

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**

На правах рукописи

Саяпин Александр Валентинович

**МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ
ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: управление
инновациями; менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Трачук Аркадий Владимирович

Москва – 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	17
1.1 Теоретические подходы к формированию инновационного процесса организации.....	17
1.2 Модели инновационной стратегии как ключевой составляющей инновационного процесса организации	26
1.3 Вовлеченность персонала как основной фактор повышения эффективности инновационного процесса	35
Выводы по главе 1	45
ГЛАВА 2 МОТИВИРУЮЩАЯ СРЕДА КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИКА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ	48
2.1 Исследование вовлеченности сотрудников в инновационный процесс.	48
2.2 Тенденции формирования мотивирующей среды в российских компаниях.....	58
2.3 Структура мотивирующей среды и система взаимодействия ее элементов	76
Выводы по главе 2	86
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	89
3.1 Проблемы функционирования мотивирующей среды в инновационно- ориентированных российских компаниях.....	89
3.2 Практические результаты оценки вовлеченности сотрудников и мотивирующей среды российских предприятий.....	98
3.3 Практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников в инновационный процесс организации	109
Выводы по главе 3	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	131
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	134
Приложение А Список компаний-респондентов анкетирования (информационное)	152

**Приложение Б Расчет показателей КРІ для АО "НПО "Криптен"
(информационное)..... 167**

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время, в условиях быстрого технологического развития, роста конкуренции, а также глобализации и существенной волатильности рынков особое значение для компаний приобретает ориентация на инновации. Это особенно важно, если компания ставит перед собой цель увеличить свою долю на рынке и повысить прибыль в долгосрочном плане. Так, по результатам исследования компании Boston Consulting Group [157], из полутора тысяч опрошенных топ-менеджеров компаний различных стран мира почти 75% из них заявили, что инновации входят в тройку ключевых направлений стратегического развития. Прибыль инновационно-ориентированных компаний, в среднем, на 13-15% выше, по сравнению с остальными участниками рынка, а скорость разработки и последующего внедрения новых продуктов и услуг почти в три раза выше [163]. Компаниям, в которых деловая деятельность тесно взаимосвязана с реализацией инновационной стратегии, удается достичь более высокого уровня операционного дохода (в среднем, на 40% выше) и почти в два раза увеличивать доходность акционеров [161]. Таким образом, благодаря инновациям в значительной степени возможно повысить уровень результативности деятельности предприятий.

Коммерческие организации Российской Федерации на сегодняшний день в процессе реализации инновационной деятельности сталкиваются с определенными проблемами: так, уровень инновационной продукции в национальном разрезе в целом не превышает 8% (по сравнению с 15% в ведущих западноевропейских странах); наблюдается значительное отставание по числу международных патентов и изобретений [145].

Следует отметить, что ключевую роль в реализации любого вида инноваций (а именно: новшества в продукте или услуге компании, в технологии разработки и производства продукта, в бизнес-процессе или в стратегии продвижения продукта) основополагающую роль играет

человеческий капитал компании – персонал, обладающий уникальными знаниями и необходимыми навыками и способный предлагать нечто новое для эффективного развития компании.

Однако, по данным, представленным в «Национальном докладе об инновациях в России» [142], на практике руководители многих российских компаний сталкиваются с серьезной проблемой: как обеспечить мотивацию своих сотрудников и вдохновить их к генерации новых идей с последующим активным участием в процессе реализации одобренной инновационной идеи. К тому же, уровень инвестирования в нематериальные активы в российских организациях в 4-7 раз ниже, по сравнению с лидирующими странами [145]. Таким образом, несмотря на общее осознание важности поддержания уровня вовлеченности персонала в реализацию инновационного процесса, реальное его внедрение в российских компаниях проводится недостаточно эффективно.

Проблема мотивации персонала для активизации инновационной деятельности имеет различные аспекты: недостаточно разработанная комплексная система мотивации на основе стимулирующих мероприятий материального и нематериального характера на предприятии, либо ее отсутствие; оценка деятельности персонала преимущественно в рамках плановых экономических показателей деятельности предприятия, без принятия во внимание творческих способностей и индивидуальных стремлений сотрудников к самореализации; низкая степень причастности персонала к деятельности компании. Решение данных аспектов будет способствовать повышению общей вовлеченности персонала в инновационный процесс предприятия.

Степень разработанности темы исследования. Основопологающей теоретической и методологической базой диссертации являются классические труды зарубежных и российских ученых в сфере инновационного и стратегического менеджмента: Р. Ротвелла, М. Доджсона, С. Кляйна, Н. Розенберга, П. Тротта, Г. Чесборо, Р. Купера, П. Сенге, А. В. Трачука и других.

Вопросы и проблемы реализации инновационного процесса и формирования инновационной стратегии анализировались в работах следующих специалистов: И. Ансоффа, Й. Шумпетера, Г. Фризвинкеля, А.Ю. Юданова, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хидуори, С. Вуттона, Т. Хорна, О.С. Виханского, А.А. Трифиловой, С. Маркидеса, А. Сливоцки, В. Чан Кима, Р. Моборна, Р. Такера, Р. Венца и других.

Заметный вклад в изучение степени воздействия вовлеченности персонала и мотивационной деятельности на эффективность инновационного процесса в организации внесли следующие исследователи: В. Кан, Р. Бомрак, А. Ричман, К. Шоу, Ф. Франк, Р. Финнеган, С. Тейлор, А. Сакс, Й. Хеллеви, В. Шофели, М. Салаванова, Д. Робинсон, С. Перриман, С. Хэйдэй, Д. Орган, Д. Вайз, Г. Роуз, А.Шохэм, С. Нейл, А. Рувио, К. Вебб, Дж. Хоган, Т. Амабайл, Р. Конти, Х. Кун, Дж. Лазенби, М. Херрон, Ф. Даманпур, М. Шнейдер, А. Лестер, П. Мартин, Г. Керцнер, Д. Локк, Д. Хеарин, Дж. Филлипс, Л.П. Гончаренко, С.А. Филин, Б.Т. Кузнецов, Н.К. Демик, А.Ж. Якушев, Н.А. Женова, И.В. Бондарь и другие.

В существующих теориях формирования инновационной стратегии и реализации инновационного процесса подтверждена эффективность влияния отдельных факторов внутренних ресурсов организации, таких, как персонал (работы М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хидуори [96], С. Вууттона и Т. Хорна [133]), менеджмент (исследования С. Фримана [58], С. Маркидеса [92]), оргструктура компании (труды Р.-С. Венца [132]). Однако, предположение автора диссертационного исследования состоит в том, что координация данных и других видов внутренних ресурсов в рамках формирования комплексной системы взаимосвязанных элементов может в еще большей степени повысить конечную результативность и эффективность деятельности организации.

Таким образом, исследование теоретических, методических подходов и практических инструментов к разработке механизма по повышению уровня вовлеченности сотрудников в инновационном процессе коммерческого предприятия является одной из важнейших задач развития компаний.

В рамках развития национальной инновационной системы развитых стран мира, помимо крупных организаций, являющихся фундаментальными локомотивами развития экономики, предприятия среднего бизнеса также играют важную роль в достижении стабильности и высокого уровня занятости (34% рынка труда, длительность жизненного цикла у 70% средних предприятий в общей сложности составляет 20 лет) [13]. Поэтому диссертационная работа посвящена исследованию российских компаний с учетом особенностей формирования, организации и последующего ведения деятельности российских средних и крупных предприятий, которые на сегодняшний день недостаточно эффективны, в том числе ввиду несовершенства корпоративных инновационных систем и инновационных процессов.

Принимая во внимание высокий уровень значимости полученных результатов в исследованиях, проведенных вышеперечисленными специалистами, необходимо отметить, что поиск эффективных инструментов и механизмов повышения уровня вовлеченности персонала в инновационный процесс организации, прямым образом влияющих на конечную результативность развития организации в целом, обеспечивая ее конкурентные преимущества и лидерство в рыночной нише, нуждается в дальнейшей разработке.

Гипотеза научного исследования заключается в предположении, что повышение эффективности реализации инновационного процесса коммерческой организации возможно осуществить путем внедрения в организации особой мотивирующей среды, состоящей из следующих элементов: корпоративной культуры, ориентированной на инновации; мотивов и стимулов к инновациям; творческого потенциала компании и инновационной инфраструктуры.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке методических подходов к формированию особого механизма обеспечения максимальной вовлеченности персонала и основных стейкхолдеров в целях стимулирования формирования и реализации инновационных идей.

Достижение поставленной цели предполагает постановку и последовательное решение следующих **задач**:

- определить роль и значение фактора вовлеченности персонала как ключевой составляющей человеческого капитала в рамках стимулирования к эффективной реализации инновационного процесса коммерческой организации;

- разработать принципы формирования мотивирующей среды и ее элементов в качестве механизма повышения уровня вовлеченности персонала организации в инновационную деятельность компании;

- разработать методику внедрения мотивирующей среды по повышению вовлеченности персонала в инновационную деятельность компаний;

- определить роль и значение фактора творческого потенциала в контексте эффективности инновационной деятельности компании, разработать рекомендации по его оценке;

- сформулировать практические рекомендации по эффективному использованию совокупности элементов мотивирующей среды как механизма повышения вовлеченности персонала, а также ее оценке для российских предприятий.

Объект исследования – инновационный процесс в российских компаниях среднего и крупного бизнеса.

Предмет исследования – взаимоотношения, складывающиеся между сотрудниками, руководителями и иными стейкхолдерами организации в ходе инновационного процесса.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются научные труды зарубежных и российских ученых и практических специалистов в области инновационного и стратегического менеджмента, исследующие пятое поколение инновационного процесса и разрабатывающие концепции открытых инноваций; прикладные работы по вопросам функционирования инновационно-ориентированных компаний, такие, как концепция самообучающейся организации и концепция

корпоративной инновационной системы; научные труды в сфере управления человеческим (интеллектуальным) капиталом в ходе осуществления инновационной деятельности организаций; работы по повышению мотивации и управлению персоналом в организациях.

Методология и методы исследования. В ходе исследования применялись общенаучные методы теории управления, экспертного, статистического и сравнительного анализа, системного подхода к изучению экономических явлений и процессов, методы экспертных оценок, анкетирование, табличные и графические приемы визуализации данных: для подтверждения значимости факторов было проведено анкетирование, кейс-метод был использован для проверки работоспособности разработанной автором методики внедрения мотивирующей среды в компаниях.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили статистические данные Росстата о деятельности российских предприятий среднего и крупного бизнеса; экономические, аналитические и маркетинговые обзоры РВК (Отчет «Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях», апрель 2016 г. [145]; доклад «Об инновациях в России», октябрь 2015 г. [142]; отчет «Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынка информационных технологий», ноябрь 2014 г. [136]; отчет «Исследование быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний России», март 2014 г. [144]; отчет «Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы», июнь 2010 г. [143]); рейтинги динамично растущих компаний среднего бизнеса («газелей») российского рейтингового агентства «Эксперт» [158] и журнала «Секрет фирмы» [160]; опросы экспертов и собственные полевые исследования.

Область исследования. Исследование выполнено в соответствии с п. 2.12 «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к формированию инновационных стратегий», п. 2.29 «Совершенствование методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития»

Паспорта научной специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями» и п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

Научная новизна диссертации заключается в предложенной концепции мотивирующей среды как эффективного механизма по повышению вовлеченности персонала в инновационный процесс и, как следствие, повышению общей результативности инновационной деятельности организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Доказана высокая значимость фактора вовлеченности персонала среди факторов, влияющих на результативность инновационной деятельности коммерческой организации. В отличие от опубликованных ранее результатов показано, что вовлеченность является необходимым условием для обеспечения результативности долгосрочных и носящих стратегический характер процессов управления инновационной деятельностью (С. 35-37, 41-42, 46) («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»);

2. Разработана концепция мотивирующей среды, состоящей из ряда взаимосвязанных элементов, повышающей эффективность инновационного процесса организации, что выражается в ускорении разработки новых продуктов и введения в практику деятельности компании процессных инноваций. Особенность предложенной концепции состоит в объединении известных подходов к формированию корпоративной инновационной системы и теории самообучающейся организации (С. 43-45, 47, 76-79) («Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями», п. 2.12 «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к формированию инновационных стратегий»);

3. В контексте проведенного эмпирического исследования инновационной деятельности российских компаний среднего и крупного бизнеса доказано практическое влияние мотивирующей среды на результативность инновационного процесса (С. 74-75, 87-88) («Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями», п. 2.12 «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к формированию инновационных стратегий»);

4. Показано, что для обеспечения инновационной активности, выражающейся в своевременном выводе на рынок новых продуктов и/или переходе к применению новых бизнес-практик, компания должна поддерживать среди коллектива необходимый уровень творческого потенциала. В отличие от предыдущих работ, подчеркивается важность поддержания творческого потенциала не только в профессиях, связанных с разработкой новшеств, но и с созданием иных видов инноваций (маркетинговых, организационных и т.п.). Предложены методы оценки уровня творческого потенциала в коммерческой организации (С. 44, 76-77, 120-124) («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности:

цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»);

5. Разработаны методические рекомендации по формированию мотивирующей среды, а также инструменты ее оценивания, включающие систему ключевых показателей результативности и эффективности как сотрудников, так и среды в целом, а также в отличие от традиционных подходов к формированию корпоративной инновационной системы включающие методы и инструменты коммуникации и стимулирования сотрудников (С. 99, 105, 129-132) («Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями», п. 2.29 «Совершенствование методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития»).

Теоретическая значимость работы состоит в том, что в данном диссертационном исследовании предложена концепция мотивирующей среды, разработанная с учетом доказанной высокой значимости фактора вовлеченности персонала в инновационный процесс коммерческой организации и способствующая повышению эффективности стратегического управления соответствующих компаний. Особенность концепции заключается в комплексном соединении общепринятых теорий формирования корпоративной инновационной системы с теорией самообучающейся организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и положения данной диссертационной работы, заключающиеся в выявлении инструментов совершенствования инновационной стратегии и разработке методики их применения для формирования и последующей оценке мотивирующей среды, представляющей механизм повышения вовлеченности персонала в инновационную деятельность,

применимы для решения вопросов повышения эффективности деятельности инновационно-ориентированных компаний, на всех этапах производственного процесса - начиная от стадии исследований и разработок и заканчивая конечной коммерциализацией созданных продуктов.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты:

- методика формирования и внедрения мотивирующей среды в инновационной деятельности организации;
- методика оценки эффективности функционирования элементов мотивирующей среды в организации;
- методические рекомендации по росту результативности мотивирующей среды в организации и повышению эффективности ее деятельности в целом.

Представленные разработки внедрения и оценки мотивирующей среды как механизма повышения вовлеченности персонала в инновационный процесс компании могут применяться в рамках планирования долгосрочной стратегии развития компании на высшем руководящем уровне, менеджерами по развитию, а также руководителями отделов по работе с персоналом.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе подготовки магистров по программам «Управление инновациями», «Технологическое предпринимательство» и проведения занятий по дисциплинам «Инновационный менеджмент», «Современный стратегический анализ», «Управление талантами».

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

Апробация результатов исследования проводилась в форме обсуждения полученных научных результатов на совете Департамента менеджмента Финансового университета, научно-практических конференциях: на II Научной конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва,

Финансовый университет, 25-26 ноября 2014 года); на III Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 1-2 декабря 2015 года); на 9 Ежегодной международной научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, Высшая школа экономики, 17-18 ноября 2016 года).

В практической деятельности АО «НПО «Криптен» используется разработанная методика оценки эффективности функционирования мотивирующей среды, а также программа мероприятий по управлению элементами мотивирующей среды по их внедрению, оценке и развитию. Так, в период с 2015 по 2016 гг. был проведен анализ эффективности инновационной деятельности предприятия, который позволил сформировать дальнейшую стратегию его развития и повысить эффективность деятельности в целом, путем совершенствования функционирования элементов мотивирующей среды в качестве механизма повышения вовлеченности персонала в процесс реализации инновационных идей предприятия.

В деятельности ООО «Верилион» применяется разработанная программа мероприятий по тестированию и оценке персонала в контексте анализа предпринимательских способностей сотрудников. В 2016 г. был проведен анализ текущего состояния предприятия в рамках инновационной деятельности, на основе результатов которого была внедрена разработанная система материальной и нематериальной мотивации персонала, система удержания и совершенствования знаний в рамках компании, а также система наставничества. Данные мероприятия позволили повысить общую эффективность деятельности предприятия.

Материалы исследования были использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме «Внедрение результатов инновационной научно-технологической деятельности вузов в экономическую деятельность субъектов Российской Федерации» (член ВТК по гранту, Соглашение № 02.601.21.007 от 06.08.2015 г., приказ № 1712/о от 02.09.2015). Степень участия

составляет 18 %.

