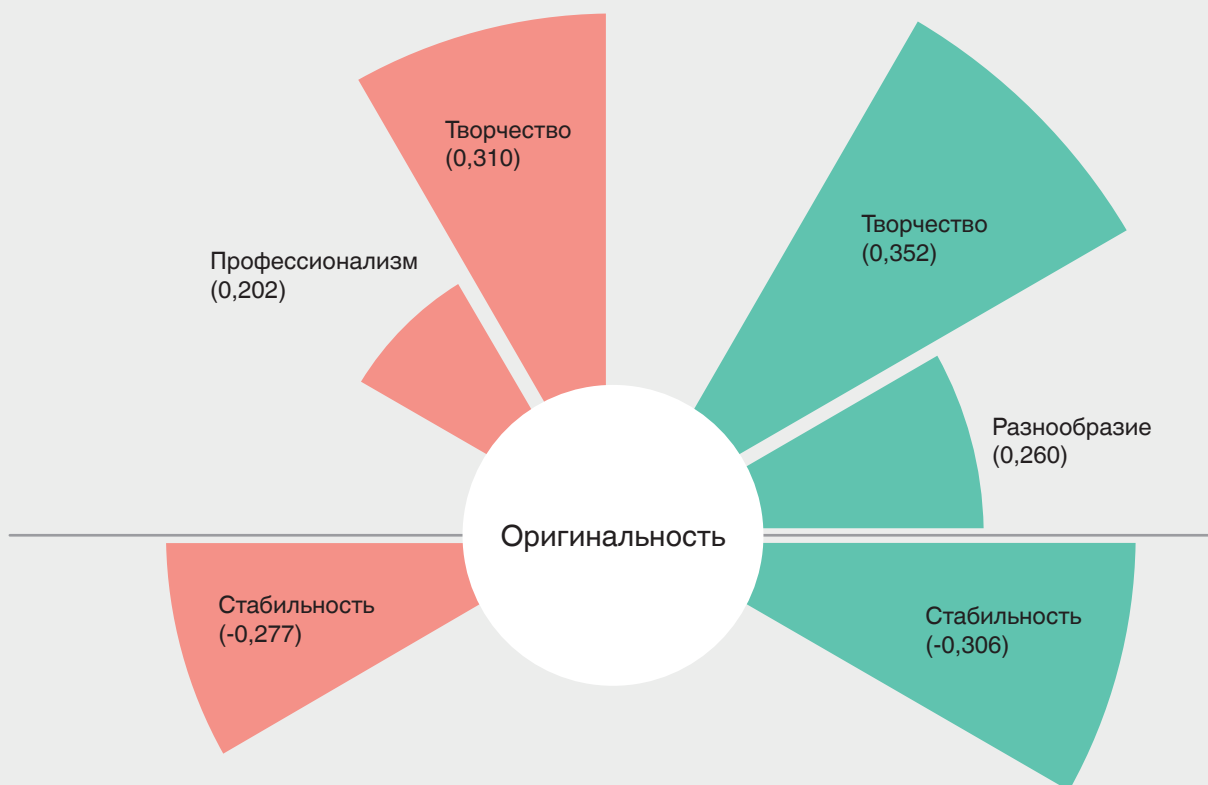


Рис. 22. Связь шкалы «Оригинальность» с различными мотиваторами и демотиваторами

и Деньги. Это означает, что крупные компании и корпорации сталкиваются с существенной проблемой удержания резервистов, так как существующие законодательные процессы не могут обеспечить сотрудникам возможность воплощать в жизнь свои идеи, и культура таких организаций «выталкивает» тех, кого они так тщательно отбирают, кого стараются привлечь и в кого вкладывают значительные средства на обучение и развитие.

Очень похожие связи можно наблюдать относительно Оригинальности — склонности предлагать нестандартные идеи и внедрять инновационные методы в рабочий процесс. Здесь также наблюдается позитивная корреляция с Творчеством, Разнообразием, Профессионализмом и негативная — со Стабильностью.



Рис. 23. Связь профиля «Предприниматель» с различными мотиваторами и демотиваторами

В последние годы в некоторых компаниях стало проявляться стремление стимулировать предпринимательскую культуру и привлекать сотрудников предпринимательского склада. Как правило, такие компании, желая подчеркнуть, как важна для них творческая среда, модернизируют и украшают свои офисы, стремясь создать для своих сотрудников максимально комфортную обстановку. Но, как мы видим на рисунке 23, предприниматели вообще не ценят Комфорт. Им очень важна свобода Творчества и возможность оказывать Влияние на людей и процессы.

