



**А. В. САЯПИН**  
Аспирант департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор ООО «Планета Недвижимость». Область научных интересов: стратегический менеджмент, управление персоналом, мотивация персонала, инновационный менеджмент

E-mail:  
5855558sav@gmail.com

УДК 331.103.6:331.108.26

**В** статье представлены основные положения разработанной концепции мотивирующей среды как инструмента повышения вовлеченности сотрудников в инновационный процесс компании. Проведен анализ составляющих мотивирующей среды в российских высокотехнологичных инновационно-ориентированных компаниях АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион», на основе которого выявлены проблемные аспекты, препятствующие ведению эффективной деятельности компаний. Предложены практические инструменты и рекомендации по их устранению. Подтверждено положительное воздействие мотивирующей среды в процессе стратегического развития коммерческих организаций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:**

инновационный менеджмент, мотивирующая среда, инновационно-ориентированная организация, вовлеченность персонала в инновации.

# Совершенствование мотивирующей среды в российских инновационно-ориентированных компаниях

**Введение**

В настоящее время ориентация компаний на ведение инновационной деятельности имеет большое значение для долгосрочного стратегического развития с учетом высокого уровня рыночной конкуренции, роста глобализационных процессов и необходимости управления в условиях неопределенности [Трачук А., 2013]. В инновационной деятельности ключевым фактором является вовлеченность персонала в процесс создания инновационных идей и их последующего внедрения [BaumgukR., 2004].

Нами была разработана концепция мотивирующей среды, с тем чтобы больше вовлечь персонал в реализацию инновационного процесса на предприятии. Концепция позволяет усовершенствовать внутреннюю структуру управления бизнес-процессами предприятия, достичь более высокого уровня основных экономических показателей деятельности, а также расширить и упрочить положение на рынке [Хеллевиغ Й., 2012].

Мотивирующая среда представляет собой систему взаимосвязанных и взаимозависимых составляющих [March-Chorda I., Mosser J.]:

- атмосфера мотивов и стимулов к инновациям формируется благодаря поощрению тех, кто предлагает нестандартные идеи, введены системы материальных и нематериальных стимулов персонала к участию в инновационном процессе предприятия [Floydsand A., Jakobsen S.-E., 2011];
- инновационная инфраструктура аккумулирует знания, теоретический и практический опыт, а также обеспечивает эргономичность работы персонала в целом [Hekkert M., Negro S., 2009];
- творческий потенциал создается с учетом оценки, мониторинга и развития творческих и предпринимательских способностей сотрудников, необходимых для генерации нестандартных идей [Dul J., Ceylon C., Jaspers F., 2011].

- корпоративная культура, ориентированная на инновации, представляет собой свод определенных правил, реализуемых на практике с целью сохранить высокую вовлеченность персонала в инновационную деятельность [Voelpel S., Leibold M., Streb C., 2005].

Проанализированы наличие и характер влияния составляющих мотивирующей среды на уровень эффективности в российских высокотехнологичных инновационно-ориентированных компаниях – АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион».

АО «НПО «Криптен» производит оптические элементы для защиты полиграфических изделий и маркирования товаров, так чтобы их подлинность можно было проверить с помощью визуального и инструментального контроля. Компания разрабатывает и производит самоклеящиеся защитные голограммы и голографическую фольгу для горячего тиснения, голографических ламинатов, голографических оверлеев и защитных нитей. Компания использует собственные передовые технологии и располагает производственными возможностями для изготовления специальных оптических защитных элементов любой сложности [АО «Криптен» [б.г.]]. АО «НПО «Криптен» присутствует на рынке более 20 лет, количество сотрудников – 371 (по данным за 2015 год) [АО «НПО «Криптен»] [б.г.]]. Структурно это вертикально-интегрированная система, обеспечивающая полный производственный цикл: составление эскизов для клиентов, подготовка документации, тестовое производство и испытание, внесение разработанного знака в международный голографический реестр и реестр Федеральной службы по техническому и экспортному контролю [«Криптен» [б.г.]].