Материалы исследования были использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме: «Разработка механизма и инструментария перехода к устойчивому развитию предприятий полиграфической отрасли» (от 13.02.2017 г. № 26/1-17) в части:

- разработки инновационного сценария развития предприятий полиграфической отрасли;
- разработки и внедрения инструментов обеспечения устойчивого развития предприятий полиграфической отрасли, основанных на повышении степени вовлеченности сотрудников в инновационный процесс. Степень участия в НИР составляет 18 %.

Материалы диссертации используются департаментом менеджмента в преподавании учебной дисциплины «Основы бизнеса» для бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление проектами».

Публикации. По теме исследования опубликовано 14 работ общим объемом 8,03 п.л. (авторский объем – 7,01 п.л.), в том числе 6 работ общим объемом 4,73 п.л. (авторский объем – 3,63 п.л.) - в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем диссертации определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 174 источника и 2 приложений. Текст изложен на 170 страницах, включает 16 рисунков, 22 таблицы.

В первой главе – «Концептуальные основы ведения инновационной деятельности организации» - обоснована роль человеческого капитала в контексте прямого его воздействия на повышение вовлеченности персонала в инновационный процесс. На основе результатов анализа основных мотивов и стимулов сотрудников к инновационной деятельности, обоснована необходимость разработки эффективного механизма по повышению уровня

вовлеченности персонала к инновациям в организации.

Во второй главе – «Мотивирующая среда как основополагающий фактор реализации инновационного процесса организации. Практика российских предприятий» - получены результаты качественного и количественного анализа российского опыта ведения инновационной деятельности и функционирования элементов мотивирующей среды у представителей российского среднего и крупного бизнеса. Подтверждена значимость мотивирующей среды в успешных инновационно-ориентированных российских компаниях.

В третьей главе – «Рекомендации по повышению вовлеченности сотрудников к инновационной деятельности коммерческой организации» - апробирована методика внедрения мотивирующей среды как механизма мотивации персонала в деятельности высокотехнологичного российского предприятия АО «НПО «Криптен». Предложены методические рекомендации по совершенствованию эффективности внедренных элементов мотивирующей среды в российских средних и крупных компаниях.

ГЛАВА 1

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретические подходы к формированию инновационного процесса организации

В условиях высокой конкуренции в экономике в целом инновации – чрезвычайно значимый фактор достижения организацией существенной прибыли и завоевания доминирующей позиции на рынке [20]. В общем смысле инновация, являющаяся конечным результатом инновационной деятельности, представляет собой процесс трансформации идеи или изобретения в товар (услугу), обладающую определенной ценностью, которую потребители готовы оплатить [71]. Инновация, для реализации которой используются все ресурсы компании, особенно нематериальные, служит своего рода инструментом освоения организацией более совершенного этапа развития и достижения лидерских позиций. Стратегия приспособления организации к стремительно меняющимся условиям рынка традиционно являлась базовым подходом к ее развитию [89].

Большое число специалистов занималось изучением инноваций в контексте непосредственно организационной деятельности и компании в целом, с учетом исследования ее внутренних ресурсов [73]. Тем не менее, уровень вклада человеческого капитала - сотрудников, являющихся решающими в достижении успеха в рамках разработки инновационной идеи, был менее изучен в исследованиях воздействия инновационного процесса на деятельность организации.

В рамках различных теорий российских и зарубежных специалистов существует ряд подходов, определяющих понятие и сущность инновационного процесса организации. Результаты проведенного анализа существующих подходов к определению инновационного процесса представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Подходы к реализации инновационного процесса в организации

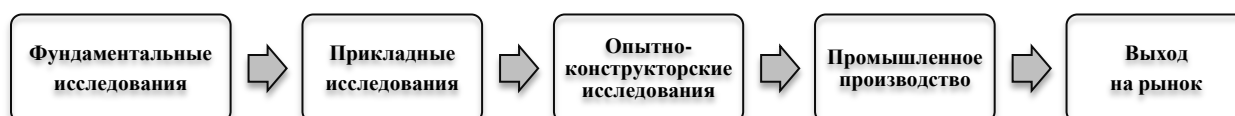
Авторы	Сущность теории реализации инновационного процесса
R. Rothwell, M. Dodgson	Инновационный процесс как последовательная эволюция моделей инновационной деятельности организации (на основе технологии; на основе анализа рынка; с привлечением маркетинга и отдела НИОКР; интегрированная модель бизнес-процессов; системное интегрирование и сотрудничество)
S.J. Kline, N. Rosenberg	Инновационный процесс как цепная модель области исследований, знаний и основных бизнес-процессов
P. Trott	Инновационный процесс как результат взаимодействия внешних и внутренних стейкхолдеров компании
H. Chesbrough	Инновационный процесс как результат непрерывного обмена знаниями с внешней средой
R.G. Cooper	Инновационный процесс как модель постоянного отбора и фильтрации предлагаемых идей
P. Senge	Инновационный процесс как управление знаниями на основе постоянного обучения
H. Takeuchi	Инновационный процесс как создание знания на индивидуальном, групповом и внутриорганизационном уровнях
А.В. Трачук	Инновационный процесс как совокупность системы знаний, экспертизы соответствия стратегии и преобразования во внедренные инновации

Источник: составлено автором на основе [10; 12; 21; 45; 81; 109; 119; 124].

В целом, все модели инновационного процесса соответствуют определенному поколению, в соответствии со своей сущностью и степенью развитости и конечной эффективности.

Экономисты R. Rothwell и M. Dodgson [109] выделяют последовательное формирование моделей инновационного процесса в организации, на основе внешних и внутренних условий текущего положения компании.

Инновационный процесс первого поколения представлен на рисунке 1.1:



Источник: составлено автором на основе [109].

Рисунок 1.1 - Инновационный процесс первого поколения

Инновационный процесс первого поколения имеет линейный последовательный характер и основывается на проведении фундаментальных исследований, работы отдела НИОКР, соответствующего производственного процесса, маркетинговых действий и продаж.

Инновационный процесс второго поколения представлен на рисунке 1.2:

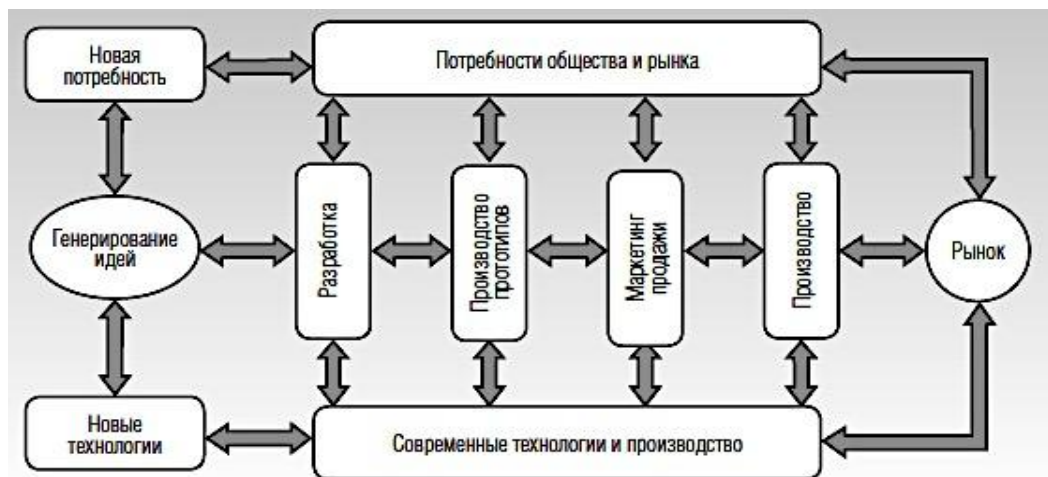


Источник: составлено автором на основе [109].

Рисунок 1.2 - Инновационный процесс второго поколения

Отличие инновационного процесса второго поколения заключается в том, что разработки проводятся только после анализа рынка и выявления потребностей у целевой аудитории.

Схема инновационного процесса третьего поколения представлена на рисунке 1.3:

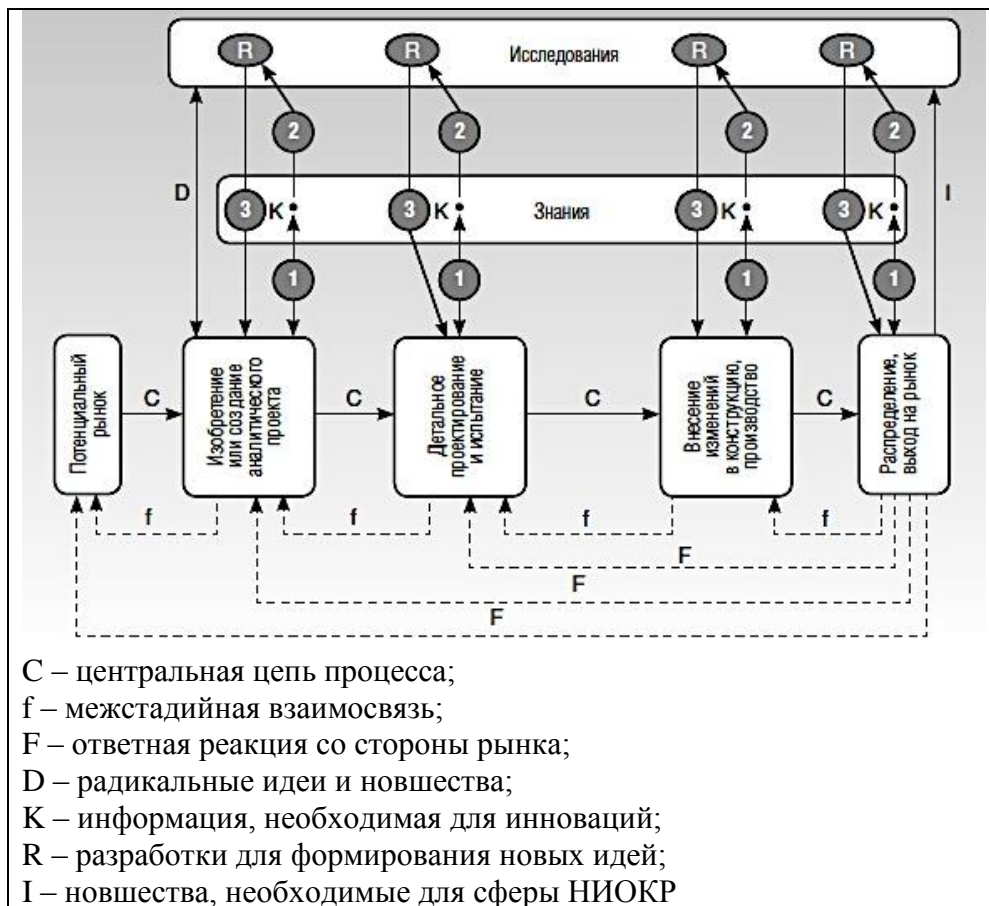


Источник: составлено автором на основе [108].

Рисунок 1.3 - Модель инновационного процесса третьего поколения

Модель инновационного процесса третьего поколения основывается на построении обратной связи на всех этапах процесса, где большое внимание уделено деятельности отдела НИОКР и потребностей рынка.

В частности, цепная модель построения инновационной деятельности специалистов S.J. Kline и N. Rosenberg [84], представленная на рисунке 1.4, также относится к моделям третьего поколения, однако здесь происходит формирование более сложных связей и системы взаимодействия, в силу неясного, порой беспорядочного и нелинейного процесса создания инноваций:



Источник: составлено автором на основе [84].

Рисунок 1.4 - Модель инновационного процесса третьего поколения с системой обратной связи

Важно отметить, что в исследовании цепной модели построения инновационной деятельности S.J. Kline и N. Rosenberg [84] впервые сделан акцент на управлении знаниями. Модель четвертого поколения инновационного процесса представлена на рисунке 1.5:



Источник: составлено автором на основе [105].

Рисунок 1.5 - Модель инновационного процесса четвертого поколения

Отличие модели четвертого поколения от предыдущих заключается в ее интегрированности, где основные этапы происходят не последовательным, а параллельным образом, а наличие межфункциональных команд позволяет оперативно разрешать текущие проблемы на периодических встречах.

Пятая модель инновационного процесса, разработанная исследователем Р. Trott [124], представлена на рисунке 1.6:

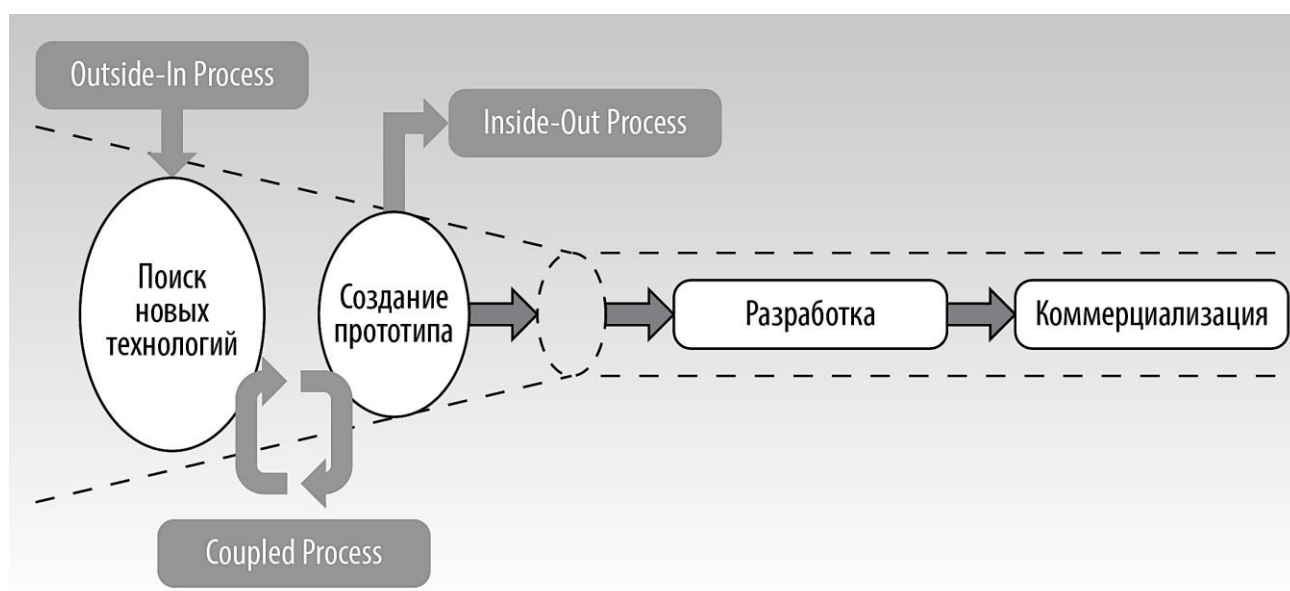


Источник: составлено автором на основе [123].

Рисунок 1.6 - Модель инновационного процесса пятого поколения

Особенностью модели инновационного процесса пятого поколения является ее интегрированность, где знания – ключевой элемент. Основное влияние здесь оказывают внешняя среда и степень эффективности коммуникации между внешними и внутренними стейкхолдерами компании, в процессе которой и возникают инновационные идеи.

Наиболее актуальным вариантом инновационного процесса на сегодняшний день является модель шестого поколения – «модель открытых инноваций», разработанная экономистом Н. Chesbrough [12] и представленная на рисунке 1.7:



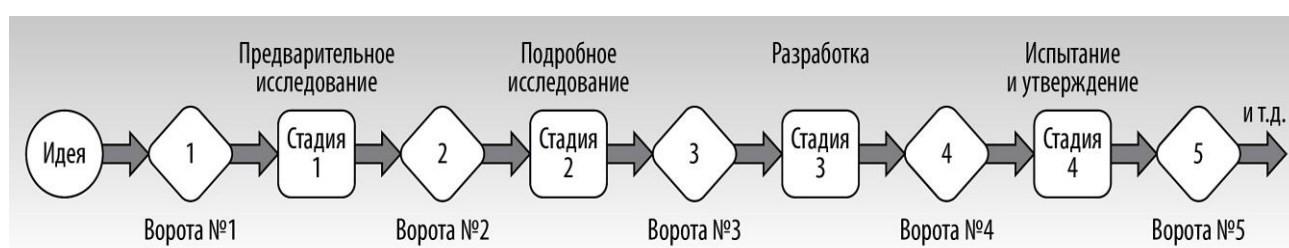
Источник: составлено автором на основе [12].

Рисунок 1.7 - Модель открытых инноваций (модель шестого поколения)

Сущность модели открытых инноваций заключается в стратегически важном для компании расширении сферы исследований. Однако для ее реализации компания должна обладать определенными характеристиками: способность к усвоению знаний на основе внешних ресурсов; мультипликативная способность (способность организации аккумулировать знания и впоследствии делиться с ними в рамках внешнего окружения); возможность построения длительных и эффективных отношений партнерства и сотрудничества. Инновационный процесс здесь подразделяется на три

основных этапа: процесс изнутри – наружу организации (outside - in process), процесс снаружи – вовнутрь (inside - out), связанный процесс (the coupled process).