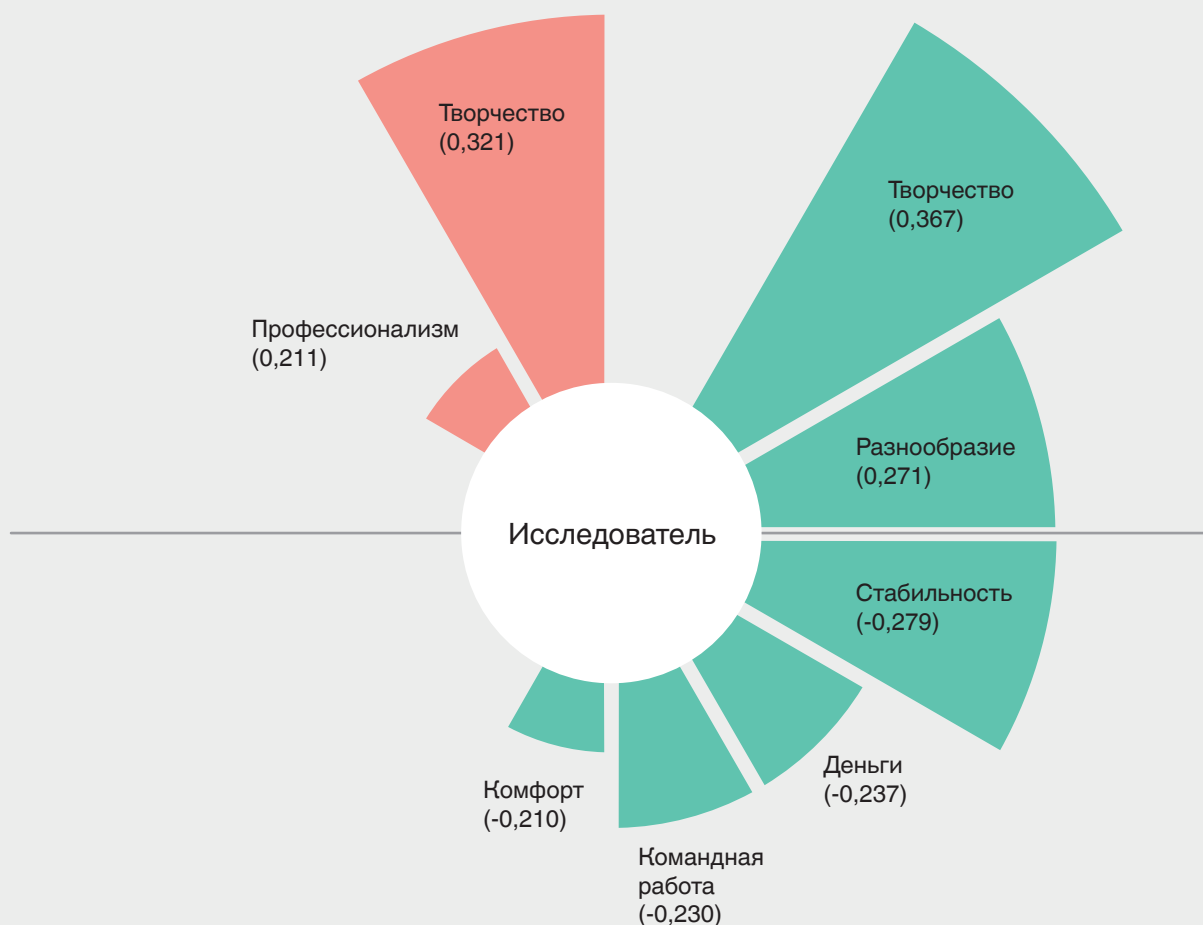


Рис. 24. Связь профиля «Исследователь» с различными мотиваторами и демотиваторами

Также и люди исследовательского типа, склонные к изучению и созданию чего-то нового, люди аналитического, научного склада. Для них важны в первую очередь Творчество и Разнообразие. В то же время Комфорт, Стабильность, Деньги и Командная работа негативно коррелируют с выраженностью этих качеств. Именно поэтому, когда ученых пытаются заставить рассчитать рентабельность своих исследований, это вызывает у них отторжение, а материальное поощрение само по себе не является мотиватором. В первую очередь, для таких людей важна идея и возможность ее воплощения в жизнь.

