

И.И. Пичурин, д-р. экон. наук, профессор,
Э.Б. Селецкий, канд. экон. наук,¹
г. Екатеринбург

РОЛЬ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье авторы пытаются показать, что широко распространенное суждение о том, что стимулирование является достаточно эффективным способом мотивации персонала независимо от того, на какой стадии развития находится экономика не соответствует действительности. Инновационная экономика требует от персонала гораздо более глубокого творчества, которое возможно только при внутренней убежденности в необходимости получения наилучшего результата. Любое стимулирование, материальное и моральное, требует внешней оценки полученных результатов. Только самооценка может стать подлинным мерилем полноты использования творческих способностей работника для достижения необходимого результата. Никакие премии, рейтинги, конкурсы по глубине воздействия не сопоставимы с внутренней мотивацией. Поэтому для руководства компаний сложнейшей, но и важнейшей задачей является обеспечение самоидентификации интересов работника с целями компании. Зато при создании целого комплекса связей между персоналом и компанией появляется синергетический эффект, заключающийся в тождественности их интересов, и на этой основе наиболее полно раскрывается и развивается творческий потенциал персонала, без которого невозможно инновационное развитие. Основой развития творческого потенциала при этом может стать самооценка.

Ключевые слова: внутренняя мотивация, самооценка, саморазвитие, внешняя оценка, стимулирование.

Любая инновация имеет несколько стадий: рождение идеи, разработка проекта, осуществление проекта и внедрение. При перемещении от каждой стадии к последующей увеличивается число участников реализации инновации. При этом от квалификации и заинтересованности участников на каждой стадии зависит успех всего дела.

Самые блестящие разработки не обходятся без погрешностей, которые выявляются при внедрении нового. Когда принципиальные новшества (в технологии, конструкции) появлялись эпизодически,

то заинтересованность исполнителей в их успешном внедрении тоже имела место, но важность творческого отношения к разрешению возникающих в производстве проблем соответственно также проявлялась эпизодически. В остальное время от работников требовали неукоснительного соблюдения инструкций, нормативов. И на это была направлена вся система мотивации персонала. В начале XX в. это была система Тейлора и ее разновидности. Потом, когда стало ясно, что материальное стимулирование не охватывает все стороны человеческих отношений, стали все более изощренно использовать методы морального стимулирования, которые первоначально рассматривались многими специалистами по управлению персоналом как чисто советская выдумка (стахановское движение, ударничество, соревнование). И до сих пор многие специалисты по управ-

¹ Пичурин Игорь Ильич – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления качеством продукции Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: i.i.pichurin@urfu.ru.

Селецкий Эдуард Борисович – кандидат экономических наук, начальник отдела внутреннего аудита ОАО «Северский трубный завод»; e-mail: SeletskiyEB@stw.ru.

лению персоналом ограничивают мотивацию стимулированием, т. е. внешним воздействием на работающих. Но любое стимулирование требует оценки действий работающих со стороны каким-то наблюдателем. Это может быть наблюдение за технологическим процессом или контроль качества продукции. Работающий в этом случае стремится к достижению удовлетворительных результатов внешней оценки.

Такая мотивация была приемлемой, пока производство менялось редко и труд был преимущественно физическим.

Но внешняя мотивация (стимулирование) оказывается недостаточной, когда труд приобретает преимущественно умственный характер и требуется творчество работающих для решения тех вопросов, которые во множестве возникают при внедрении новшеств. Никакой наблюдатель не способен оценить все ли умственные способности направляет работающий на решение производственных проблем. Это знает только сам работающий. И поэтому только от его внутренней потребности в решении возникших вопросов будет зависеть, все ли способности он направляет на их решение. Он сам себе судья, скрыться от которого невозможно. В советское время, в 70-х гг., когда шла пятилетка качества, был распространен лозунг: «Совесть – лучший контролер». Многие над ним посмеивались, не понимая глубинного смысла. На самом деле самооценка – это единственно достоверная основа внутренней мотивации, без которой невозможно эффективное инновационное развитие.