Наряду со сложными моделями в настоящее время существуют и более упрощенные теории реализации инновационного процесса. В частности, среди наиболее популярных моделей с последовательными стадиями является модель «Ворота», разработанная специалистом R.G. Cooper [45] и представленная на рисунке 1.8:



Источник: составлено автором на основе [45].

Рисунок 1.8 - Последовательная модель инновационного процесса «Ворота»

В отличие от предыдущих моделей, в последовательной модели инновационного процесса «Ворота» ключевое значение играет отбор предлагаемых идей.

Необходимо отметить, что все больше исследователей [49; 60] обращает внимание на важность системности обучения и получения знаний в организации, где знания и информация – это чрезвычайно важный стратегический ресурс компании, а эффективное управление знаниями – ключевое конкурентное преимущество на рынке. Так, исследователь P. Senge считал, что максимальная степень эффективности управления знаниями возможна при постоянном, непрерывном организационном обучении (самообучении) [10], а модель инновационного процесса представлена на рисунке 1.9:



Источник: составлено автором на основе [10].

Рисунок 1.9 - Модель инновационного процесса P. Senge

В рамках теории P. Senge [10] инновационный процесс представляет собой систему непрерывного возникновения знаний и генерации инновационных идей, которые прямым образом влияют на эффективный выход на рынок нового продукта.

Достаточно неординарный подход представляет теория Н. Takeuchi и I. Nonaka [119], согласно которому инновационный процесс заключается в создании знания на индивидуальном, групповом и внутриорганизационном уровнях, а организация представляет собой единый живой организм – систему, находящуюся в процессе постоянного развития и обновления.

Помимо грамотного управления процессом генерации знаний, а также использования внешних и внутренних ресурсов организации, важно проверять соответствие стратегии организации, реализуемости проекта и коммерческой результативности, которое представлено в модели инновационного процесса А.В. Трачука [20; 21] на рисунке 1.10:



Источник: составлено автором на основе [20; 21].

Рисунок 1.10 – Элементы модели инновационной деятельности фирмы

В данной модели инновационного процесса большое внимание уделяется также и инструментам трансформации новшеств в инновационные идеи, пригодные для дальнейшей реализации и конечной коммерциализации.

На основе анализа выше приведенных моделей, необходимо отметить, что в существующих теориях формирования и последующей реализации инновационного процесса организации не уделено достаточного внимания фактору вовлеченности сотрудников: на сегодняшний день все большую актуальность приобретает комбинированная модель инновационного процесса на основе управления вовлеченностью персонала и системой знаний, в том числе в рамках коммуникации с внешними стейкхолдерами, отбора идей, а также доведения идеи до стадии коммерциализации.

1.2 Модели инновационной стратегии как ключевой составляющей инновационного процесса организации

Основным обоснованием реализуемости инновационного процесса является инновационная стратегия, в соответствии с которой организация учитывает те или иные параметры, влияющие на инновационный процесс в целом [18].

В настоящее время существует множество подходов, позволяющих разработать инновационную стратегию развития предприятия, данные подходы представлены в таблице 1.2 [3; 11; 14; 30; 58; 83; 92; 96; 108; 116; 126; 132]:

Таблица 1.2 – Подходы к формированию и реализации инновационной стратегии развития предприятия

Авторы	Сущность формирования и реализации инновационной стратегии
1	2
Н. Igor Ansoff	Инновационная стратегия как совокупность факторов конкуренции: инвестиции в НИОКР; позиция в конкурентной борьбе; динамика продукции, технологии и конкурентной борьбы; общая оценка
J. Schumpeter	Инновационная стратегия как одно из пяти изменений: продукта с новыми свойствами, способа производства, нового рынка сбыта, нового источника сырья, реорганизации производства
Н. Friesewinkel, А.Ю. Юданов	Инновационная стратегия как конкурентное поведение организации: виолентное, пациентное, эксплерентное, коммутантное
C. Freeman	Инновационная стратегия как результат управленческого поведения организации: наступательная, оборонительная, промежуточная, защитная, традиционная, оппортунистская, имитационная, зависимая, поглощающая
M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri	Инновационная стратегия как результат удовлетворения социальных потребностей и потребности в уважении сотрудников организации
S. Wootton, T. Horne	Инновационная стратегия как результат особым образом сформированного стратегического мышления персонала организации
О.С. Виханский	Инновационная стратегия как результат анализа внешних факторов, влияющих на деятельность организации
А.А. Трифилова	Инновационная стратегия как стратегия на основе формирования достаточного количества ресурсов организации (в первую очередь, финансово-экономических)
C. Markides	Инновационная стратегия как результат непрерывного поиска выгодных стратегических позиций компании

Продолжение таблицы 1.2

1	2
A. Slywotzky	Инновационная стратегия как одно из семи направлений развития и изменения: представления о бизнесе, спектра деятельности, отбора клиентов, источника дифференциации, системы производства, организационной структуры, механизма выхода на рынок
W. Chan Kim, R. Mauborgne	Инновационная стратегия как поиск принципиально нового рынка (стратегия “голубого океана”)
R. Tucker	Инновационная стратегия как целостная система развития организации, с участием всех ее сотрудников и ориентированная на потребителя
R.C. Wentz	Инновационная стратегия как результат формирования особой организационной структуры (создание инновационного департамента, фонда инноваций, центральных инновационных групп)

Источник: составлено автором на основе [3; 11; 14; 30; 58; 83; 92; 96; 108; 116; 126; 132].

Для более глубокого понимания различий в подходах формирования инновационной стратегии рассмотрим каждое направление более подробным образом.

Теория Н. Igor Ansoff [30] на основе технологических факторов подразумевает формирование инновационной стратегии по шести основным параметрам, которые преимущественно являются внешними ресурсами:

- инвестиции в НИОКР (доля расходов на исследования и разработки от общей прибыли предприятия);
- позиция в конкурентной борьбе (анализ позиции предприятия в исследованиях, в разработке продукции, в разработке технологии);
- динамика продукции (подразумевает технологическую новизну продукта, частоту появления новых продуктов, а также длительность жизненного цикла продукта);
- динамика технологии (состоит из частоты появления новых технологий в организации, длительности жизненного цикла технологии, а также числе конкурирующих технологий на рынке);
- динамика конкурентоспособности (состоит из степени интенсивности конкуренции, чувствительности технологии к давлению потребителей, а также технологических различий продукции);

- общая оценка (дается продукции организации, чувствительности технологии к государственному регулированию и другим макроэкономическим факторам, агрессивности поведения предприятия на рынке).

Экономист J. Schumpeter [112], основываясь на понятии «инновации» как любого вероятного изменения на основе использования новых или усовершенствования существующих решений в любой области деятельности организации, выделяет следующие условия инновационной стратегии:

- если организация начала изготавливать продукт с новыми свойствами;
- если был внедрен новый способ производства;
- если был освоен новый рынок сбыта;
- если был использован новый источник сырья;
- если производство было реорганизовано.

Экономисты Н. Friesewinkel и А.Ю. Юданов [14] определяли инновационную стратегию организации на основе классификации конкурентного поведения предприятий на рынке:

- виолентное (силовое): характерно для крупных компаний («гордые львы» - технологические лидеры; «могучие слоны» - лидеры в расширенной диверсификации; «неповоротливые бегемоты» - приобретатели чужих инноваций и последователи за интересами потребителя), которые занимают лидерские позиции за счет объема продаж и серийности производства;

- пациентное (нишевое): подразумевает приспособление компаний («лисов») к существующему рынку на основе специализированной или усовершенствованной продукции с уникальными свойствами.

- эксплерентное (пионерское): предполагает захват рынка компаниями («ласточками») за счет радикальных инновационных продуктов;

- коммутантное (соединяющее): основывается на приспособлении компаний («мышей») на незанятых «виолентами» или «пациентами» нишах за счет выпуска новой продукции, новой технологии либо их имитации.

Согласно теории Ch. Freeman [58], инновационная стратегия определяется типом управленческого поведения организации и может быть следующих

ВИДОВ:

- наступательная: реализуется преимущественно малыми инновационными фирмами, стремящимися к лидерству на рынке, благодаря высокой квалификации персонала, четкой ориентации на поиск инноваций, активной деятельности отдела исследований и разработок, маркетинговой системы управления;

- оборонительная: целью организации, реализующей данный тип инновационной стратегии, является удержание существующих позиций на рынке в контексте технологий и технического уровня производства;

- промежуточная: подразумевает принцип «разумной конкуренции» - организация вносит незначительные изменения в существующий продукт, с избеганием рисков и экономией в развитие значимых высоких технологий;

- защитная: высокорисковая стратегия, возможная для реализации в условиях большой доли рынка организации, с высокоразвитой системой маркетинга и большим научно-техническим потенциалом для быстрого реагирования на действия конкурентов;

- традиционная: представляет собой стратегию предприятия по удержанию существующих позиций на рынке, главная инновационная ориентированность которого заключается в повышении качества выпускаемой продукции;

- оппортунистская: предполагает разработку и производство нового, уникального продукта, который, тем не менее, не требует значительных затрат на исследования и с которым организация может занять свободную рыночную нишу;

- имитационная (адаптационная): заключается в копировании организацией основных свойств продукта, который производят инновационные фирмы;

- зависимая: характерна для небольших компаний, работающих на условиях франчайзинга;

- поглощающая: подразумевает использование предприятием

приобретенной лицензии по отношению к совершенно новому продукту с большой вероятностью получения высокой прибыли и завоеванию новой рыночной ниши.

Экономисты М. Mescon, М. Albert и F. Khedouri [96] рассматривали инновационную стратегию в качестве создания особой атмосферы удовлетворения социальных потребностей и потребности в уважении у сотрудников организации. Главными принципами достижения данной цели являлись следующие: возможность неформального общения сотрудников на рабочем месте; создание духа единства и сплоченности; проведение периодических бесед и совещаний с подчиненными; поддержка неформальных групп, обладающих большим инновационным потенциалом; создание условий для неформальных коммуникаций вне работы; высокая содержательность работы; положительная обратная связь с достигнутыми результатами; поощрение значимых результатов.

В соответствии с теорией S. Wootton и T. Horne [133], инновационная стратегия организации базируется на стратегическом мышлении персонала, которое состоит из трех аспектов:

- сбор информации: анализ изменений, стратегический аудит, фильтрование имеющихся знаний;
- формулирование идей: определение желаемых целей, выбор направления, разумная критика;
- планирование действия: предложение вариантов, проверка на реализуемость, выбор способа осуществления идеи.

Экономист О. Виханский [3] предложил считать инновационной стратегией на основе анализа внешних факторов деятельности организации. Таким образом, могут быть выделены три основных направления инновационной стратегии:

- концентрированный рост: осуществляется при условии внесения изменений в продукте и / или рынке, организация в этом случае стремится к улучшению существующих позиций в отрасли;

- интегрированный рост: подразумевает организационную реструктуризацию компании, ожидающей усиления рыночных позиций на основе благоприятных внешних обстоятельств;

- диверсифицированный рост: представляет собой поиск новых рынков и расширение компании в новых отраслях с новыми, уникальными продуктами.

По теории Трифиловой А.А. [11], инновационная стратегия организации, в первую очередь, базируется на достаточности финансово-экономических ресурсов предприятия для обеспечения инновационной деятельности, а именно на возможности одновременного производства существующих продуктов и развития новых.

Профессор Лондонской школы бизнеса С. Markides [92] предлагает рассматривать под инновационной стратегией постоянный процесс поиска выгодных стратегических позиций организации на различных рынках. Основным принципом является стремление к диверсификации деятельности компании. В качестве инструментов здесь выступают, в первую очередь, непрерывные коммуникации с сотрудниками на основе критических, «противопоставляемых» и «неудобных» вопросов. Помимо этого, по мнению данного экономиста, важную роль здесь играют творчество, нестандартность и экстраординарность.

По мнению экономиста А. Slywotzky [116], инновационная стратегия организации формируется в качестве одного из основных направлений развития и преобразования:

- фундаментального представления о бизнесе (подразумевает новые желания и требования клиентов, а также новые источники прибыли);
- спектра деятельности (новые производимые продукты);
- отбора клиентов (новые рыночные сегменты);
- источника дифференциации (новая система ценностей);
- системы производства (новое производство, новые методы предложения);
- организационной структуры (новая структура организации бизнеса);

- механизма выхода на рынок (новые способы распространения и продвижения продукта).

Однако, преимуществом здесь обладает именно механизм выхода на рынок, т.к., в соответствии с данной теорией, инновационная стратегия компании на основе преобразований структуры спроса и предложения является потенциально более выгодной в долгосрочной перспективе.

Теория о формировании инновационной стратегии экономистов W. Chan Kim и Mauborgne R. [83] основывается на поиске абсолютно нового рынка для компании – «голубого океана». Основным инструментом является так называемая «стратегическая канва», состоящая из четырех ключевых вопросов компании:

- какие факторы конкуренции, определенные и принятые в отрасли, возможно упразднить?

- какие факторы конкуренции следует в значительной мере снизить, по сравнению с принятыми в отрасли стандартами?

- какие факторы следует значительно повысить, в сравнении с принятыми отраслевыми принципами развития?

- какие новые параметры, уникальные для рынка, необходимо сформировать?

Таким образом, инновационная стратегия в рамках теории «голубого океана» может быть сформирована в качестве одного из направлений развития компании:

- в контексте анализа конкурентов не только из ключевой отрасли деятельности компании, но также и из альтернативных сфер бизнеса;

- в рамках исследования основных стратегий деятельности конкурентов и выделения уникальных факторов, влияющих на выбор целевой аудитории;

- на основе анализа цепочки покупателей, принимающих решение о покупке;

- на основе поиска дополнительных продуктов, обладающих ценностью для покупателя;

- в контексте анализа эмоциональной и функциональной привлекательности продукта для целевой аудитории;

- на основе прогноза «завтрашних» потребностей клиента и стремления их удовлетворить.

Теория R.Tucker [126] по формированию инновационной стратегии основывается на построении целостной, всесторонней системы развития организации, с четкой дисциплиной, привлечением всего персонала и ориентацией на желания потребителей. По мнению данного специалиста, именно мотивация сотрудников и культивирование плодотворных идей помогают инновационно-ориентированной компании достигать успешных позиций на рынке.

Немецкий экономист R.C. Wentz [132] определяет инновационную стратегию как напрямую зависимую от организационной структуры предприятия. Таким образом, по его мнению, ключевыми составляющими инновационно-ориентированной компании в рамках ее организационной структуры являются следующие элементы:

- создание особого инновационного департамента, ответственного за выработку и делегирование инновационных решений и идей, с последующим одобрением наиболее перспективных у руководства;

- интеграция сферы исследований и разработок во все бизнес-департаменты компании;

- формирование инновационных групп в рамках каждого подразделения, а также их сотрудничество с инновационным департаментом;

- создание фонда инноваций для финансирования наиболее перспективных идей.

Обобщая вышесказанное, следует выделить основные группы теорий формирования инновационной стратегии, представленные на рисунке 1.11 на основе внешних и внутренних факторов:



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.11 - Факторы возникновения теорий формирования инновационной стратегии

Таким образом, на основе анализа вышепредставленных теорий формирования инновационных стратегий, автор считает необходимым подчеркнуть, что инновационная стратегия – это комплекс мероприятий, отличающихся особой уникальностью (в первую очередь, для самой организации, а в некоторых случаях – для экономики, рынка и клиентов), проводящийся для обеспечения долгосрочного развития предприятия и связанный как с разработкой и развитием продуктов, так и с формированием высококонкурентоспособной среды. Основным ресурсом в процессе реализации данного комплекса мероприятий является вовлеченный персонал, мотивированный для генерации инновационных идей.

Необходимо отметить, что особый интерес для данного диссертационного исследования представляют теории формирования инновационной стратегии, основанные на внутренних организационных факторах (персонал, менеджмент, организационная структура управления (далее оргструктура)). Ключевым активом является знание, а вспомогательным активом – маркетинговые действия, постпродажное обслуживание, процесс производства.

На формирование и эффективность последующей реализации

инновационной стратегии в организации значительное влияние оказывает система внешних и внутренних факторов. Так, внешние факторы представляют собой общие тенденции развития рынка и отрасли, скорость внедрения новых технологий, степень конкуренции, стадии экономического развития (рост и кризисы). Внутренние факторы основываются на стратегическом видении компании (формирование инновационной стратегии с учетом успешного практического опыта, соответствие инновационной стратегии миссии и целям компании, а также ключевые участники ее реализации – топ-менеджмент либо управленцы среднего звена), что представляет собой потенциал компании, ее возможности и уровень развития.

Работы многих специалистов [59] основываются на том, что уровень эффективности деятельности организаций, реализующих инновационную стратегию, выше, по сравнению с конкурентами. Некоторые исследователи отмечают, что реализация инновационной стратегии в компании в значительной степени влияет на степень результативности внедряемых нововведений со стороны руководства [76].

1.3 Вовлеченность персонала как основной фактор повышения эффективности инновационного процесса

Вовлеченность, как важная характеристика деятельности персонала в реализации инновационного процесса, в общем смысле подразумевает степень участия сотрудников в деятельности организации, соответствия интересов компании с интересами персонала, положительное отношение к выполняемым обязанностям и генерацию идей по развитию компании по собственной инициативе сотрудника.