ООО «Верилион» разрабатывает высокотехнологичные решения для производства всех видов пластиковых карт с учетом графического исполнения и высокой степени защищенности [ООО «Верилион» [б.г.]]. Компания работает на российском рынке почти 15 лет. Среди клиентов – более сотни российских предприятий [Verilion [б.г.]]. Компания заинтересована в долгосрочном сотрудничестве с клиентами, предоставляет сотрудникам широкие возможности для обучения и совершенствования, поддерживает сплоченность команды. Ключевые ценности предприятия – взаимное уважение, стремление к достижению общих целей, лояльность, стремление к инновациям [ООО «Верилион» [б.г.]].

Оценка уровня развития составляющих мотивирующей среды проводится на основе экспертного анализа [Саяпин А., 2016]. По материальным и нематериальным признакам оценивается уро-

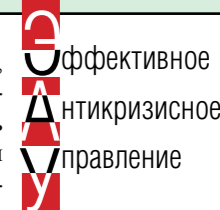
вень удовлетворенности сотрудников [Asheim B., Coenen, Vang J., 2007]. С точки зрения инновационной инфраструктуры оценивается эффективность работы персонала, эргономичность, оптимизация и результативность производственных и бизнес-процессов компании [Bathelt H., Malmberg A., Maskell P., 2004]. Анализ творческого потенциала подразумевает оценку предпринимательских навыков персонала с акцентом на инициативность, самостоятельность и ответственность за достигнутые результаты [Amabile T.M., Mueller J.S., 2008]. Наконец, в рамках анализа корпоративной культуры, ориентированной на инновации, необходимо исследовать позитивные и негативные факторы структуры менеджмента компании и открытости коммуникационной системы внутри компании, в том числе с учетом неформальных коммуникаций между сотрудниками [Kaasa A., Vadi M., 2008].

**Проблемные аспекты мотивирующей среды в бизнесе**

Для исследования степени развития составляющих мотивирующей среды в АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион» мы провели интервью с сотрудниками и руководителями компаний, непосредственно участвовали в работе АО «НПО

Таблица 1  
Проблемные аспекты составляющих мотивирующей среды в АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион»

Составляющая мотивирующей среды	Проблемный аспект	
	АО «НПО «Криптен»	ООО «Верилион»
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Отсутствие мотивации у персонала (слабая вовлеченность в инновационную деятельность и развитие компании). Необъективная система заработной платы	Отсутствие мотивации у персонала (слабая вовлеченность в инновационную деятельность и развитие компании)
Инновационная инфраструктура	Неразвитая система поставок и складирования. Неразвитая система качества. Отсутствие коммуникаций между отделом НИОКР и производственным департаментом. Неэффективная система контроля	Проблема удержания ключевых кадров
Творческий потенциал	Низкий уровень инициативности персонала	Низкий уровень компетентных сотрудников. Низкий уровень предпринимательских способностей персонала
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Неразвитая система менеджмента. Неэффективная система распространения информации и нововведений	Неэффективная система обучения



«Криптен». Были выявлены проблемы, в значительной степени снижающие эффективность работы в целом (табл. 1).

В сфере мотивов и стимулов к инновациям есть два основных проблемных аспекта:

- отсутствие мотивации у персонала: он слабо вовлечен в инновационную деятельность и развитие компании в целом: в обеих компаниях нет системы постановки задач, системы материальных поощрений за предложение нестандартных идей, реализация которых способна повысить эффективность деятельности компаний. Поэтому уровень мотивированности и вовлеченности персонала по внедрению инноваций и участию в инновационном процессе организации достаточно низкий.
- необъективная система заработной платы персонала: в АО «НПО «Криптен» принята фиксированная ставка, которая не учитывает перевыполнение рабочего плана и дополнительные усилия по выполнению проекта.

В АО «НПО «Криптен» инновационную инфраструктуру осложняет наибольшее количество негативных факторов:

- неразвитая система поставок и складирования: достаточно высокий уровень брака, неэффективная система учета товаров и материалов на складе, слабо разработанная система документооборота, которая должна учитывать наличие и отсутствие складских запасов;
- неразвитая система качества: поставка сторонними агентами необходимых материалов и компонентов осуществляется без гарантии качества, внутренняя система штрафов вынуждает персонал скрывать значительную часть бракованной продукции;
- отсутствие коммуникаций между отделом НИОКР и производственным отделом: компания формально поддерживает коммуникации между научным и производственным отделами, разработанные технологии и новшества нередко не внедряются в производственный процесс.