Крупнейший знаток методов управления Э. Деминг говорит: «Внешние стимулы нарушают внутреннюю мотивацию. Премия за высокий ранг или ранжирование людей, команд, отделений, регионов деморализует всех участников, включая награждаемых» [1, с. 97]. И далее он же утверждает: «Любой человек, зависящий от внешней мотивации, разрушает свою самооценку. Он утрачивает контроль над миром [1, с. 99].

Помимо того, что самооценка особенно необходима для инновационной экономики, поскольку именно она является необходимым условием творчества, самооценка становится крайне необходимым условием обеспечения высокого качества продукции, являющегося главным критерием конкурентоспособности.

Еще не так давно, желая выпускать высококачественную продукцию, производители все усилия направляли на то, чтобы создать надежный заслон, через который негодная продукция не смогла бы попасть к потребителю. Усилия ученых и конструкторов концентрировались на создании всевозможных автоматизированных высокопроизводительных средств контроля для того, чтобы вооружить ими службы ОТК. Совершенствовались организация контроля, выделялись дополнительные людские ресурсы на создание межоперационного контроля. При этом исходили из того, что бездефектного изготовления быть не может, но зато можно выявить все дефекты. Практика работы передовых предприятий показала, что это неправильная посылка. Наоборот, выявить все дефекты невозможно, если они появились, но зато можно изготавливать продукцию с ничтожно малым количеством дефектов. Почему невозможно выявить все дефекты?

До недавнего времени главным способом недопущения дефектной продукции потребителю считалось надежное выявление ее на разных стадиях контроля, включая межоперационный и окончательный. Учитывая резко возросшую производительность технологических операций, пришлось создавать автоматизированные и полуподобные средства контроля. При этом руководствовались следующим принципом: «нельзя полностью исключить образование дефектов, но можно наверняка их все выявить». Автоматизированные средства контроля представлялись важным способом создания беспристрастности оценки и гарантией от пропуска дефектов,

которая характерна для человека в связи с его утомляемостью.

Многочисленные исследования, проводившиеся и у нас и за рубежом, показали, что везде, где в процессе участвует человек, пропуски дефектов неизбежны. Происходит это потому, что чем более стабильным становится процесс и чем меньше возникает дефектов, тем больше притупляется внимание контролера, какими бы совершенными техническими средствами он ни был вооружен. Если из производства поступает 10 % негодных изделий, то контролер постоянно на чеку – он их постоянно ожидает и выявляет. Но если уровень дефектности 0,001 %, т. е. одно дефектное изделие на 100 тыс. штук, то это событие становится настолько редким, что притупленное благополучным процессом сознание может его не зафиксировать. Создается парадоксальная ситуация: чем меньше уровень дефективности, тем больше вероятность пропуска дефектов контролером.

Следовательно, смысл сплошного контроля утрачивается и контроль как способ недопущения дефектов к потребителю, утрачивает надежность. Значит, следует думать в первую очередь о том, как предотвратить возможность создания дефектов.

Кроме того, есть еще такое понятие, как контролепригодность продукции. Это означает, что не все дефекты могут быть выявлены при контроле. Например, при сборке автомобиля в каком-то узле торцевой зазор между подшипником и буртом вала, в который он упирается, сборщик установил несколько меньше, чем требуется по инструкции. Когда узел оказался собранным, проверить величину зазора никто не в состоянии. Если это уменьшение зазора не выявится сразу при обкатке, то машина пойдет к покупателю, и только спустя определенное время подшипник окажется неисправным. Таких случаев, когда несоблюдение технологии может породить не выявленные при контроле дефекты, существует множество.