Персонал с высокой степенью вовлеченности чувствует себя причастными к достижениям компании, а также осознает важность и значимость своей работы.

Многие специалисты исследовали понятие вовлеченности в рамках инновационной деятельности и функционирования организации в целом.

Так, W.A. Kahn рассматривает вовлеченность в качестве освоения персоналом собственных рабочих ролей, в рамках физического (энергия, затрачиваемая на выполнение работы), интеллектуального (убеждения сотрудника по поводу организации и руководства) и эмоционального (положительное либо отрицательное отношение сотрудника к организации) аспектов [79].

Некоторые исследователи определяют понятие вовлеченности как тождественное приверженности и лояльности (например, интеллектуальная или эмоциональная приверженность сотрудника к компании) [35; 103; 114].

Специалисты F. Frank, R. Finnegan и C. Taylor оценивают вовлеченность с позиции объема усилий, прикладываемых сотрудниками в процессе выполнения своих обязанностей [57].

Экономист A.M. Saks предложил рассматривать сущность вовлеченности с позиции теории социального обмена: это готовность сотрудника инвестировать свои интеллектуальные, эмоциональные и физические ресурсы в деятельность компании, получая взамен материальные и нематериальные вознаграждения со стороны компании [110].

Специалист J. Hellevig рассматривает понятие вовлеченности с точки зрения конечного достижения стратегических целей компании, где в специально созданных условиях для развития персонала каждый сотрудник (на всех иерархических уровнях) прилагает максимум усилий в рамках своих способностей для блага компании [143].

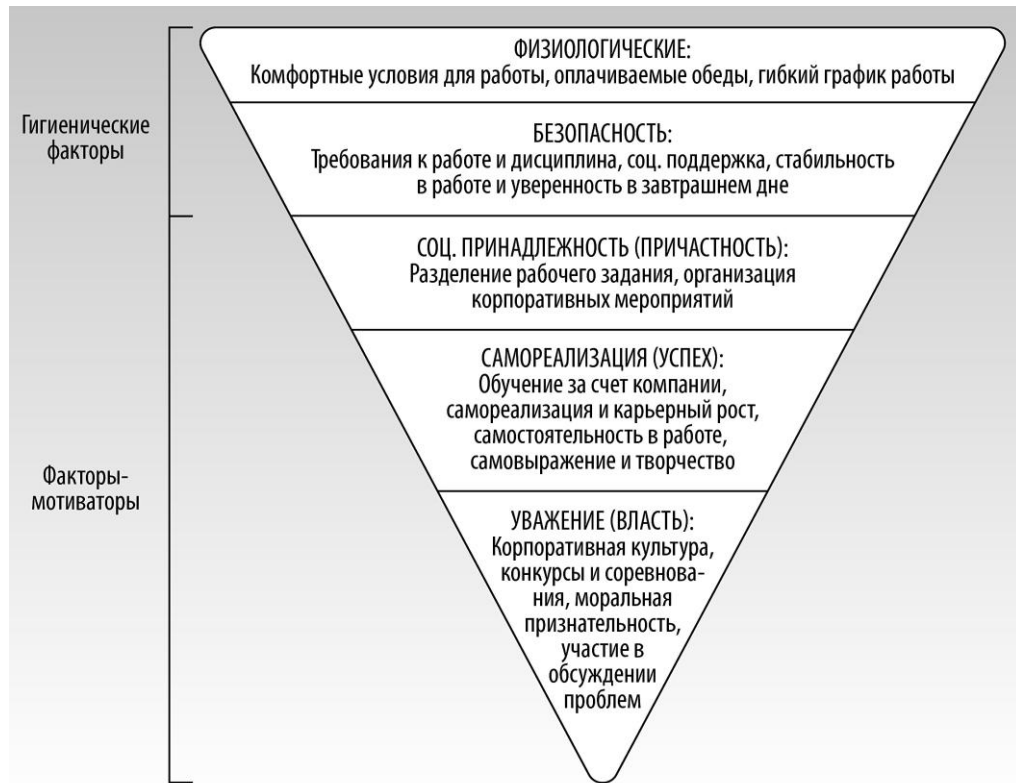
В целом, основными признаками вовлеченности сотрудника являются осознание поставленных задач и самостоятельность в расстановке приоритетов, а также интерес к работе с высокой степенью инициативности.

В контексте инновационного процесса, ключевые области вовлеченности персонала – это инициативность, решение определенных задач и высокая степень интереса к организации в целом. Тем не менее, как было отмечено ранее, в теориях формирования инновационного процесса и реализации инновационной стратегии фактору вовлеченности сотрудников и

соответствующей разработке инструментов по повышению вовлеченности персонала для инновационной эффективности компании в целом уделялось недостаточно внимания.

Ключевым источником вовлеченности является человеческий (интеллектуальный) капитал, который в общем смысле представляет собой ценные для организации навыки, знания, практический опыт и способности персонала, что, в свою очередь, также необходимо для реализации инновационного процесса. Именно благодаря человеческому капиталу возможно определение предпринимательских, технологических, творческих и иных способностей персонала, значимых для организации. Человеческий капитал значительным образом влияет на эффективное формирование новых и улучшение существующих продуктов компании, а также на создание особой атмосферы готовности к реализации изменений, что, в свою очередь, повышает скорость осуществления инновационной стратегии в организации. Некоторые специалисты склоняются к значимости грамотной системы мотивации для достижения высокого уровня вовлеченности персонала в деятельность организации, включая и инновационный процесс [100; 111]. Однако исследователями была выявлена прямая зависимость между уровнем прикладываемых усилий персонала и степени его удовлетворенности и ощущения пользы от получаемых результатов [105].

В рамках данного диссертационного исследования был проведен причинно-следственный анализ взаимозависимости потребностей и стимулов персонала в контексте его инновационной деятельности, с целью выявления наиболее значимых мотиваторов и последующей разработки инструментов по повышению вовлеченности сотрудников в инновационный процесс организации. В первую очередь, необходимо провести анализ уровней стимулов и мотивов в контексте основных человеческих потребностей на основе теорий о факторах мотивации (D. McClelland [95], F. Herzberg [68], A. Maslow [9]), представленных на рисунке 1.12:



Источник: составлено автором на основе [9; 68; 95].

Рисунок 1.12 - Классификация нематериальных мотиваторов в контексте теорий мотивации

Основные мотивационные мероприятия нематериального характера основываются на удовлетворении потребностей первого и второго уровня, в соответствии с теорией А. Маслоу [9], что, в свою очередь, также представляет собой совокупность гигиенических факторов теории Ф. Герцберга [68]:

(1) Физиологические потребности:

- удобство и комфорт на рабочем месте (уютный интерьер, расположение мебели по принципу оптимизации рабочего процесса, система шведского стола в обеденное время);

- гибкий график работы с возможностью самостоятельного планирования основной части рабочего времени и необходимостью отчитываться перед руководством в рамках непосредственных рабочих обязанностей;

- оплачиваемые корпоративные обеды;

(2) Потребность в безопасности:

- регламентированные и четко структурированные рабочие обязанности, цели и задачи;

- социальное обеспечение (социальный пакет – медицинское страхование сотрудников, детский сад, лечебные мероприятия);

- гарантия стабильности, создание ощущения уверенности и надежности;

В контексте процесса генерации и последующей реализации инновационных идей и осуществления инновационной стратегии организации, для должной мотивации персонала особую роль приобретает удовлетворение нематериальных потребностей третьего, четвертого и пятого уровней пирамиды А. Маслоу [9], также являющиеся и факторами-мотиваторами в рамках теории Ф. Герцберга [68].

(3) Потребность в социальной принадлежности (причастность по Д. Макклелланду [95]):

- делегирование полномочий по одному рабочему проекту: разделение функций, целей и задач проекта в рамках одной команды специалистов, что, в свою очередь, стимулирует последующий обмен опытом, а также найм специалистов по принципу временной занятости;

- проведение корпоративных мероприятий (праздники, командообразующие тренинги, совместный отдых).

(4) Потребность в признании и уважении (власть по Д. Макклелланду [95]):

- свод корпоративных правил, сформированный на основе взаимного уважения и поощрения амбициозности и инициативности персонала;

- мероприятия соревновательного характера (за предложение уникальных инновационных идей, за полученные результаты);

- действия, подчеркивающие общественную признательность (общественные комплименты и поощрения, статьи и упоминания в СМИ и внутрикорпоративных информационных источниках);

- вовлечение персонала в процесс обсуждения текущей и будущей деятельности организации;

(5) Потребность в самореализации (успех по Д. Макклелланду [95]):

- корпоративное обучение (семинары, стажировки, деловые игры,

повышение квалификации);

- система карьерного роста (вертикально – до уровня управляющего подразделением; горизонтально – в рамках проектов; узконаправленно – для совершенствования навыков специалиста);

- возможность независимого планирования рабочего времени, высокий уровень ответственности и самостоятельности;

- самовыражение и проявление творческих нестандартных навыков в работе.

- стратегическая ориентация топ-менеджмента на рост доходности и расширение доли рынка организации, включающая выделение рабочего времени ключевым специалистам для осуществления собственных проектов и идей; акцент на всесторонней обоснованности предлагаемых идей (в том числе финансовый аспект); система поощрения специалистов, предложивших наиболее перспективные инновационные идеи.

Таким образом, можно сделать вывод, что удовлетворение потребностей четвертого и пятого уровня пирамиды А. Маслоу [9] – уважение (власть) и самореализация (успех) – играет наиболее значимую роль в контексте генерации и последующей реализации инновационных идей в организации, а учет человеческого (интеллектуального) капитала, прямым образом влияет на систему мотивации персонала, представляет собой чрезвычайно важное направление в рамках долгосрочного стратегического развития компании.

Гипотеза данного исследования заключается в следующем: повышение эффективности реализации инновационного процесса компании возможно осуществить путем внедрения в организации особых составляющих:

- корпоративной культуры, ориентированной на инновации (главный принцип которой – отношение к каждому сотруднику как к создателю будущей ценности для компании). Так, в работах различных исследователей подтверждено положительное влияние на эффективность инновационной деятельности корпоративной культуры, в рамках которой поощряется открытость взаимодействия сотрудников, а также должным образом

оцениваются способности персонала [81; 131; 153].

- мотивов и стимулов к инновациям (заключающихся в создании атмосферы обмена знаниями и опытом, а также поощрения инициативности). Многие исследователи доказывают, что должный обмен существующими знаниями и деловым опытом, открытая система взаимных коммуникаций между сотрудниками стимулирует возникновение инновационных идей в компании [31; 34; 55].

- творческого потенциала компании (эквивалентного формированию стратегии действий по развитию творческих способностей у персонала). Способность к предложению нестандартных идей, поощрение к выражению собственного мнения по совершенствованию деятельности компании в целом, а также желание и возможности нести ответственность за свои действия прямым образом влияют на эффективность инновационной деятельности компаний [28; 52].

- инновационной инфраструктуры (представляющей функционирование организационной структуры компании на основе принципа открытой коммуникационной системы и активной обратной связи). Некоторые специалисты считают, что последовательная, грамотно организованная структура ведения бизнес-процессов организации, а также развитая система обратной связи позитивно влияют на эффективную реализацию инновационных идей в компании [67].

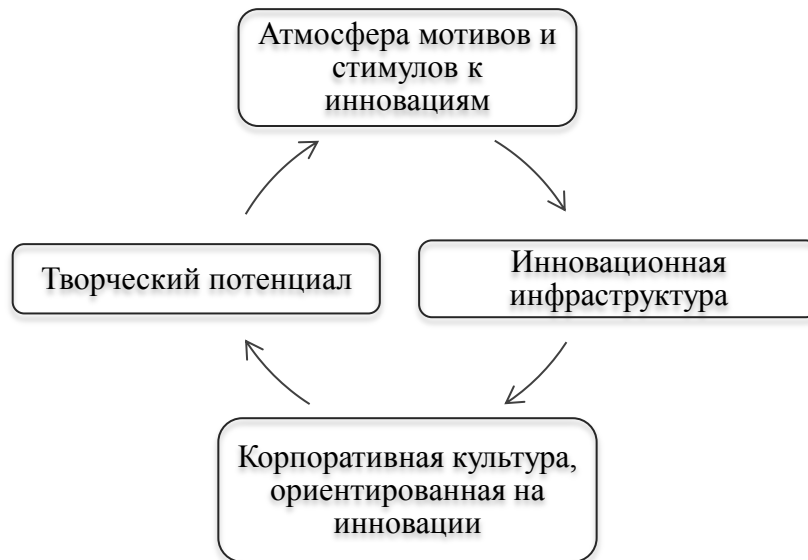
Таким образом, вышеперечисленные составляющие образуют особую мотивирующую среду, на основе выявления мотивов (почему человек придумывает идеи) и реальных стимулов (что нужно для самореализации человека), в контексте основных человеческих и профессиональных потребностей [9]. Присутствие мотивирующей среды в той или иной степени является обязательным условием инновационно-ориентированных и успешных компаний.

Воздействие на повышение вовлеченности сотрудников в рамках реализации инновационной стратегии важно рассмотреть с экономической и

психологической точек зрения. Такие составляющие, как чувство полноценности, уважение, довольство и легкость исполнения обязанностей (соответственно, противоположные чувства негативного характера можно назвать психологическим конфликтом личности) оказывают прямое влияние на интенсивность прикладываемых усилий персонала [107]. В экономическом плане первоначальным источником удовлетворенности работы персонала, и соответственно повышения вовлеченности и мотивации сотрудников в процесс разработки и реализации инноваций, является эффективность работы организации в целом [132]. Эти два фактора – психологическая удовлетворенность и эффективность работы организации – будут являться в своем роде промежуточными переменными в процессе определения мотиваторов персонала к инновационной деятельности.

Довольно много специалистов затрагивали в своих исследованиях вопрос влияния мотивационной деятельности и организационной среды на инновационный процесс организации [27; 47]. Так, экономисты А. Lester [87], Р. Martin и К. Tate [93], Н. Kerzner [82], D. Lokk [7] в своих исследованиях подтвердили положительное влияние мотивационных мероприятий организации на рост уровня ответственности сотрудников. Специалисты D. Hearing и J. Phillips [66] отмечают, что главным источником инноваций в организации является персонал, и при грамотной системе мотивации происходит адаптация бизнес-процессов и культуры организации к потребностям сотрудников, занятых над разработкой и реализацией инновационной идеи и действующих на благо компании.

Тем не менее, повышение вовлеченности персонала с позиции учета его ключевых потребностей в рамках инновационной деятельности компании не было рассмотрено. Таким образом, мотивирующая среда, являющаяся инструментом повышения вовлеченности персонала в инновационный процесс организации и стимулирующая персонал к возникновению инновационных идей, с учетом его основных потребностей, представляет собой совокупность четырех элементов на рисунке 1.13:



Источник: составлено автором на основе [47; 89].

Рисунок 1.13 - Элементы мотивирующей среды к стимулированию возникновения инноваций в организации

Данная совокупность взаимосвязанных между собой элементов, составляющих мотивирующую среду, состоит из следующих категорий [17]:

1. Атмосфера мотивов и стимулов к возникновению инновационных идей. Формируется на основе поддержания творческих способностей персонала, поощрения инициативности, обмена знаниями, идеями и опытом [19; 22].

2. Инновационная инфраструктура: представляет собой часть организационной структуры компании, которая способствует формированию инновационных идей, их последующему восприятию, отбору и обработке, а также практическому осуществлению [20]. Ключевыми условиями формирования и функционирования инновационной инфраструктуры являются следующие:

- положительное отношение топ-менеджмента к предложению персоналом новых идей;
- отдел по обработке и одобрению предлагаемых идей, с учетом их соответствия стратегическому курсу развития компании и коммерческой эффективности;

- открытая система внутрикорпоративных коммуникаций;
- система обратной связи в контексте оценки предлагаемых сотрудниками идей.

3. Творческий потенциал: представляет собой совокупность знаний и навыков персонала в рамках рабочих обязанностей и задач, их способностей к творчеству и восприятию изменений и нововведений в компании, а также высокого уровня вовлеченности в процесс генерации и реализации инновационных идей.

Творческий потенциал в рамках мотивирующей среды играет значимую роль, т.к. зачастую именно творческие сотрудники, обладающие нестандартным подходом к решению поставленных задач, являются своего рода ориентиром для персонала компании и предлагают наибольшее число уникальных идей по развитию и совершенствованию компании.

4. Корпоративная культура, ориентированная на инновации:

Является важным уровнем мотивирующей среды, с учетом стратегической ориентации организации на реализацию инновационных идей. Формируется на основе отношения руководства к своим подчиненным как к создателям ценности и возможностей для компании и строится с учетом следующих принципов:

- внутрикорпоративная кооперация и сотрудничество, особенно в рамках проектных групп;
- отсутствие внутрисполитической борьбы за неформальное лидерство;
- поощрение ответственности за принимаемые решения;
- справедливость в признании затрачиваемых усилий по генерации идей.