С чем же коррелируют такие факторы, как Деньги и Комфорт? Комфорт коррелирует с такими качествами личности, как Тревожность, Нерешительность и Замкнутость. А Деньги, в свою очередь, коррелируют с Нерешительностью (рис. 25).

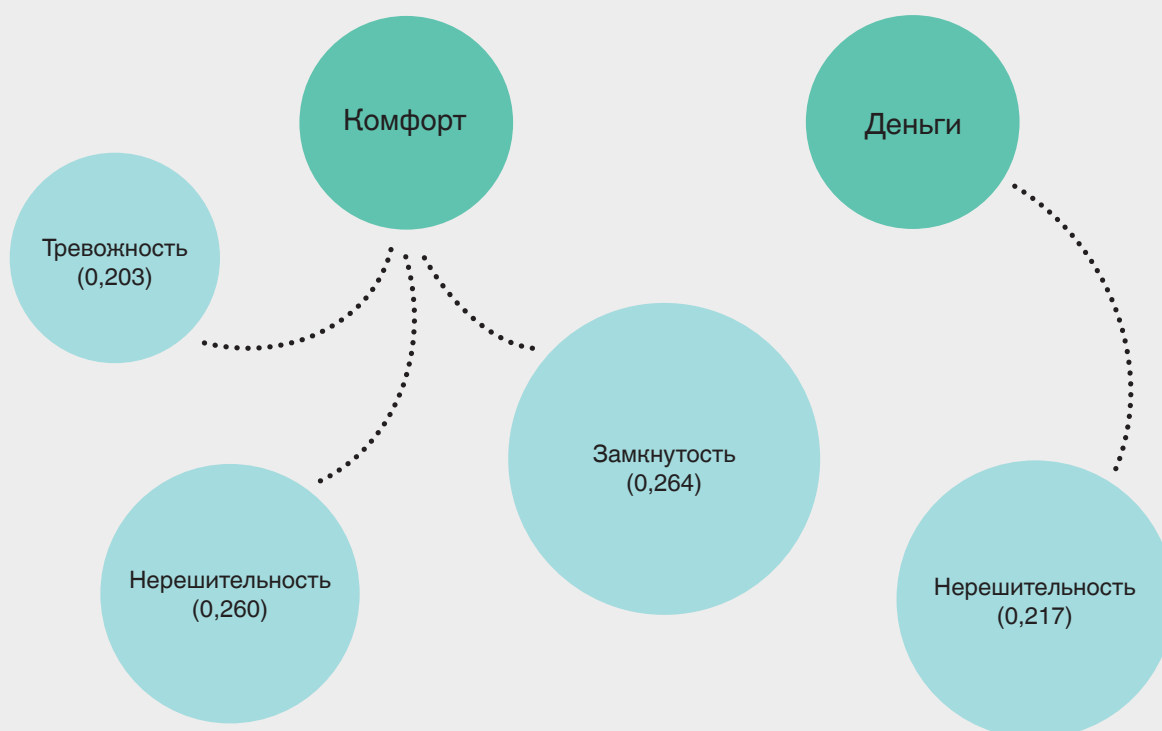


Рис. 25. Связь различных качеств личности с мотиваторами «Комфорт» и «Деньги»

Стимулирование инноваций в организациях

В 2012 году мы разработали так называемый Индекс Инновационности организации, состоящий из трех составляющих, которые обеспечивают организации возможность инновационного прорыва: Лидеры инноваций, сами Инноваторы и Инновационная среда. Чтобы все эти факторы сложились, должны быть люди, способные вырабатывать идеи и доносить их; люди, способные управлять творческими коллективами и воплощать эти идеи в жизнь; и среда, которая готова принять эти нововведения.

Мы посчитали суммарные профили, состоящие из нескольких компетенций, по Инноватору и Лидеру инноваций. Инноваторы (рис. 26) в первую очередь мотивируются Творчеством, наличием Разнообразия и возможностью оказывать Влияние. То есть они хотят, чтобы их идеи как-то изменяли процессы. Им совершенно не важны ни Комфорт, ни Стабильность работы, ни Командная работа. Аналогичные корреляции наблюдаются с профилем Лидера инноваций (рис. 27), но к числу отрицательных корреляций добавляются еще и Денги.