Причем работник, допустивший нарушение технологических инструкций, зачастую даже не догадывается, какую мину он заложил в изделие, потому что при контроле ему не сделали замечания. Конечно, опытный, квалифицированный, понимающий технологию работник такую ошибку не допустит. Но здесь придется делать ставку на его желание не допускать ошибок, даже если такая работа без ошибок потребует от него дополнительных усилий и времени. В советское время в нашей стране был замечательный по своей глубине лозунг: «Совесть – лучший контролер». Потом его стали воспринимать иронически, сомневаясь, что совесть еще осталась. Но это, конечно, ирония скептиков, потому что у многих нормальных людей совесть была. Ориентация на совесть – это ориентация на самооценку.

Самоконтроль – это и есть самооценка. Когда-то, до появления массового производства, изготовитель был один, и он целиком отвечал за качество продукции перед потребителем. От качества зависела его репутация и возможность получения заказов. Тогда самооценка была неизбежна. При массовом производстве в создании продукции участвуют иногда тысячи людей, результаты труда которых оценивают специальные контролеры. Если они не смогли выявить дефекты, то нерадивый работник может надеяться, что о его ошибках никто не узнает, и он не пострадает. Значит, надо создать такие условия, при которых он не хотел бы допускать ошибку, даже если о ней не узнают, т. е. чтобы он руководствовался самооценкой. Необходима внутренняя мотивация, основанием которой является отождествление работником своих интересов с интересами компании, в которой он работает и стремление к самосовершенствованию.

О том, как добиться отождествления интересов, написано в последние годы множество работ, описывающих реальный опыт японских компаний и западных, поза-

имствовавших это опыт. Один из идеологов японского менеджмента, Исикава, пишет: «Я сторонник управления качества, основанного на вере в людей и их хорошие качества. Если руководитель не доверяет своим подчиненным и осуществляет строгий контроль и частые проверки, он не может быть хорошим руководителем» [2, с. 101].

Самое важное заключается в том, чтобы руководство осознало приоритетность внутренней мотивации по сравнению со стимулированием (моральным и материальным). Внутреннюю мотивацию гораздо труднее обеспечить, чем стимулирование, но зато эффект от нее гораздо глубже.

Кроме непосредственного эффекта, заключающегося в повышении качества продукции и ускорении внедрения инноваций, очень важным последствием самооценки, появляющейся на основе внутренней мотивации, является стремление работников к самосовершенствованию, самоактуализации, которую Маслоу определяет как непрерывную реализацию потенциальных человеческих возможностей, способностей, талантов, как свершение своего призвания [3]. Самоактуализация – это более высокая потребность, чем физиологическая, защитная, социальная и статусная. Причем в отличие от названных базовых потребностей, которые будучи удовлетворены, перестают быть раздражителем, потребность в самоактуализации, в совершенствовании безгранична.

Для удовлетворения этой наивысшей человеческой потребности не нужны внешние импульсы, и нет необходимости ни в каких внешних оценках и вознаграждениях. Ее удовлетворение обеспечивается внутренней мотивацией, о которой Э. Деминг сказал следующее: «Внутренняя мотивация связана с внутренним достоинством, самоуважением и уважением других людей. Каждый из нас рождается с внутренней потребностью учиться, и изобретать. Каждый по рождению имеет право получать удовлетворение от своей работы» [4, с. 321].

Если человек хочет больше знать и уметь, то не обязательно только для того, чтобы кто-то оценил его знания и умения, и платил ему за них больше денег или превозносил его. Эта тяга к саморазвитию может сама по себе быть побудителем, а ее удовлетворение может быть источником наслаждений. Сегодня эта потребность удовлетворяется в основном во вне рабочее время. Кто-то читает исторические романы, кто-то занимается резьбой по дереву или еще каким-то занятием, именуемым «хобби». Но все больше находит сторонников новая философия управления, основной парадигмой в которой является положение о необходимости удовлетворения этой потребности в труде.