В контексте корпоративной культуры, ориентированной на инновации, большое преимущество представляет система так называемых «горизонтальных поощрений и оценки персонала» (возможность проведения оценки действий и результатов сотрудников на основе принципа отношений «заказчик-исполнитель», в условиях реализации проекта несколькими департаментами компании): так, при заказе со стороны лаборатории к производственному

отделу создать опытные образцы результат оценивается вначале службой контроля качества, а затем и самой лабораторией с учетом коэффициентов значимости по оценке, где высший коэффициент присваивается лаборатории, а низший – производственному отделу. Поэтому возможно получение более тщательно разработанного и продуманного конечного продукта.

Таким образом, функционирование в организации мотивирующей среды, состоящей из атмосферы мотивов и стимулов, творческого потенциала, инновационной инфраструктуры, а также корпоративной культуры, ориентированной на инновации, в контексте удовлетворения ключевых потребностей персонала, влияющих на результативность внедрения инноваций, будет способствовать повышению эффективности деятельности компании в целом.

Выводы по главе 1

Исследование существующих теоретических подходов формирования инновационного процесса организации выявило, что преимущественное влияние на внедрение инноваций играют внешние аспекты деятельности организации (технологическое развитие, потребности рынка, воздействие внешней среды), а также внутреннее развитие организации (человеческий капитал и его развитие, соответствие курса стратегического развития с рыночными условиями). Человеческий капитал обеспечивает результативность инновационной деятельности организации, повышение которой зависит от уровня вовлеченности. В то же время аспект вовлеченности персонала в процесс внедрения инноваций в компании исследован недостаточно полно.

Анализ научных работ в области инновационной стратегии, определяющей направление развития инновационного процесса организации, показал, что основным внешним фактором ее осуществления является конкуренция, а главными внутренними факторами – персонал, менеджмент, ресурсы и организационная структура, которые были изучены в существующих

теориях по отдельности, но в то же время в комплексе вопрос исследован недостаточно.

Вовлеченность представляет собой степень участия персонала в осуществлении действий по генерации инновационных идей и их последующему внедрению в компании. Аспект повышения вовлеченности сотрудников в инновационный процесс исследовался с позиции лояльности к компании, эффективного выполнения и освоения рабочих ролей и обязанностей, уровня прикладываемых усилий к достижению поставленных целей, в том числе в рамках стратегического развития компании, а также в контексте теории социального обмена – получение сотрудником благ в обмен на инвестирование собственных способностей и ресурсов. Основным параметром для оценки вовлеченности является рост человеческого капитала, влияние которого в существующих теориях недостаточно подробно исследовалось с позиции мотивации персонала и его ключевых потребностей.

Вовлеченность персонала во многом определяется внутренними ресурсами организации (в первую очередь, организационной культурой).

Для разработки инструмента повышения вовлеченности персонала в инновационный процесс организации был осуществлен причинно-следственный анализ мотивов и стимулов с учетом потребностей персонала, согласно которому для генерации и реализации инновационных идей в компании наибольшее значение играют потребности в уважении (власти) и самореализации (успехе), что, в свою очередь, позволило сформулировать концепцию мотивирующей среды как совокупности элементов, основанных на учете и удовлетворении данных потребностей и внутренних ресурсов организации.

Мотивирующая среда состоит из четырех взаимосвязанных элементов: атмосферы мотивов и стимулов к инновациям (обмен знаниями и опытом, поддержка инициативы); корпоративной культуры, ориентированной на инновации (индивидуальный подход к сотрудникам как обладателям потенциальных идей с долгосрочной перспективой); творческого потенциала

(учет и последующее развитие предпринимательских, профессиональных и творческих способностей персонала); и инновационной инфраструктуры (часть организационной структуры компании, основанная на открытой коммуникационной системе и системе обратной связи).

Все вышеизложенное позволило выдвинуть следующую гипотезу: повышение эффективности реализации инновационного процесса коммерческой организации возможно осуществить путем внедрения в организации мотивирующей среды.

Доказательство данной гипотезы представлено в следующих главах.

ГЛАВА 2

МОТИВИРУЮЩАЯ СРЕДА КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИКА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Исследование вовлеченности сотрудников в инновационный процесс

Проверка гипотезы, выдвинутой в предыдущей главе работы и согласно которой основополагающая роль в эффективности процесса создания и реализации инноваций принадлежит особой мотивирующей среде, состоящей из четырех областей: корпоративной культуры, ориентированной на инновации; атмосферы мотивов и стимулов к инновациям; творческого потенциала персонала; инновационной инфраструктуры организации, - будет проводиться следующим образом:

- анализ текущих условий формирования мотивирующей среды в российских компаниях – представителей среднего и крупного бизнеса, т.к. именно данные сектора обеспечивают основную занятость населения, стабильность экономического развития и инновационные разработки в области изменения товаров и услуг, бизнес-процессов, технологий;
- установление границ исследования инноваций, которым отдается предпочтение в компаниях;
- определение основных мер и инструментов повышения вовлеченности персонала в процессе создания и реализации инноваций в компаниях;
- определение факторов успеха инновационно-ориентированных компаний (на основе краткой характеристики инновационной ориентированности и параметров, по которым компания приравнивается к успешным на рынке);
- исследование особенностей формирования мотивирующей среды в инновационно-ориентированных компаниях и выявление отличительных свойств, по сравнению с другими средними и крупными российскими компаниями.

Исследование осуществлено в два этапа. Основной исследовательский вопрос заключается в определении влияния элементов мотивирующей среды на общий уровень результативности деятельности компаний, в том числе и инновационной. На первом этапе был реализован анализ первичной информации, полученной на основе опроса через анкетирование представителей российского среднего и крупного бизнеса. Целью данного этапа является определение текущих условий и основных мер по повышению уровня вовлеченности сотрудников в инновационный процесс развития компании. На втором этапе было проведено исследование компаний на основе метода исследовательского кейса для получения обобщающей практику российских предприятий информации по формированию и функционированию мотивирующей среды. Опрос представителей российского среднего и крупного бизнеса был проведен на основе следующей анкеты, представленной в таблице 2.1:

Таблица 2.1 – Анкета «Вовлеченность сотрудников в инновационный процесс развития компании»

АНКЕТА	
«Вовлеченность сотрудников в инновационный процесс развития компании»	
1. ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ВАШЕГО БИЗНЕСА	
<i>Дайте, пожалуйста, краткую характеристику деятельности Вашей компании, ответив на нижеследующие вопросы:</i>	
Численность персонала Вашей компании	<i>«Ответ респондента»</i>
Направления (отрасль) Вашего бизнеса	<i>«Ответ респондента»</i>
Сколько лет Ваша компания существует на рынке?	<i>«Ответ респондента»</i>
Укажите, пожалуйста, размер выручки Вашей компании	<i>«Ответ респондента»</i>
2. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОСТИ	
Считаете ли Вы свою компанию инновационной?	<i>«Ответ респондента»</i>
Кто в Вашей компании является инициатором инноваций?	<input type="checkbox"/> сотрудники
	<input type="checkbox"/> топ-менеджмент
	<input type="checkbox"/> специализированное подразделение
	<input type="checkbox"/> партнеры, контрагенты
	<input type="checkbox"/> другое:

Продолжение таблицы 2.1

Как Вы считаете, что необходимо для создания инноваций в компании?	«Ответ респондента»	
Какого рода инновации были реализованы в Вашей компании за последнее время?	<input type="checkbox"/> продуктовые (товар / услуга)	
	<input type="checkbox"/> процессные (знания / технологии)	
	<input type="checkbox"/> маркетинговые (маркетинг продукта)	
	<input type="checkbox"/> организационные (бизнес-процесс, отношения со стейкхолдерами)	
3. МОТИВИРУЮЩАЯ СРЕДА		
Каким образом Ваши сотрудники доносят инновационную идею до руководства?	<input type="checkbox"/> устно	<input type="checkbox"/> письменно
	<input type="checkbox"/> в презентации	<input type="checkbox"/> мозговой штурм
Как часто в среднем один сотрудник предлагает стоящую идею?	<input type="checkbox"/> раз в месяц	<input type="checkbox"/> раз в 3 месяца
	<input type="checkbox"/> раз в полгода/год	<input type="checkbox"/> другое
Укажите, какие <i>материальные стимулы</i> используются в Вашей компании для мотивации сотрудников к созданию инноваций	<input type="checkbox"/> премии, бонусы, льготы	
	<input type="checkbox"/> служебный автомобиль, <input type="checkbox"/> телефонная связь	
	<input type="checkbox"/> участие в капитале (акционирование, льготное кредитование, доля в капитале)	
	<input type="checkbox"/> другое:	
Укажите, какие <i>нематериальные стимулы</i> используются в Вашей компании для мотивации сотрудников к созданию инноваций	<input type="checkbox"/> корпоративное / общественное признание заслуг	
	<input type="checkbox"/> повышение уровня доверия (расширение полномочий)	
	<input type="checkbox"/> участие в проектных совещаниях	
	<input type="checkbox"/> другое:	
Если предложенная сотрудником идея не подходит компании, поощряется ли его инициатива?	«Ответ респондента»	
	«Ответ респондента»	
Обменивается ли персонал идеями между собой? Вредит ли это или помогает компании?	«Ответ респондента»	
4. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ		
Используете ли Вы предпринимательские способности Ваших сотрудников?	«Ответ респондента»	
	«Ответ респондента»	
Оцениваете ли Вы навыки и способности персонала при приеме на работу? На какие обращаете внимание?	«Ответ респондента»	
	«Ответ респондента»	
Какие принципы гибкости и индивидуального подхода к персоналу используются в Вашей компании?	<input type="checkbox"/> управление временем	
	<input type="checkbox"/> самостоятельный выбор задания	
	<input type="checkbox"/> самостоятельное создание рабочей группы	
	<input type="checkbox"/> выбор направления обучения	
	<input type="checkbox"/> самоорганизация	

Продолжение таблицы 2.1

5. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Поощряется ли в Вашей компании принятие сотрудниками ответственности за риски? (за рамками их полномочий)	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»
Поощряется ли конкуренция внутри компании или нет?	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»

6. РОСТ И РАЗВИТИЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Укажите, пожалуйста, приблизительный рост выручки Вашей компании в процентах в период с 2012 по 2016 гг. (если наблюдался спад, поставьте, пожалуйста, данные со знаком «-»)

Год	2012	2013	2014	2015	2016
Рост / спад Вашего бизнеса в %	«Ответ респондента»	«Ответ респондента»	«Ответ респондента»	«Ответ респондента»	«Ответ респондента»

7. ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛИ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Опишите 3 самых важных целей, которые Вы поставили перед собой в Вашем бизнесе в среднесрочной перспективе, а также Ваши действия по их достижению:

Цель	Ваши действия
№1 «Ответ респондента»	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»
№2 «Ответ респондента»	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»
№3 «Ответ респондента»	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»

Опишите 3 самых больших постоянных источника стресса и проблем, которые мешают Вашему бизнесу идти вперед, а также Ваши действия по их преодолению:

Проблема	Ваши действия
№1 «Ответ респондента»	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»
№2 «Ответ респондента»	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»
№3 «Ответ респондента»	«Ответ респондента»
	«Ответ респондента»

Компания, ФИО (по желанию)

Источник: составлено автором.

Данная анкета, представленная в таблице 2.1, состоит из вопросов, разделенных на следующие структурно-логические блоки:

- экономическая характеристика компании респондента: период существования компании на рынке, отрасль экономики, размер компании, уровень выручки, динамика развития на рынке, основные проблемы и цели бизнеса,

- оценка уровня инновационности компании: типы реализованных инноваций, участники инновационного процесса,

- оценка эффективности функционирования мотивирующей среды: частота предложения инновационных идей, уровень развития обратной связи, материальная и нематериальная мотивация, атмосфера обмена знаниями и опытом, уровень творческих способностей, принципы корпоративной культуры.

Генеральной совокупностью данного исследования являются специалисты, занимающие преимущественно управляющие позиции (генеральный директор, управляющий директор, директор по развитию) в российских крупных и средних компаниях, в которых работает более 100 человек, а размер выручки составляет не менее 1 млрд руб. в год [150].

В 2015 г. на территории Российской Федерации функционировало 57392 предприятия из среднего и крупного бизнеса [152], в том числе по основным отраслям, данные представлены в таблице 2.2:

Таблица 2.2 – Число средних и крупных предприятий в Российской Федерации в 2015 г.

Наименование отрасли	Количество средних и крупных предприятий, ед.	Процент от общего числа предприятий среднего и крупного бизнеса, %
1	2	3
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство	5443	9,4
Добыча полезных ископаемых	1218	2,1
Обрабатывающие производства, в том числе:	12771	22,3
Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	2687	4,6
Текстильное и швейное производство, изделия из кожи, обувь	527	0,9
Обработка древесины, производство изделий из дерева	378	0,6

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
Целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность	1107	1,9
Химическое производство, производство резиновых и пластмассовых изделий	1202	2
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	1292	2,2
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	1265	2,2
Производство машин и оборудования	1275	2,2
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	1456	2,5
Производство транспортных средств и оборудования	808	1,4
Прочие производства	487	0,8
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	4413	7,6
Строительство	4219	7,3
Оптовая и розничная торговля, ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования	9211	16
Гостиницы и рестораны	1200	8,5
Транспорт и связь	4933	8,5
Финансовые, юридические услуги	8524	14,8
Государственное управление, обеспечение военной безопасности, социальное страхование	66	0,1
Образование	1573	2,7
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	1021	1,7
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2800	4,8
ВСЕГО:	57392	100

Источник: составлено автором на основе [152].

Статистические данные таблицы показывают, что для достижения репрезентативности исследования преобладающее число респондентов должно работать в компаниях сферы обрабатывающих производств, оптовой и розничной торговли, финансовых и юридических услуг (в том числе в рекламной и маркетинговой деятельности, недвижимости, консалтинге), сельского хозяйства, гостиничном и ресторанном бизнесе, сферы транспорта и

связи, строительства.

Опрос проводился путем предварительного уведомления респондента, отправки ему анкеты по электронной почте либо передачи анкеты лично при встрече на бизнес-мероприятиях Москвы и других городов России.

Выборка исследования рассчитывается по формуле (1) [4]:

$$n = \frac{N \times t^2 \times \sigma_{\Gamma}^2}{N \times e^2 + t^2 \times \sigma_{\Gamma}^2} \quad (1)$$

где N - объем генеральной совокупности (количество российских средних и крупных компаний, равняется 57392);

t - величина, определяемая уровнем надежности (заданной вероятностью P) того, что отклонение выборочной средней не превзойдет по абсолютной величине предельной ошибки выборки e^2 . Величина t принимается в зависимости от заданной вероятности P и равняется 2 при вероятности $P = 0,954$;

e^2 – предельная ошибка выборки (допустимая абсолютная величина отклонения выборочной средней от генеральной средней). Она будет составлять 25% выборочной средней. Предельная ошибка выборки является ошибкой репрезентативности (представительности) выборки и показывает предел, который не превосходит действительная ошибка выборки;

σ_{Γ}^2 - дисперсия генеральной совокупности, рассчитываемая как среднее арифметическое квадратов отклонений отдельных элементов генеральной совокупности от их средней арифметической.

Дисперсия генеральной совокупности, представляющая разброс вариантов ответа респондента, высчитывается в рамках результатов мини-опроса с 20 респондентами по следующей формуле (2):

$$\sigma_{\Gamma}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (2)$$

где x_i – оценка уровня инновационности компании на основе ответов 20 респондентов, представленная в таблице 2.3:

Таблица 2.3 – Результаты мини-опроса по уровню инновационности компании

<i>Как Вы оцениваете уровень инновационности создаваемых в Вашей компании товаров и услуг? 1 – это товары и технологии, впервые произведенные более 20 лет назад, а 10 – товары и технологии, которые будут активно использоваться на мировом рынке в ближайшие несколько лет</i>										
Вариант ответа (балл)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число респондентов, выбравших данный вариант ответа	0	0	1	0	1	5	8	3	2	0

Источник: составлено автором на основании результатов исследования.

\bar{x} – среднее арифметическое значение уровня инновационности предприятия на основе ответов 20 респондентов, $\bar{x} = 2$;

n' - количество ответов в ключевом вопросе, $n' = 10$.

Таким образом, дисперсия будет равна (3):

$$\sigma_{\Gamma}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n'} = 5,9 \quad (3)$$

Значение выборки исследования, таким образом, рассчитывается по следующей формуле (4):

$$n = \frac{N \times t^2 \times \sigma_{\Gamma}^2}{N \times e^2 + t^2 \times \sigma_{\Gamma}^2} = \frac{57392 \times 2^2 \times 5,9}{57392 \times 0,25^2 + 2^2 \times 5,9} \approx 375 \quad (4)$$

Для получения наиболее объективных результатов по первому этапу исследования важно опросить 375 респондентов, подпадающих под характеристику генеральной совокупности.