Анализ инновационной структуры ООО «Верилион» показал проблему удержания ключевых кадров, дефицит высококвалифицированных специалистов, халатное отношение сотрудников к своим рабочим функциям.

Оценка творческого потенциала сотрудников АО «НПО «Криптен» обнаружила низкий уровень инициативности.

В ООО «Верилион» творческий потенциал компании ослабляют:

- низкий уровень компетентных сотрудников: высокий уровень технологичности и узкая специализация производственной и эконо-

мической деятельности компании предъявляют особые требования к компетентности сотрудников, специалистов, обладающих необходимой компетенцией, на рынке труда немного.

- низкий уровень предпринимательских способностей персонала, который непосредственно влияет на эффективность реализации инновационного процесса предприятия, т.к. сотрудники, обладающие выраженными предпринимательскими способностями, гораздо чаще предлагают идеи и новшества, имеющие значительный потенциал [Hearing D., Phillips J., 2005].

Анализ корпоративной культуры, ориентированной на инновации, показал, что в АО «НПО «Криптен» существуют:

- неразвитая система менеджмента, которая не имеет четкой системы инструкций, правил делегирования ответственности при выполнении задач, средств контроля за тем, как персонал выполняет свою работу;
  - неэффективная система распространения информации и внедрения нововведений: персонал ничего не знает о том, как компания действует на рынке в текущий момент, плохо осознает принципы развития, цели и миссию компании, не чувствует себя причастным к развитию и деятельности компании в целом.
- В ООО «Верилион» корпоративная культура, ориентированная на инновации, осложнялась неэффективной системой обучения: мероприятия с целью повысить уровень квалификации ключевых сотрудников не давали искомого результата.

Таким образом, в АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион» были выделены существенные проблемы мотивирующей среды, их решение могло бы в значительной степени повысить уровень эффективности развития в целом.

### Практический инструментальный набор развития мотивирующей среды в бизнесе

На основе проведенного исследования составляющих мотивирующей среды нами были разработаны практические мероприятия и рекомендации, как устранить выявленные проблемы (табл. 2)

Для формирования мотивации у персонала предложено разработать систему материальных и нематериальных стимулов и поощрений (бонусы и премии за достижение выдающихся результатов, общественное признание и награждение членов коллектива, проведение интеллектуальных и развлекающих внутрикорпоративных мероприятий). Для решения вопроса с необъек-

тивной заработной платой в АО «НПО «Криптен» внедрена системы показателей KPI (Key Performance Indicator) [Вишнякова М., 2016].

Проблема неразвитой системы поставок и складирования в АО «НПО «Криптен» была решена путем внедрения системы управления ресурсами компании (Enterprise Resource Planning, ERP) [Лири Д., 2004], таким образом обеспече-

нный опыт, рекомендации специалистов, база теоретических знаний). Внедрена система поощрения сотрудников, которые дополнили систему знаний полезной и уникальной информацией.

Слабая инициатива сотрудников АО «НПО «Криптен» получила поддержку в виде мероприятий по оценке и мониторингу уровня инициативности.

Инструменты и мероприятия по развитию мотивирующей среды

Таблица 2

Составляющая мотивирующей среды	АО «НПО «Криптен»		ООО «Верилион»	
	Проблема	Инструмент решения	Проблема	Инструмент решения
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Отсутствие мотивации у персонала	Система мотивации	Отсутствие мотивации у персонала	Система мотивации
	Необъективная система заработной платы	Система показателей KPI		
Инновационная инфраструктура	Неразвитая система поставок и складирования	Система управления ресурсами компании	Проблема удержания ключевых кадров	Система знаний, система поощрения за вклад
	Неразвитая система качества	Поощрения за выявление брака, поиск надежного поставщика		
	Отсутствие коммуникаций между отделом НИОКР и производственным департаментом	Система коммуникации		
	Неэффективная система контроля	Служба контроля качества		
Творческий потенциал	Низкий уровень инициативности персонала	Оценка и мониторинг с последующим развитием	Низкий уровень компетентных сотрудников	Система организации зарубежных программ
			Низкий уровень предпринимательских способностей	Оценка и мониторинг
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Неразвитая система менеджмента	Система инструкций	Неэффективная система обучения	Система семинаров и коучинга
	Неэффективная система распространения информации и внедрения нововведений	Система оповещения		