Если, удовлетворяя базовые потребности, человек снимает напряжение, раздражение, которое владело им до удовлетворения таковых, и переходит к состоянию равновесия, покоя, то потребность в саморазвитии не устраняется при ее удовлетворении. «Удовлетворение потребности усиливает, а не ослабляет мотивацию, обостряет, а не притупляет удовольствие... Развитие само по себе является восхитительным и приносящим удовлетворение процессом» [3, с. 55]. Причем удовлетворение потребности в саморазвитии, поскольку оно не требует материальных ресурсов, может развиваться безгранично. Рост базовых потребностей (физиологических, защитных, социальных и статусных) не может продолжаться бесконечно, так как для их удовлетворения необходимы материальные ресурсы. Еще несколько десятков лет назад существовало почти всеобщее убеждение, что научно-технический прогресс может обеспечить бесконечный рост потребления, и целью экономического развития объявлялась возможность удовлетворения этих бесконечно возрастающих потребностей. Сегодня пришло понимание, что это не так.

Во-первых, стало понятным, что рост потребления не является тождественным

повышению качества жизни. Люди, после удовлетворения определенного уровня потребностей, не становятся более счастливыми от того, что могут больше есть, иметь больше вещей. Появилось понятие «разумные потребности» [5].

Во-вторых, появилось понимание, что бесконечный рост потребления не только не нужен, но и невозможен, потому что существуют экологические и ресурсные ограничения. Если бы сегодня все человечество потребляло столько ресурсов и выделяло такое же количество вредностей, как так называемый «золотой миллиард», то существование человеческой цивилизации уже оказалось бы невозможным. А если учесть, что 5/6 населения Земли недопотребляет, то для сохранения экономического равновесия, развитым странам следует думать о сокращении материального потребления, а не о продолжении наращивания его. Означает ли это, что должно прекратиться развитие человечества? Отнюдь нет. Есть потребность, рост которой не ограничен ни экологическими, ни ресурсными рамками. Это потребность в саморазвитии – духовная потребность.

Развитый человек, как мы отмечали ранее, меньше нуждается во внешнем окружении, и сам по отношению к другим людям гораздо более бескорыстен. Он воспринимает других людей не с позиции возможности их использования. Его не интересует их полезность для него.

Эти качества развитой личности очень важны для современного общества, для постиндустриальной экономики. Раньше, когда господствовало убеждение, что в рыночной экономике основным побудителем к развитию производства является конкуренция, и в управлении персоналом предприятия главную ставку делали на соперничество, конкуренцию между людьми. Вся система материального и морального стимулирования была направлена на то, чтобы каждый индивид стремился выделиться среди себе подобных. Стремление зарабо-

тывать больше денег, иметь более высокую должность, иметь отдельный кабинет, персональную машину и т. п. были главными побудителями. Стремление делать хорошо свою работу не было самоцелью, а было только средством для получения такой оценки своей деятельности, которая в свою очередь дала бы право на получение всех перечисленных благ. Поскольку оценка давалась за индивидуальные результаты, постольку и индивиды интересовали не общие результаты коллектива, фирмы, в которой он работает, а только его личные результаты. Существовало убеждение, что если хорошо работает каждый, то хороший результат ожидает всех. Если каждый стремится выделиться на фоне других, значит, каждый будет работать лучше и будет лучше общий результат. Экономический дарвинизм, предполагающий, что развитие идет только через естественный отбор в борьбе между экономическими субъектами, распространялся и на управление людьми.

Мы говорим об этом как о прошлом, имея в виду, что на наиболее хорошо управляемых компаниях отказались от такого подхода. Но таких передовых компаний пока еще меньшинство, а на подавляющем большинстве именно этот экономический дарвинизм господствует как в их внешней политике, так и во внутрифирменном управлении. Даже в теории управления большинство еще придерживается убеждения, что только конкуренция между фирмами и людьми является источником развития.