На основе полученных ответов респондентов, помимо характеристики уровня инновационности компаний и определения участников процесса генерации и реализации инновационных идей внутри организации, возможно выявление наиболее часто используемых в компаниях инструментов каждого элемента мотивирующей среды (атмосферы мотивов и стимулов к инновациям; инновационной инфраструктуры; творческого потенциала; корпоративной культуры, ориентированной на инновации).

Второй этап исследования представляет собой сбор и обработку вторичной информации компаний по методу исследовательского кейса (данный метод заключается в сборе, обработке и анализе информации по определенному

направлению, с целью предложения собственных вариантов решения существующих у компании проблем).

Для второго этапа исследования представители российского среднего и крупного бизнеса отбирались по признаку высокого уровня инновационной ориентированности на рынке, что будет подробным образом раскрыто в дальнейшем.

Таким образом, в рамках второго этапа, цель которого заключается в выявлении особенностей функционирования каждого элемента мотивирующей среды в успешных инновационно-ориентированных компаниях в контексте реализации инновационного процесса, вначале необходимо установить факторы, влияющие на их успешность на российском рынке.

Для этого была произведена оценка уровня инновационности на основе следующих факторов [19]:

- способность создания спроса на продукцию и быстрого роста во всех отраслях: наличие темпов ежегодного роста не менее 15-20% в постоянных ценах на протяжении четырех лет, предшествующих 2015 г.;

- стремление в постоянном улучшении своей продукции и, таким образом, роль естественных потребителей новых технологий – носителей спроса на инновации: уровень расходов на область НИОКР – не менее 10% в год (помимо производства товаров повседневного спроса);

- главный стратегический курс долгосрочного развития - создание новых рынков, вместо передела существующих;

- наличие значительного уровня зарубежного экспортного потенциала: (развитие в настоящее время за счет зарубежной экспансии с апробированными инновационными продуктами; развитие на внутринациональном рынке, с наличием продуктов, конкурентоспособных по международным стандартам; экспансия на близлежащие рынки СНГ с высококонкурентоспособным продуктом в рамках внутринационального рынка).

Таким образом, были выбраны следующие компании, подходящие под данные условия: «Технониколь» (строительные материалы), СКБ «Контур»

(информационные технологии и Интернет), «Яндекс» (информационные технологии и Интернет), ООО НТО «ИРЭ-Полюс» (приборостроение и оборудование связи), «Сплат-косметика» (парфюмерия и косметика).

Важные данные исследуемых компаний представлены в таблице 2.4:

Таблица 2.4 – Ключевые показатели роста и развития исследуемых компаний

Название компании	Выручка, млрд руб. (2014 г.)	Средний годовой темп роста, % (2012 - 2015 гг.)	Средний уровень расходов на НИОКР, % (2014 г.)
«Технониколь»	68,6	15	10
СКБ «Контур»	5,5	17	7-10
«Яндекс»	14,7	20	15-20
ООО НТО «ИРЭ-Полюс»	4,83	15	10
«Сплат-косметика»	4,5	15	2

Источник: составлено автором на основе [141; 153; 154; 155; 156; 162].

Для проведения исследования были использованы следующие источники информации: официальные сайты вышеназванных компаний, включая финансовые отчеты за последние три года; экономические, аналитические и маркетинговые обзоры РБК (Отчет «Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях», апрель 2016 г. [145]; доклад «Об инновациях в России», октябрь 2015 г. [142]; отчет «Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынка информационных технологий», ноябрь 2014 г. [136]; отчет «Исследование быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний России», март 2014 г. [144]; отчет «Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы», июнь 2010 г. [143]); статьи и публикации топ-менеджеров исследуемых компаний в ведущих СМИ (издания Forbes, «Эксперт», «Коммерсант», «Секрет фирмы», «РБК») [140; 158; 159; 164; 165].

На основе результатов анализа вышеперечисленных инновационно-ориентированных компаний возможно выявление дополнительных эффективных мероприятий по функционированию мотивирующей среды, а также установление взаимосвязей между ее элементами.

Полученные в рамках двухэтапного исследования результаты, представляющие характеристику инновационной ориентированности бизнеса российских средних и крупных предприятий, инструментов материальной и нематериальной мотивации, мероприятий по повышению вовлеченности персонала, организационной структуры инновационного процесса внутри организации, а также основных положений корпоративной культуры, ориентированной на инновации, включая идентификацию взаимного влияния элементов мотивирующей среды, представлены в следующем параграфе данной диссертационной работы.

2.2 Тенденции формирования мотивирующей среды в российских компаниях

Автором диссертационной работы было проведено эмпирическое исследование в российских предприятиях среднего и крупного бизнеса по оценке формирования мотивирующей среды, которая, по первоначальной гипотезе автора, состоит из четырех основных областей (корпоративная культура, ориентированная на инновации; атмосфера мотивов и стимулов к инновациям; творческий потенциал организации; инновационная инфраструктура).

На первом этапе исследования было проведено анкетирование 375 респондентов – представителей средних и крупных российских компаний, список респондентов представлен в приложении А «Список компаний-респондентов анкетирования».

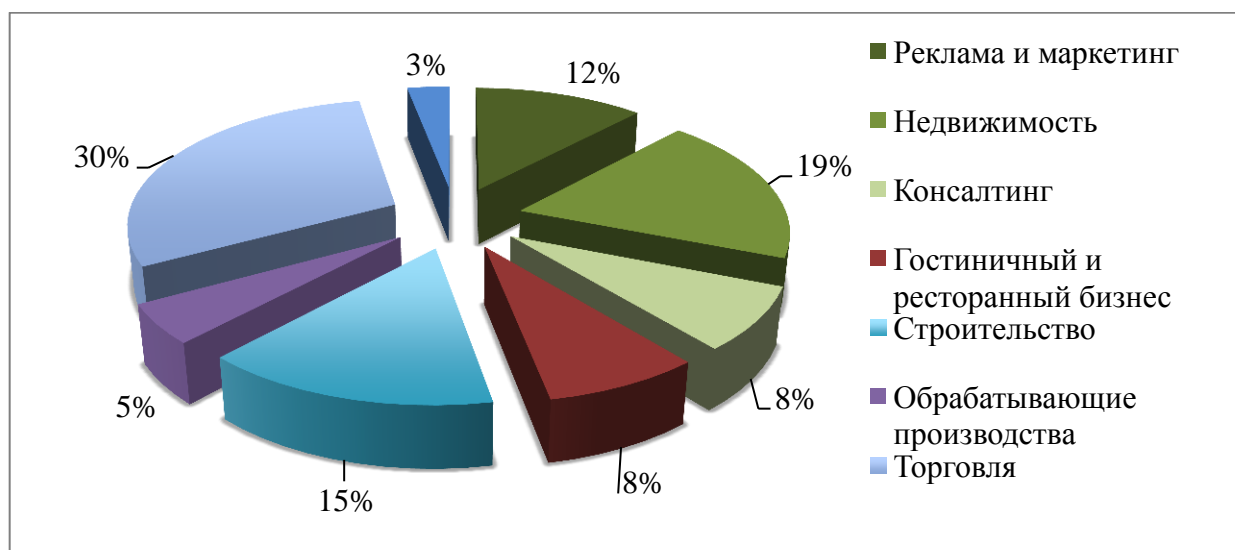
Таким образом, ключевые результаты первого этапа представляют собой следующее.

Доминирующая часть опрошенных респондентов является представителями среднего бизнеса (81%), компании которых существуют около 10 лет на рынке в сфере услуг:

- рекламная и маркетинговая деятельность – 12%,
- недвижимость – 19%,

- консалтинг – 8%,

в гостиничном и ресторанном бизнесе (8%), в отрасли строительства (15%), в отрасли обрабатывающих производств (5%), оптовой и розничной торговле (30%), сельском хозяйстве (3%), графически эти данные представлены на рисунке 2.1:



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.1 - Отраслевая специфика компаний-респондентов

Ответы респондентов по целям и проблемам развития бизнеса представлены в таблице 2.4:

Таблица 2.4 – Цели и проблемы развития бизнеса компаний-респондентов анкетирования

Средний рост выручки, %, 2012-2016 гг.					
Год	2012	2013	2014	2015	2016
Рост выручки, %	2	25	14	3	- 7
Цели развития					
% респондентов	Цель развития				
29	Рост общей эффективности компании				
28	Совершенствование системы мотивации персонала: - увеличение числа программ обучения, - совершенствование системы тестирования при приеме на работу, - рост ответственности персонала				
15	Стандартизация бизнес-процессов				

Продолжение таблицы 2.4

% респондентов	Цель развития
12	Разработка нового продукта
9	Рост быстрых продаж / создание нового инструмента продаж
7	Реорганизация производства

Проблемы развития

% респондентов	Проблема развития
41	Неразвитая система внутрикорпоративных коммуникаций
40	Высокий уровень бюрократизации
51	Трудности в повышении мотивации
19	Низкий уровень качества услуг в отрасли в целом
14	Нехватка оборотных средств
13	Нехватка квалифицированных специалистов

Источник: составлено автором.

В рамках динамики экономического развития и текущего положения на рынке более половины компаний-респондентов (59%) развивались с положительным темпом роста, кроме последнего года (72% опрошенных отметили спад примерно на 6-10%).

Почти треть респондентов отметила, что ключевыми целями развития является рост общей эффективности компании (29%) и совершенствование системы мотивации персонала (28%) за счет увеличения числа программ обучения, совершенствования системы тестирования при приеме на работу, а также роста ответственности персонала.

Наиболее проблемным аспектом деятельности компаний 41% респондентов считает неразвитую систему внутрикорпоративных коммуникаций, высокий уровень бюрократизации, а также трудности в повышении мотивации.

Ответы респондентов по оценке уровня инновационности компаний представлены в таблице 2.5:

Таблица 2.5 – Оценка уровня инновационности компаний-респондентов анкетирования

Кто чаще всего предлагает инновационные идеи в компании	
% респондентов	Стейкхолдеры, предлагающие инновационные идеи
75	Представители топ-менеджмента
8	Сотрудники компании
12	Специализированное подразделение
5	Партнеры, контрагенты

Условия, необходимые для создания инноваций	
% респондентов	Условия создания инноваций
32	Поддержка руководства
9	Желание персонала
7	Определенная корпоративная культура
24	Заинтересованность всех сотрудников
53	Система мотивации
28	Расширение полномочий начальников отдела
31	Творческий подход и развитие творческого видения

Основной тип реализованных инноваций	
% респондентов	Тип реализованных инноваций
78%	Продуктовые
28%	Процессные
32%	Маркетинговые
20%	Организационные

Источник: составлено автором.

Касательно уровня инновационности 75% респондентов ответили, что представители топ-менеджмента чаще всего предлагают инновационные идеи, для реализации которых самым главным фактором являются соответствующая система мотивационных мероприятий (53% ответов), поддержка со стороны руководства (32% ответов), творческие способности (31% ответов), искренний интерес сотрудников к выполняемой работе и долгосрочному развитию компании (24% ответов) и возможность расширения круга обязанностей и роста ответственности для начальников отделов (28% ответов). 78% респондентов отметили, что основным типом реализованных за последнее время инноваций в компании являются продуктовые.

Ответы респондентов по функционированию атмосферы мотивов и

стимулов к инновациям как элемента мотивирующей среды представлены в таблице 2.6:

Таблица 2.6 – Мотивирующая среда: атмосфера мотивов и стимулов к инновациям в опрошенных компаниях

Материальные стимулы, используемые в компаниях	
% респондентов	Тип материального стимула
75	Премии
47	Бонусы, льготы
1	Участие в капитале (акционирование, льготное кредитование, доля в капитале)
5	Беспроцентный займ
9	Поездки за границу
Нематериальные стимулы, используемые в компаниях	
% респондентов	Тип нематериального стимула
20	Корпоративное / общественное признание заслуг
23	Повышение уровня доверия (расширение полномочий)
17	Участие в проектных совещаниях
18	Добровольное медицинское страхование
35	Корпоративные мероприятия
3	Соавторство в патенте
Поощряется ли инициатива сотрудника, даже если его идея не подходит компании:	
% респондентов	Тип ответа
12	Да
88	Нет

Источник: составлено автором.

Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям формируется на основе стимулов материального характера (из которых для 75% респондентов в большей степени важны мероприятия по премированию и вознаграждения, 47% отметили система бонусов и льгот, и 35% - организацию корпоративных мероприятий). В качестве нематериальных инструментов мотивации для 23% респондентов наиболее значимым является возможность роста доверия к персоналу через расширение круга обязанностей и ответственности, 20% выделили общественное уважение и признание заслуг и результатов работы. Однако, только 12% опрошенных респондентов подтвердили поощрение

инициативности специалистов в случае, если предложенная ими инновационная идея не соответствует текущему стратегическому курсу развития компании.

Ответы респондентов по использованию творческого потенциала как элемента мотивирующей среды представлены в таблице 2.7:

Таблица 2.7 – Мотивирующая среда: творческий потенциал в опрошенных компаниях

Предпринимательские способности и оценка навыков:	
% респондентов	Предпринимательские способности и навыки
23	Использование предпринимательских способностей у сотрудников
30	Оценка навыков и способностей персонала при приеме на работу
Наиболее значимые способности персонала:	
% респондентов	Способности персонала
35	Инициативность
40	Амбициозность / целеустремленность
61	Профессионализм / опыт
13	Клиентоориентированность
9	Харизма
7	Грамотность
6	Желание обучаться и развиваться

Источник: составлено автором.

В целом, в российских компаниях среднего и крупного бизнеса для реализации инноваций важна степень развития творческого потенциала: так, активное использование предпринимательских навыков сотрудников во благо компании отметили 23% респондентов. 30% указали, что в компаниях проводится оценка существующих навыков и способностей кандидатов, в рамках которой особое внимание уделяется профессионализму (61% респондентов), амбициозности и целеустремленности (40% респондентов) и степени инициативности (35% респондентов).

Ответы респондентов по особенностям корпоративной культуры, ориентированной на инновации, представлены в таблице 2.8:

Таблица 2.8 – Мотивирующая среда: корпоративная культура, ориентированная на инновации, в опрошенных компаниях

Ответственность и конкуренция:	
% респондентов	Отношение к ответственности и конкуренции
25	Поощрение принятия ответственности за риски
35	Поощрение внутренней конкуренции
Принципы гибкости и индивидуального подхода:	
% респондентов	Отношение к индивидуальному подходу и гибкости в коллективе
9	Управление временем
3	Самостоятельный выбор задания
2	Самостоятельное создание рабочей группы
8	Выбор направления обучения
9	Самоорганизация

Источник: составлено автором.

Корпоративная культура российских средних и крупных предприятий формируется, в первую очередь, на основе принципа активного поощрения разделения ответственности за результаты работы (25% респондентов) и поддержания внутрикорпоративной конкуренции (35% опрошенных).

9% респондентов указали, что индивидуальный подход к сотрудникам строится на предоставлении возможности специалистам самостоятельно планировать и распределять свои должностные обязанности с учетом поставленных целей и задач.

Ответы респондентов по особенностям инновационной инфраструктуры представлены в таблице 2.9:

Таблица 2.9 – Мотивирующая среда: инновационная инфраструктура в опрошенных компаниях

Способ донесения сотрудниками идеи до руководства:	
% респондентов	Способ донесения идеи до руководства
35	Устно (вербальная передача)
40	В презентации
12	Письменно
9	Мозговой штурм

Продолжение таблицы 2.9

Частота предложения идей:	
% респондентов	Частота предложения идей
4	Раз в месяц
49	Раз в полгода / год
13	Раз в 3 месяца

Обменивается ли персонал идеями внутри компании:	
% респондентов	Ответ
15%	Да
85%	Нет

Источник: составлено автором.

Инфраструктура инноваций в российских компаниях среднего и крупного бизнеса строится преимущественно на основе системы обратной связи через презентации (40%), а также через устное обращение и донесение новых идей (35% опрошенных). Почти в половине компаний опрошенных перспективные инновационные идеи возникают и предлагаются сотрудниками примерно один раз в полгода. В 15% всех компаний персонал регулярно обменивается идеями, знаниями и опытом, что несомненно способствует развитию компании.

В целом, основные элементы мотивирующей среды, необходимой для эффективной инновационной деятельности организации, присутствуют лишь у 37% компаний-респондентов, участвовавших в анкетировании.

Таким образом, в рамках проведенного анкетирования представителей российского среднего и крупного бизнеса с целью выявления наличия и функционирования элементов мотивирующей среды, было показано, что недостаточный уровень развития мотивирующей среды в российских компаниях непосредственно обуславливает низкую эффективность как инновационного процесса, так и деятельности компаний в целом, что, в свою очередь, доказывает выдвинутую в рамках данного исследования гипотезу.

Для понимания причинно-следственных связей и анализа последовательности возникновения и соответствующей значимости того или иного элемента мотивирующей среды, для выявления инструментов по

повышению вовлеченности сотрудников в инновационный процесс организации, а также для определения степени развития элементов мотивирующей среды в успешных инновационно-ориентированных российских компаниях, было проведено исследование опыта компаний – представителей российского среднего и крупного бизнеса, демонстрирующих высокие темпы развития (не менее 20% в год): «Технониколь», СКБ «Контур», «Яндекс», ООО НТО «ИРЭ-Полюс», «Сплат-косметика».