Рис. 26. Связь профиля «Иноватор» с различными мотиваторами и демотиваторами

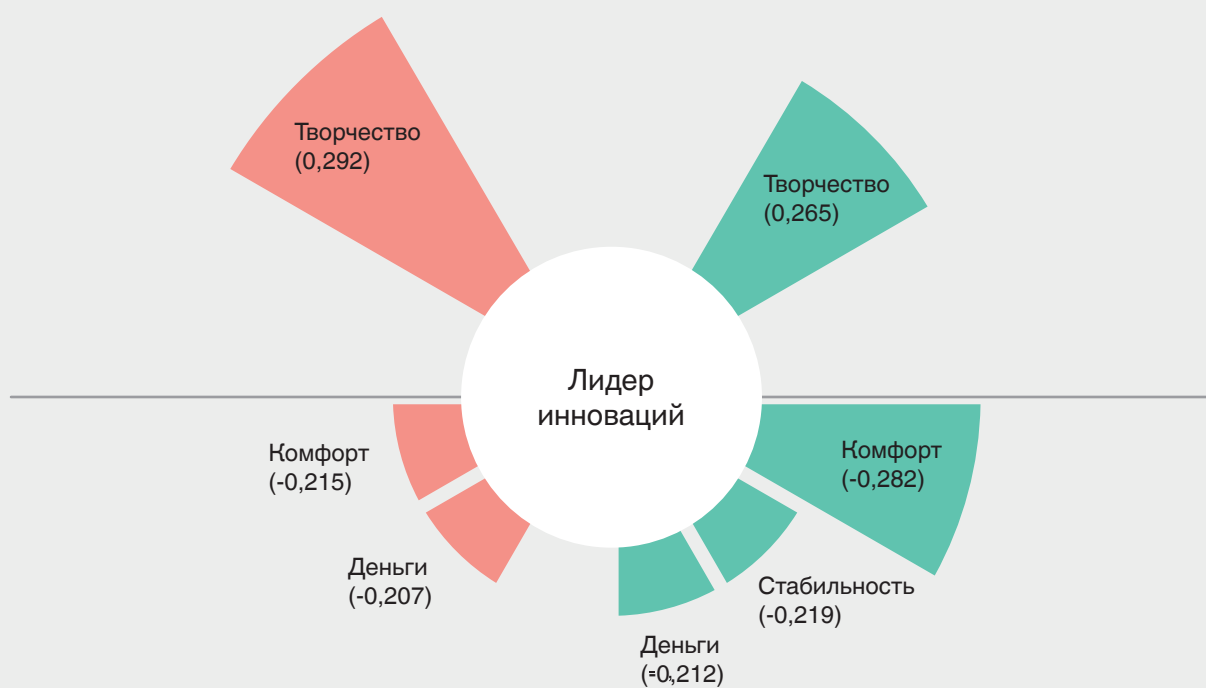


Рис. 27. Связь профиля «Лидер инноваций» с различными мотиваторами и демотиваторами

Выводы

1. В среднем для всех возрастов ключевыми, наиболее важными мотиваторами являются Получение результата, Осведомленность, Профессионализм и Сопричастность. Эти мотиваторы практически не коррелируют с личностными качествами, а, значит, могут быть эффективны для людей разных типов и профессий.

2. Есть и те мотиваторы, которыми можно оперировать, но они находятся в середине рейтинга, такие как Деньги, Карьера, Стабильность, Признание, Связи, а некоторые и в конце: Командная работа, Статус и Комфорт.

3. Такие мотиваторы, как Влияние, Разнообразие и Творчество важны в зависимости от того, людей какого типа и с какими качествами компания хочет привлекать и удерживать. Для людей предпринимательского склада, способных управлять другими, инициативных, нацеленных на результат и открытых новому наиболее важным мотиватором является Творчество, т. е. свобода самовыражения.

Detech Group. Стратегический HR консалтинг

 <https://www.detech-group.ru/>

Адрес: Москва, ул. Бутырская, 75

Телефон: +7 495 663-20-62

E-mail: info@detech-group.com