Но уже появились экономисты нового мировоззрения, такие как Деминг, Акофф и другие, понимающие, что постиндустриальная экономика преимущественно должна развиваться на основе сотрудничества, а не соперничества [7–11]. По их оценке, конкуренция, если она будет и в будущем рассматриваться как главный источник развития, приведет к снижению эффективности экономики. Будущее за идеей «выживаем все вместе», за сотрудничеством.

«Управление на основе философии конфликта и соревнования не является таким уж плохим в условиях постоянно расширяющегося рынка» [4, с. 261], но постиндустриальная экономика – это экономика насыщенного рынка. Более того, как мы отмечали раньше, не исключено, что в будущем в силу ресурсных и экологических ограничений в развитых странах рынок может начать сокращаться. Возможно, будет сокращаться рынок некоторых цветных металлов. В этой ситуации конкуренция, девизом которой является «пусть проигравший плачет» становится разорительной. Деминг, может быть излишне категорично, но многократно заявлял: «Конкуренция разрушила нас». Сотрудничество с его идеей «выживаем все вместе» уместнее в условиях насыщенного рынка, но любые крайности, очевидно, опасны. Более правильно, очевидно, говорить о сочетании сотрудничества и конкуренции, при ведущей роли сотрудничества. «Конкуренция внутри сотрудничества», – так сформулировал эту идею Г.Р. Нив [4].

Новой идеологии взаимодействия между фирмами соответствует и новая идеология взаимодействия между сотрудниками фирмы. Сотрудничество вместо соперничества при сохранении определенного элемента состязания, но внутри сотрудничества.

Развитая личность, которой для самоактуализации не требуется внешних оценок, которая не стремится утвердиться за счет возвышения над кем-то, гораздо легче жить и работать в обстановке сотрудничества, чем в обстановке конкуренции между работника-

ми. Это очень важно для современного производства, поскольку в процессе создания какого-то изделия зачастую вовлечены сотни и тысячи работников, и результат складывается из их совместных усилий. Поэтому успешно развивающиеся компании преимущественно используют коллективную оценку труда вместо индивидуальной, которая была основой всего управленческого мышления еще в 70–80-х гг. XX в. Сегодня все больше специалистов по менеджменту говорят о том, что в людях необходимо воспитывать коллективистское мышление [12].

Индивидуализм, которым гордились западные философы, как основой демократического мышления, уже больше не рассматривается как достоинство. Поэтому предлагается уже со школы воспитывать коллективизм, патриотизм.

Итак, развитый человек – это человек, желающий сотрудничать, а не конфликтовать. Труд, учеба для него самоцель, так как они могут доставлять радость. Раньше, когда труд носил преимущественно физический характер и был достаточно тяжел и неприятен, нереально было во многих случаях говорить о том, что труд приносит радость. Это могло еще как-то соответствовать труду людей творческих профессий. Сегодняшние производительные силы таковы, что для многих видов деятельности отождествление труда с радостью стало возможным при правильном понимании необходимости обеспечения радости через труд менеджментом.

Именно внутренняя мотивация способствует появлению развитых работников, которые незаменимы в инновационной экономике.

Список использованных источников

1. Деминг Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
2. Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988.
3. Маслоу А. Психология бытия. М.: Редл-Бук. Киев: Ваклер, 1997.
4. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Тольятти: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998. 366 с.
5. Пичурин И.И. Маркетинг: общая теория. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2001. 390 с.
6. Дюринг А. Сколько же нам надо // XX век: последние десять лет. 1990-91 : сб. статей. М.: Прогресс-Пантея, 1992. С. 193–212.
7. Шонбергер. Японские методы управления производством. М.: Экономика, 1988.
8. Акофф Р. Планирование будущего корпораций. М.: Прогресс, 1985.
9. Соймон Г., Снитбург Д., Томсон В. Менеджмент в организации. М.: Экономика, 1995.
10. Акофф Р. О менеджменте. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
11. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Издательский дом Вильямс. 2000. 398 с.
12. Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М.: Изд-во «Добрая книга», 2007. 384 с.