(1) Компания «Технониколь» (сектор строительных материалов):

Российский производственный холдинг «Технониколь» является крупнейшим в России и Европе производителем и поставщиком кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов, задействованным в 14 производственных направлениях в 41 стране мира, с ежегодным оборотом в 69 млрд рублей. Ассортимент компании насчитывает более 2300 наименований (30 собственных брендов), персонал включает 6500 высококвалифицированных сотрудников (в среднем, каждый сотрудник приносит компании около 13 млн рублей). Компания сотрудничает с более чем 1400 архитекторами, 4000 крупными строительными организациями.

В компании огромное значение уделяется исследованиям и разработкам, большинство из которых проводится в специализированных научных центрах. Основные направления исследований – улучшение уже существующих продуктов, уменьшение себестоимости, разработка новых уникальных свойств существующих продуктов, снижение брака, повышение качества в целом. В среднем, экономический эффект одного бизнес-направления составляет более 700 млн рублей.

Один из основных принципов компании «Технониколь» - грамотное вовлечение персонала в процесс принятия решений путем убеждения сотрудников в их значимости и важности. Так, в 2014 г. коэффициент вовлеченности сотрудников, рассчитываемый на основе анонимного анкетирования внутри компании, составил 66% (при среднем уровне коэффициента среди российских производственных компаний в 54%) [155].

Исследование деятельности компании «Технониколь» показало значительное развитие всех уровней мотивирующей среды.

Так, в контексте атмосферы мотивов и стимулов к инновациям одним из основных материальных стимулов является предложение сотрудникам более высокого уровня заработной платы, по сравнению со средним по региону присутствия, а также применение бонусных программ. Гораздо активнее используются нематериальные стимулы:

- хорошая психологическая атмосфера в коллективе;
- аутсорсинг обслуживания производственного оборудования с целью концентрации сотрудников исключительно на решении ключевых производственных задач;
- возможность карьерного роста (например, с должности оператора до руководителя подразделения); необходимо отметить, что в компании действует негласное правило ставить на главные руководящие позиции кадры, “выращенные” внутри компании и обязательно прошедшие среднее управленческое звено;
- соревнования и общественное признание (лучший сотрудник по результатам квартала получает именной приз, с размещением на стенде почета; награждение лучшей производственной смены);
- обучение и повышение квалификации в 17 собственных учебных центрах, открытых при специализированных строительных высших учебных заведениях.

На уровне творческого потенциала важно отметить участие сотрудников в процессе генерирования инновационных идей (например, преобладающая часть персонала филиала «Завод Техноплекс» активно вовлечена в рационализаторскую деятельность, по результатам которой каждый месяц инициативная группа, включающая руководителей предприятия, проводит оценку всех предложений на реалистичность и эффективность и принимает решение об их реализации. Так, за два квартала в 2015 г. было внесено 67 эффективных предложений). Важно отметить, что все предложения

варьируются по степени сложности и ресурсоемкости по реализации (начиная от решения локальной проблемы – посыпать второстепенную дорожку песком и сократить время в пути, и заканчивая масштабным проектом по улучшению электропитания завода в целом).

Огромное значение уделяется творческому потенциалу компании через повышение навыков и компетенций сотрудников (как настоящих, так и будущих), создание высококвалифицированных специалистов, начиная с первого курса профильного высшего учебного заведения. Руководителями компании «Технониколь» было отмечено расходование огромных объемов финансовых и человеческих ресурсов на переучивание и переподготовку выпускников вузов, устраивающихся на работу, поэтому было решено открыть специализированные учебные центры при высших учебных заведениях. В перспективе руководство планирует внедрение специализированного учебного курса «Строительные системы» в рамках строительных вузов по всей стране.

Основными направлениями обучения в рамках научных центров являются инновационные технологии и особенности применения новых материалов. Основные задачи – улучшение свойств существующих продуктов, совершенствование современных технологий, создание новых материалов.

В компании «Технониколь» корпоративная культура, ориентированная на инновации, строится на основе принципов «бережливого производства» с минимизацией возможных потерь на всех этапах деятельности, в контексте предоставления потребителю максимальной ценности по доступной цене. Специалисты компании, ответственные за исследования и разработки, постоянно стремятся усовершенствовать существующую рецептуру и расширить ассортимент производимой продукции. Среди последних недавних разработанных продуктов компании – особая марка экологически чистых теплоизоляционных плит повышенной прочности с содержанием частиц наночастиц углерода, используемых в жилищном строительстве, обеспечивающих стабильность толщины под нагрузкой и абсолютно не подверженных риску повреждения грызунами.

Еще одним важным аспектом корпоративной культуры компании «Технониколь» является объективное признание усилий по генерации инновационных идей со стороны любого сотрудника, а также дух кооперации при тесном взаимодействии управленцев, рабочих, технологов, инженеров и специалистов научных и учебных центров.

В компании «Технониколь» в значительной степени развит уровень инновационной инфраструктуры, который включает, в том числе, и грамотно структурированную организационную структуру, содействующую формированию и последующей реализации инновационных идей. Одним из наиболее широко применяемых инструментов оргструктуры является разработка так называемой «карты ценности» (Value Stream Mapping, VSM) – графическое изображение производственного процесса компании, основанное на концепции бережливого производства и предполагающее анализ и визуальное представление материального и сопровождающего его информационного потоков от поставщика до потребителя. Например, в 2006 г. при производстве праймера были выявлены необязательные потери: неоптимальная схема транспортировки; лишние движения рабочих в процессе производства (отсутствие принтера по распечатке стикеров); простои в производстве (режим ожидания готовности первой партии праймера); дальность расположения склада и производственного цеха; слабая система коммуникаций производственного цеха с лабораторией. Тем не менее, их устранение позволило увеличить эффективность в два раза.

Также большую роль в рамках эффективной оргструктуры, способствующей инновациям, играет грамотная организация рабочего места сотрудника, основные принципы которой в компании «Технониколь» представляют собой следующее:

- сортировка: избавление от всего лишнего и ненужного в рамках рабочего пространства;
- соблюдение порядка: разработка особой системы хранения инвентаря, использование цветовой маркировки;

- содержание в чистоте: система контрольных листков по утвержденным критериям, вместе с фотографиями;
- стандартизация: детальное следование установленным процедурам и правилам, которое прямым образом влияет на размер премиальной части заработной платы сотрудника;
- самодисциплина: режим постоянного самосовершенствования.

После введения вышеупомянутых принципов практически сразу были получены конкретные результаты: сокращение временных затрат и других ресурсов, снижение числа несчастных случаев, улучшение качества продукции (с соответствующим снижением процента бракованных изделий), увеличение производительности труда.

(2) СКБ «Контур» (сектор информационных технологий и Интернет).

Деятельность организации, основанной в 1988 году, связана с разработкой программного обеспечения на федеральном уровне. На сегодняшний день она функционирует в том числе в рамках государственно-частного партнерства в области пенсионного страхования, налогообложения, социального страхования.

Главная цель компании заключается в максимальном избавлении государственных и частных организаций от бюрократической волокиты путем предложения специально разработанных программных приложений, что, в свою очередь, реализуется в рамках создания новых и развития текущих сервисов компании как одного из ключевых аспектов человеческого капитала.

Выручка СКБ «Контур» на 2014 г. составила 5,5 млрд рублей [139].

Инновационные идеи в компании генерируются на основе рыночного запроса (в рамках которой клиентам, подрядчикам и посредникам осуществляется до 60000 звонков ежемесячно) и технологических драйверов (в настоящее время партнерская сеть компании включает более 850 организаций разных стран мира).

Накопление опыта и практических знаний в контексте элемента творческого потенциала реализуется на основе внутренних ресурсов (система

обучения, семинары и тренинги для персонала) и внешних ресурсов компании (в рамках международного сотрудничества с компаниями-партнерами).

В контексте инновационной инфраструктуры оценка полученных идей осуществляется с учетом технологической реализуемости и стратегических целей компании, вследствие чего при отборе персонала большое внимание уделяется технологическим и профессиональным способностям.

В контексте атмосферы мотивов и стимулов к инновациям большую роль играет система мотивации сотрудников к обучению и развитию: в первую очередь, к подготовке и проведению обучения привлекаются внутренние эксперты, готовые поделиться опытом с коллегами, часто в неформальной обстановке; периодически используется формат смешанного обучения, включая и дистанционное; большую роль играет система обратной связи в процессе обсуждения результатов; лучшие по итогам обучения сотрудники обязательно премируются.

Ключевой составляющей корпоративной культуры, ориентированной на инновации, является постоянный процесс обновления и совершенствования бизнес-процессов для потребителей через рост качества и их автоматизации [153].

На сегодняшний день СКБ Контур является лидером среди российских SaaS-поставщиков по уровню выручки за 2015 год [137], а также входит в пятерку лучших российских разработчиков программного обеспечения с оборотом от 100 до 500 млн долл [160].

3) «Яндекс» (сектор информационных технологий и Интернет).

Деятельность компании осуществляется в области информационных технологий (Интернет-портал и поисковая система). Занимает первое место в России и 18-е место в мире по популярности обращения и использования [159]. Численность персонала – более 5000 человек. Выручка на первое полугодие 2015 г. – 13,9 млрд рублей, чистая прибыль – 0,4 млрд рублей [162].

Главным источником возникновения уникальных идей являются технологические драйверы на основе способностей персонала, а также

результата анализа главных конкурентов – компаний Yahoo и Google. В контексте творческого потенциала важно отметить, в процессе генерации и последующей реализации нестандартных и перспективных идей в компании могут принимать участие сотрудники из большинства отделов. Должное внимание уделяется технологическим и профессиональным способностям специалистов при приеме на работу. Процесс накопления опыта и практических знаний основывается на проведении внутрикорпоративных программ обучения (школа для менеджеров, школа для разработчиков, школа анализа данных), деятельности собственных научно-исследовательских кафедр компании в рамках Государственного Университета «Московский физико-технический институт» и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», организации конференции в области информационных технологий и программного обеспечения «Yet Another Conference».

В контексте корпоративной культуры, ориентированной на инновации, главную роль играет оценка всех поступающих идей в контексте коммерческих целей и возможностей компании, поэтому приоритет отдается специалистам, обладающим навыками в области коммерциализации.

Атмосфера мотивов и стимулов поддерживается за счет продуманной системы мотивации сотрудников, в рамках которой руководство поощряет инициаторов инновационных идей.

4) ООО НТО «ИРЭ-Полюс» (сектор приборостроения и оборудования связи).

Является основателем и участником международной научно-технической группы компаний «IPG Photonics Corporation», ключевые научно-исследовательские и производственные центры которой расположены в России, США, Германии, Италии, Японии, Китае, Индии. На сегодняшний день группа компаний «IPG Photonics Corporation» единственная в мире производит промышленные волоконные лазеры мультикиловаттного диапазона для резки, сварки и термообработки. В ассортиментной линейке компании НТО «ИРЭ-Полюс» более 600 продуктов.

В 2014 г. выручка компании составила 4,83 млрд рублей, прибыль до налогообложения – 2,1 млрд рублей [146].

Главным принципом деятельности компании является определение коммерческих и предпринимательских перспектив на рынке через непрерывное улучшение существующих продуктов, с одновременной разработкой уникальных технологий.

В контексте творческого потенциала инновационные идеи компании генерируются руководством и сотрудниками, занимающими ключевые должностные позиции в компании. При найме на работу особое внимание обращается на специалистов, обладающих предпринимательскими навыками, которым впоследствии расширяется круг полномочий и обязанностей, а также предоставляется возможность самостоятельного планирования рабочей деятельности в рамках текущих проектов.

Принципы роста производительности и совершенствования качества в рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации, позволяют достигать высокого уровня выручки вследствие вертикально интегрированной структуры производства полного цикла компании (самостоятельный выпуск 90% всей элементной базы и соответствующее производство приборов [146]).

5) «Сплат-косметика» (сектор парфюмерии и косметики).

Деятельность компании сосредоточена в области производства и разработки профессиональных средств по уходу за полостью рта и строится на принципах идеи, качества, экологичности и результата [154].

В настоящее время в компании функционирует 9 офисов, численность персонала составляет 1000 человек. География продаж насчитывает 56 стран мира. На сегодняшний день компания занимает 17,4% российского рынка средств по уходу за полостью рта. Среднегодовые темпы роста компании составляют 30% [140].

В компании главную роль играет человеческий капитал: в контексте творческого потенциала генерация уникальных идей реализуется на основе рыночного запроса и желаний потребителей и персонала, должное внимание

уделяется системе обратной связи со стороны потребителей.

Большое значение придается элементу атмосферы мотивов и стимулов к инновациям: немаловажная роль уделяется внутреннему организационному климату и готовности персонала к реализации изменений.

В рамках инновационной инфраструктуры накопление опыта и знаний осуществляется через внутрикорпоративную систему обучения, а также через систему обратной связи с персоналом, где каждый специалист любого подразделения компании может предложить свою идею по улучшению деятельности и деловых показателей своему руководству.

Касательно основных особенностей корпоративной культуры, ориентированной на инновации, необходимо отметить, что все предлагаемые инновационные идеи отбираются на основе стратегических перспектив компании, с учетом четкого соответствия всех продуктов организационным принципам, миссии и технологической реализуемости.

Таким образом, необходимо сделать следующие выводы.

Анализ текущих условий формирования мотивирующей среды в российских компаниях среднего и крупного бизнеса показал, что основными драйверами генерации инновационных идей для респондентов является система мотивации (53%), поддержка со стороны руководства (32%), поощрение творческого подхода (31%) и расширение сферы ответственности менеджеров среднего звена (28%). Основными мерами и инструментами повышения вовлеченности персонала в процесс создания и реализации инноваций в компании в рамках материальных стимулов является система вознаграждений и бонусов (75%). В контексте нематериальных стимулов основным инструментом является проведение корпоративных мероприятий (35%), а также повышение уровня доверия через рост самостоятельного планирования своих задач и обязанностей у персонала (23%).

Однако, в успешных инновационно-ориентированных компаниях (компаниях-«газелях»), рассмотренных по методу исследовательского кейса, данные инструменты мотивирующей среды развиты в гораздо более

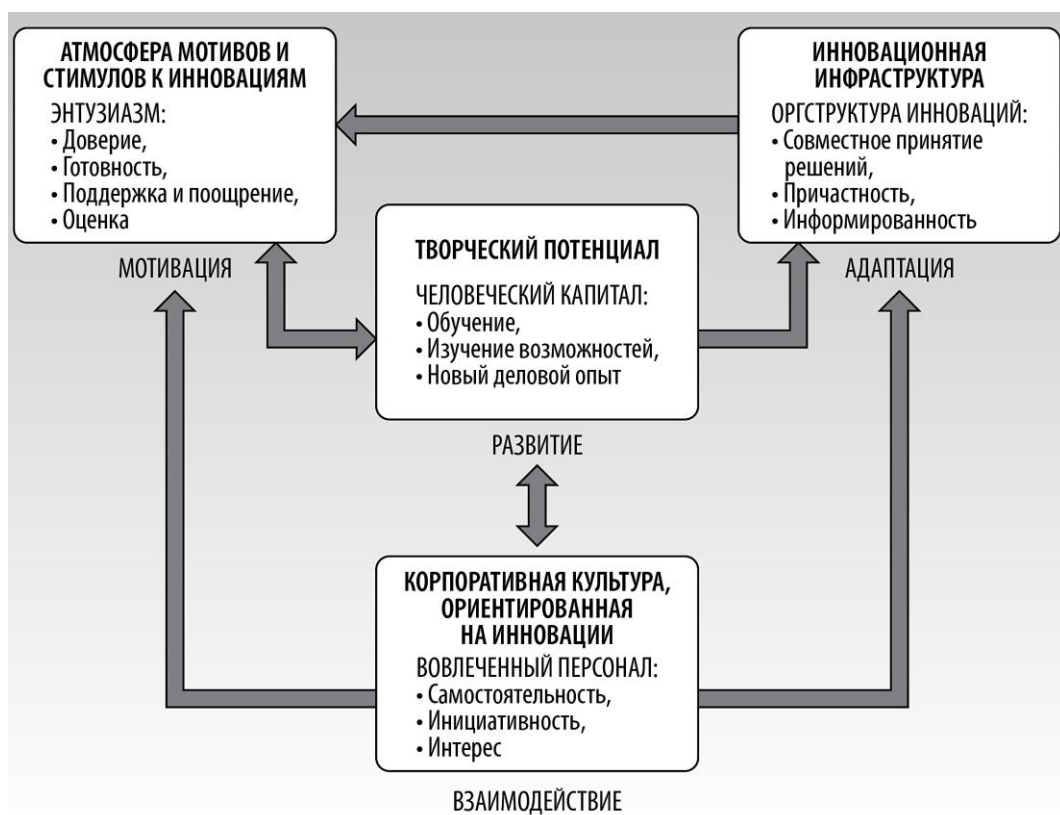
значительной степени, а именно: активная поддержка со стороны руководства (НТО «ИРЭ-Полюс», «Яндекс», «Сплат-косметика»), поддержание высокого уровня интереса персонала к деятельности организации в целом (СКБ «Контур», «Технониколь»), поощрение творческого подхода (компании «Сплат-косметика», «Яндекс») и расширение сферы ответственности менеджеров среднего звена (СКБ «Контур», «Яндекс»), система нематериальных стимулов (повышение уровня доверия через расширение полномочий, общественное признание заслуг, участие в проектных совещаниях). Таким образом, можно сделать вывод, что в инновационно-ориентированных компаниях, демонстрирующих значимые результаты, хорошо развиты как минимум два тех или иных элемента мотивирующей среды (с присутствием оставшихся), что, в свою очередь, оказывает прямое воздействие на эффективность инновационного процесса и деятельности компаний в целом.