на прозрачность данной сферы деятельности. Для улучшения системы внедрена система премирования за обнаружение брака, приложены усилия, чтобы найти надежного крупного поставщика необходимых материалов и компонентов, зарекомендовавшего себя на рынке. Коммуникации между отделом НИОКР и производственным отделом налажены путем формирования соответствующей системы, сотрудники обоих отделов активно вовлечены в процесс разработки и тестирования новых моделей. В дальнейшем это позволило значительно повысить качество конечной продукции. Для обеспечения надлежащего качества организована служба контроля качества.

Удержание ключевых кадров ООО «Верилион» стало возможно благодаря внедрению специализированной системы знаний. Она образуется путем накопления и сохранения информации, необходимой для развития компании в целом (прак-

Недостаточная компетентность сотрудников ООО «Верилион» потребовала организации и проведения системы зарубежных программ с партнерами компании, реализация которых повысила уровень квалификации сотрудников. Для развития предпринимательских способностей персонала проведены мероприятия по их оценке и мониторингу.

Неразвитая система менеджмента АО «НПО «Криптен» частично усовершенствована благодаря внедрению системы делопроизводства (документооборот, протоколирование собраний и деловых встреч, контроль исполнения задач). Новые принципы корпоративной культуры компании учитывают долгосрочную стратегию развития, оптимизации и открытости. Ведется поиск способных и инициативных сотрудников, работникам предоставляется возможность повысить свой профессиональный уровень, поощряется



## Дебютанты

конкуренция в рамках рабочих проектов. Компания демонстрирует уважение к каждому сотруднику как личности, строит эффективные взаимоотношения с поставщиками и клиентами.

Неэффективная система распространения информации внутри АО «НПО «Криптен» заменена на систему внутреннего оповещения.

В ООО «Верилион» вместо неэффективной системы обучения внедрена система семинаров (ознакомление с технологическими новинками и особенностями выпускаемой продукции, обмен опытом и знаниями между специалистами разных отделов компании) и система коучинга в рамках совместных рабочих проектов (наиболее опытный сотрудник выступает наставником для молодых специалистов).

## Выводы

Исследование составляющих мотивирующей среды проведено на базе российских высокотехнологичных инновационных компаний (АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион»). Выделены основные проблемные аспекты, снижающие уровень результативности инновационного процесса и деятельности компаний в целом. Для их преодоления разработаны практические рекомендации и инструменты.

В целом выявление и последующее совершенствование составляющих мотивирующей среды – атмосферы мотивов и стимулов к инновациям, инновационной инфраструктуры, творческого потенциала и корпоративной культуры, ориентированной на инновации, – важно проводить в компаниях для повышения эффективности их деловой деятельности в целом.

## Список литературы:

1. **Трачук А.В.** (2013) Формирование инновационной стратегии компании // *Управленческие науки*. № 3 (8). С. 16-25.
2. АО «Криптен» ([б.г.]) // *Вся реклама*. URL: <http://reklama-all.ru/agency/kripten-12530/>.
3. АО «НПО «Криптен»» ([б.г.]). URL: <http://www.krypten.ru/about.php>.
4. **Вишнякова М.** (2016) KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании // *Генеральный директор*. URL: <http://gd.ru/articles/3584-kpi>.
5. «Криптен» ([б.г.]) // *Мир голографии*. URL: <http://www.holography-journal.com/криптен/>.
6. **Лири Д.** (2004) ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. М.: Вершина. 272 с.
7. ООО «Верилион» ([б.г.]) // *Каталог фирм*. URL: <http://moscow.catalogy.ru/firms/www.verilion.ru.htm>.
8. **Саяпин А.В.** (2016) Совершенствование инновационного процесса предприятия путем формирования мотивирующей среды // *Вестник РУДН. Серия Экономика*. № 4. С. 90–98.
9. **Хеллевиг Й.** (2012) Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. RussiaAdvisoryGroupOy, Helsinki. URL: [http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee\\_Engagement\\_in\\_Russia\\_Rus.pdf](http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf).
10. **Amabile T., Mueller J.** (2008) Studying creativity, its processes, and its antecedents: an exploration of the componential theory of creativity. *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum. P. 33–64.
11. **Asheim B., Coenen L., Vang J.** (2007) Face-to-face, buzz, and knowledge bases: sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy // *Environment and planning C-government and policy*. Vol. 25, № 5. P. 655–670.
12. **Bathelt H., Malmberg A., Maskell P.** (2004) Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation // *Progress in Human Geography*, № 28 (1). P. 31–56.
13. **Baumruk R.** (2004) The missing link: the role of employee engagement in business success // *Workspan*. Vol. 47. P. 48–52.
14. **Dul J., Ceylon C., Jaspers F.** (2011) Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment // *Human resources management*. Vol. 50, N 6. P. 357–372.
15. **Floysand A., Jakobsen S.-E.** (2011) The complexity of innovation: a relational turn // *Progress in Human Geography*. Vol. 35, N 3. P. 328–344.
16. **Hearing D., Phillips J.** (2005) Innovation Roles: The People You Need for Successful Innovation // *WhitePaper*. NetCentricsCorporation. Nov.
17. **Hekkert M., Negro S.** (2009) Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: empirical evidence for earlier claims // *Technological forecasting and social change*. Vol. 74, № 4. P. 584–594.
18. **Kassa A., Vadi M.** (2008) How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries/University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration. Tartu. P. 3–30.
19. **March-Chorda I., Mosser J.** ([s.a.]) How organizational culture affects innovation in large sized ICT firms: a pilot study. URL: [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id\\_268.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id_268.pdf).
20. **Schaufeli W., Salanova M.** (2007) Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations // *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers. P. 135–177.
21. **Verilion** ([б.г.]). URL: <http://www.verilion.ru>.
22. **Voelpel S., Leibold M., Streb C.** (2005) The innovation meme: managing innovation replicators for organizational fitness // *Journal of Change Management*. Vol. 5, № 1. P. 57–69.



Специальный Профессиональный Форум

17 мая 2017

# World Class Risk Management 2017

Москва, Здание Правительства Москвы

Профессиональный форум по управлению рисками и внутреннему аудиту



Ключевая цель Института Стратегического Анализа Рисков Управленческих Решений – это внедрение риск-ориентированного мышления и современных методов анализа рисков в ключевые сферы экономики России и стран СНГ.

(495) 2551351 | [www.isar.institute](http://www.isar.institute) | [certification@isar.institute](mailto:certification@isar.institute)

## ФОРУМ 2017

**17 мая 2017 года** в Москве пройдет **World-Class Risk Management 2017** – профессиональный форум в области управления рисками, внутреннего аудита и риск-ориентированного принятия решений. Ключевым спикером форума выступит эксперт по управлению рисками и внутреннему аудиту мирового уровня **Норман Маркс**. Форум – это уникальная возможность для обмена передовыми практиками в области интеграции управления рисками в деятельность компании и бизнес-инновациями по формированию культуры управления рисками.

Скидка 10000 руб для читателей ЭАУ: <https://www.risk-academy.ru/risk-forum-2017/>

## ОБУЧЕНИЕ 2017

### Подготовка к сертификации G31000 (6 дней)

Программа обучения и сертификации основана на новейших мировых наработках в области принятия решений с учетом рисков и внедрения в ключевые процессы компании элементов управления рисками.

Летняя сессия

3-4 июня 2017

10-11 июня 2017

17-18 июня 2017

Осенняя сессия

4-5 ноября 2017

11-12 ноября 2017

18-19 ноября 2017

### Курс по количественной оценке рисков с использованием Palisade Decision Tools (2 дня)

Курс основан на практических кейсах, которые позволяют наглядно испытать навыки моделирования и количественной оценки. В программе курса используются все продукты Palisade Decision Tools, включая @Risk, TopRank, PrecisionTree, BigPicture.

20-21 мая 2017

19-20 августа 2017

16-17 сентября 2017

14-15 октября 2017

### Курс по управлению рисками для аудиторов (2 дня)

Курс основан на ГОСТ Р ИСО 31000:2010 и самых современных разработках в области аудита и оценки эффективности управления рисками от ведущих мировых риск менеджеров и исследовательских институтов.

20-21 мая 2017

23-24 сентября 2017