В дальнейшем, необходимо более подробно изучить методы и инструменты инновационно-ориентированных компаний-«газелей», а также доработать структуру мотивирующей среды и в последующем разработать механизм повышения вовлеченности персонала в инновационный процесс организации, используя изученный теоретический и практический опыт данных компаний.

Главной отличительной особенностью формирования мотивирующей среды в инновационно-ориентированных компаниях является постоянное совершенствование и развитие ее элементов, т.к. результаты исследования продемонстрировали глубокую осознанность в необходимости ее реализации и поддержании на должном уровне вследствие прямой зависимости на степень эффективности инновационной деятельности в целом. Поэтому для более детального понимания принципов действия каждого элемента мотивирующей среды необходимо проанализировать системные взаимосвязи между ними, а также оценить потенциальные проблемы и конфликты, возникновение которых возможно при реализации мотивирующей среды в организации.

2.3 Структура мотивирующей среды и система взаимодействия ее элементов

С учетом чрезвычайной значимости человеческого капитала в процессе формирования и реализации инновационных идей, а также результатов анкетирования и проведенного исследования в компаниях «Яндекс», «Сплат-косметика», СКБ «Контур», НТО «ИРЭ-Полус», «Технониколь», усовершенствованную структуру мотивирующей среды можно представить на рисунке 2.2:



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.2 – Структура мотивирующей среды компании, ориентированной на инновации

Характеристика каждого элемента мотивирующей среды заключается в следующем.

Ключевым параметром творческого потенциала является человеческий капитал (система способностей, теоретических знаний, практического опыта и навыков персонала, использование которых представляет значимое

конкурентное преимущество для организации). Основные составляющие - обучение персонала (в том числе на профильных кафедрах в высших учебных заведениях, как в компании «Яндекс»), изучение возможностей как для отдельного сотрудника (в первую очередь, в рамках оценки его предпринимательских способностей, как в компании НТО «ИРЭ-Полюс»), так и для организации в целом (на основе участия сотрудников в генерации идей через создание особых инициативных групп, как в компании «Технониколь»), а также получение нового делового опыта для персонала.

Принципом построения эффективного творческого потенциала организации является процесс развития сотрудника, в первую очередь, за счет программ повышения квалификации и международных программ (СКБ «Контур»). Службы управления человеческими ресурсами, при участии начальников, составляют так называемый уникальный план развития каждого работника (СКБ «Контур», «Технониколь», НТО «ИРЭ-Полюс»). Внутри компании проводятся семинары (в том числе подготовленные начальниками подразделений, как в СКБ «Контур»), а также внешние занятия, подбираются производственные задачи, обеспечивающие развитие сотрудников.

Вторым важным элементом мотивирующей среды является атмосфера мотивов и стимулов к инновациям. Ключевой фактор в построении эффективной атмосферы мотивов и стимулов - это дух энтузиазма в компании, состоящий из доверия, готовности сотрудника следовать за руководством в реализации нестандартных проектов (особенно с высокой степенью риска) (компания «Сплат-косметика»), а также поддержки, поощрения и соответствующей оценки со стороны руководителя («Технониколь»). Соответственно, большую роль для создания атмосферы мотивов и стимулов к инновациям в компании играет стиль управления и поведение руководства:

- поощрение сотрудников к обратной связи (делиться эмоциями, сомнениями, собственными мнениями касательно принятия самостоятельных решений) («Технониколь»);

- объяснение персоналу всех вводимых требований при реализации

проекта (таким образом, сотрудник чувствует уважение со стороны руководства);

- коллективно обсуждать возникающие проблемы в ходе реализации проекта, акцентируя на избегании подобных ошибок в будущем, вместо назначения наказания провинившемуся;

- соблюдать правила честности и откровенности в процессе взаимодействия с персоналом.

Основной принцип – принцип мотивации – обеспечивается за счет положительной эмоциональной атмосферы (так называемый «благоприятный психологический климат», который стремятся поддерживать в компаниях «Технониколь» и «Сплат-косметика»), и каждый кандидат оценивается не только с точки зрения своих знаний и навыков, но также и с учетом его соответствия коллективной атмосфере, чтобы привнести свою уникальность. В значительной степени уделяется внимание высокому уровню инициативности, обратной связи, возможности общения между сотрудниками (для этого, например, в компании «Технониколь» в рамках нематериальных стимулов активно используется возможность карьерного роста, а также поощрение общественного призвания на основе проведения соревнований и конкурсов внутри персонала). Так, одним из инструментов повышения вовлеченности сотрудников в деятельность по генерации новшеств является проведение ежемесячных общих собраний, в рамках которых руководители рассказывают об успехах компании и представляют текущие и стратегические курсы дальнейшего развития (данный инструмент активно используется в компании «Сплат-косметика»). Понимание целей компании достаточно сильно мотивирует каждого работника и дополнительно объединяет их.

На принципе адаптации строится следующий элемент мотивирующей среды - инновационная инфраструктура компании, ключевым параметром которой является организационная структура инноваций (в компаниях «Яндекс», «Технониколь», «Сплат-косметика» и НТО «ИРЭ-Полус» она формируется за счет деятельности специализированных научных центров,

лабораторий, отделов по инновациям). Главные составляющие оргструктуры инноваций – причастность персонала к процессу создания и реализации инноваций, поддержание высокого уровня информированности о ходе работы компании, а также совместное принятие решения на консультативной основе (непосредственный вклад каждого члена проектной группы в поиск решения при возникновении проблемы, вследствие чего возникает ощущение личного вклада, полноценное понимание текущей ситуации со стороны каждого участника и уважение между руководителем и подчиненным; а также предоставление глубинной, всеобъемлющей информации по решаемому вопросу со стороны каждого члена группы руководителю).

Принцип адаптации обеспечивается за счет поддержки кадровых служб, которые в процессе оценки работника должны определить его общий уровень настроения в компании, установить степень эффективности взаимодействия с другими представителями персонала и уровень результативности коммуникаций с начальником, а также проанализировать текущие и потенциальные сложности для работника (так, в компании «Технониколь» анализируется карта потока создания ценности каждого сотрудника). В результате данных мероприятий адаптационная политика для данного работника модифицируется кадровыми службами.

Наконец, последним немаловажным элементом мотивирующей среды является корпоративная культура, ориентированная на инновации, которая строится на основе принципа взаимодействия («дух кооперации», как в компании «Технониколь»), ключевой ее параметр – вовлеченный персонал (с высокой степенью инициативности и осознания поставленных задач, самостоятельностью в расстановке приоритетов и сильным интересом к деятельности организации в целом).

Среди мероприятий по повышению вовлеченности персонала необходимо выделить сессии стратегического планирования: в первую очередь, организовываются совместные беседы между начальниками подразделений с целью оценки полученных результатов деятельности компании в целом

(данный инструмент активно используется в компании «Сплат-косметика»). Затем, в рамках данной сессии на более низком иерархическом уровне организации любой представитель персонала может озвучить свое мнение по достигнутым результатам и предоставить собственные идеи по улучшению положения компании на рынке.

Важную роль в грамотном построении и развитии мотивирующей среды в организации играет понимание взаимного влияния элементов друг на друга, выявленного на основе проведенного исследования.

1) Взаимодействие элементов «творческий потенциал» и «атмосферы мотивов и стимулов к инновациям»: мотивирование и побуждение к инновационной деятельности возможно только при наличии талантливых, творческих сотрудников (так, в компании «Яндекс» было отмечено, что действия по мотивации не дадут должного результата, если они направлены на сотрудников, лишенных необходимых способностей, составляющих основу творческого потенциала организации). И наоборот, отсутствие мотивирования одаренных, талантливых и способных сотрудников так же негативно скажется на процессе генерации и реализации инновационных идей. Т.е. отсутствие в данной связи любого из элементов критическим образом влияет на инновационный процесс в целом.

2) Взаимодействие элементов «творческий потенциал» и «инновационная инфраструктура»: развитие творческого потенциала организации возможно только при наличии инновационной инфраструктуры организации, которая поддерживает раскрытие творческих способностей персонала через более гибкие условия труда, удобную и неформальную обстановку на месте работы, а также через принципы построения работы в целом (например, в компании «Сплат-косметика» 80% своего рабочего времени сотрудник планирует самостоятельно, ставя себе задачи и впоследствии отчитываясь по их решению своему руководству, а 20% времени выполняет текущие, рутинные, но необходимые рабочие дела). И наоборот, наличие инновационной инфраструктуры вероятнее всего не окажет должного действия на сотрудников

с отсутствием творческих способностей и навыков, присущих творческому потенциалу организации, для генерирования и реализации инновационных идей.

3) Взаимодействие элементов «инновационная инфраструктура» и «атмосфера мотивов и стимулов к инновациям»:

Эти элементы зависят между собой косвенным и односторонним образом – благодаря наличию инновационной инфраструктуры поддерживается атмосфера мотивов и стимулов, т.к. сотрудникам предоставляются удобные и комфортные условия для работы (в компании «Яндекс» ключевые специалисты работают в хорошо освещенных, просторных помещениях с панорамными окнами, т.к., по мнению руководства компании, максимально естественное освещение оказывает прямое воздействие на положительный настрой сотрудников и, соответственно, повышение эффективности их рабочей деятельности).

4) Взаимодействие элементов «корпоративная культура, ориентированная на инновации» и «атмосфера мотивов и стимулов к инновациям»:

Связь между данными элементами строится в одностороннем порядке: корпоративная культура закрепляет и обозначает границы действий, которые возможно осуществлять в ходе мотивации персонала (так, в рамках свода корпоративной культуры компании СКБ «Контур», одним из основных принципов которой является понимание реальных потребностей персонала, корпоративное признание заслуг специалистов является наиболее действенным инструментом нематериальной мотивации). Сами мотивы и стимулы не оказывают влияния на вектор развития корпоративной культуры, но именно корпоративная культура обеспечивает и поддерживает закономерность и правила реализации этих мотивов и стимулов в организации.

5) Взаимодействие элементов «корпоративная культура, ориентированная на инновации» и «инновационная инфраструктура»:

Взаимная зависимость этих элементов строится в одностороннем порядке, т.к. благодаря корпоративной культуре поддерживается

инновационная инфраструктура путем закрепления в первой нормативов и правил по ее созданию (так, например, корпоративная культура компании «Сплат-косметика» строится на основе уважения мнения сотрудников, их предпринимательских способностей и многозадачности, поэтому обсуждение текущих проблем часто происходит в неформальной обстановке, в том числе за совместным обедом специалистов различных департаментов).

б) Взаимодействие элементов «корпоративная культура, ориентированная на инновации» и «творческий потенциал»:

Творческий потенциал организации косвенным образом влияет на направление изменения корпоративной культуры, т.к. свод норм и правил последней создается для развития творческого потенциала. Так, в компаниях СКБ «Контур» и НТО «ИРЭ-Полюс» взаимосвязь между этими элементами строится на основе отношений «клиент-исполнитель», где в качестве клиента выступает творческий потенциал, а в качестве исполнителя – корпоративная культура. Поэтому первичными являются требования и ожидания «клиента», под которые подстраивается «исполнитель», но с другой стороны если у «исполнителя» происходят значительные изменения, то и «клиент» вынужден под них подстраиваться.

Таким образом, еще раз необходимо подчеркнуть, что для эффективной реализации инновационного процесса в организации в чрезвычайной степени необходимо присутствие всех элементов мотивирующей среды.

Тем не менее, в рамках функционирования и последующего совершенствования мотивирующей среды возможно возникновение определенных типов конфликтов и проблем следующего характера, что было выявлено в ходе проведения исследования в компаниях «Яндекс», «Сплат-косметика», СКБ «Контур», НТО «ИРЭ-Полюс», «Технониколь»:

1) проблема внутреннего сопротивления сотрудников и их невосприятие нововведений в организации (в значительной степени наблюдалась в компании НТО «ИРЭ-Полюс»):

Основной причиной возможного появления сопротивления сотрудников к

каким-либо изменениям и нововведениям в компании, в соответствии с результатами проведенного исследования, в первую очередь, является боязнь потери построенных неформальных связей, установленных поведенческих традиций и выработанных каналов коммуникации в компании. В силу возможного доминирования среди персонала интересов эгоистического характера, низкого уровня терпимости к переменам, недопонимания конечных целей при реализации нововведений и негативной субъективной оценки ее результатов, нежелательной для организации реакцией сотрудников может стать создание неформальных групп противников изменениям, рост амбициозности и стремления повысить статусность некоторых членов персонала, распространение отрицательных слухов и, наконец, выказывание открытого несогласия и сопротивления.

В компании НТО «ИРЭ-Полюс» были выделены следующие ключевые аспекты, учет которых необходим для работы с сопротивлением персонала к изменениям:

- причинно-следственный анализ негативных поступков сотрудника: предполагает концентрацию руководства на субъективных потребностях и ожиданиях сотрудников, негативно настроенных на внедрение нововведений в деятельность организации, с последующим объяснением получения возможной пользы и выгоды этим сотрудникам на индивидуальной основе.

- анализ уровня понимания персоналом необходимости и важности реализации нововведений в компании: заключается в оценке и последующем повышении степени участия каждого сотрудника в процессе поиска и толкования информации, связанной с реализацией новшества.

- оценка степени авторитетности руководства организации и последующее ее повышение: основывается на понимании формальности / неформальности стиля управления руководителя и уровня влияния, оказываемого на персонал. Главной целью является согласованность действий группы персонала, реализующей основные нововведения, по минимизации негативного отношения сопротивляющихся изменениям сотрудников.

- оценка уровня информированности персонала и мероприятия по его последующему повышению: предполагает предоставление необходимой информации и знаний сотрудникам, в первую очередь негативно настроенным к изменениям, по поводу нюансов и особенностей процесса реализации нововведений в компании, путем создания открытых каналов коммуникации (в том числе на основе построения эффективной обратной связи), поощрения обмена информацией внутри персонала как на формальном, так и на неформальном уровнях, а также периодическое информирование персонала всей организации о достижении промежуточных результатов в процессе реализации нововведений.

- формирование лояльности и чувства принадлежности к организации: предполагает действия руководства по созданию общей атмосферы причастности к реализуемым нововведениям и гарантии достаточного уровня участия каждого сотрудника организации в этом процессе.

2) проблема конфликта интересов между стейкхолдерами организации в ходе реализации инновационной деятельности (была выявлена у компаний СКБ «Контур» и «Технониколь»):

- конфликт интересов между собственником организации и наемным управляющим (компания «Технониколь»): представляет собой изначально разные по характеру цели собственника (ориентированного на долгосрочную модернизацию компании и завоевание новых рынков) и наемного топ-менеджера (избегающего чрезмерных рисков, оберегающего свою репутацию и, тем самым, ориентированного на достижение целей краткосрочного, тактического характера). Таким образом, стремления собственника максимально увеличить прирост прибыли компании и минимизировать выделяемые для развития компании средства, которых недостаточно, сталкиваются со стремлениями управляющего к достижению успеха и в силу этого вынужденного закрывать часть информации от собственника и впоследствии тайно резервировать ресурсы для этих целей.

В «Технониколь» эффективным способом решения данного конфликта

стало повышение вовлечения владельца в процесс составления стратегических планов развития компании. Управленческое поведение наемного менеджера также меняется в позитивную, бесконфликтную сторону после наделения его долей собственности (пусть и небольшой) в компании. Еще одним возможным вариантом разрешения данного конфликта является поиск отдельного менеджера по развитию бизнеса, который, удовлетворяя одновременно интересы владельца компании и наемного руководителя, активно реализует введение новшеств в бизнес-процессы организации.

- конфликт между руководителем компании и персоналом (СКБ «Контур»): подразумевает разногласия в процессе реализации новшеств, выражающиеся в сопротивлении сотрудников к изменениям (рассмотрены подробно ранее). Довольно эффективным решением данного конфликта в компании стало повышение интереса сопротивляющихся нововведениям сотрудников к общему росту благосостояния компании и индивидуальным вознаграждениям материального характера. Также возможно передавать долю собственности наиболее выдающихся сотрудников, которые в этом случае стремятся действовать в соответствии со стратегическим курсом реализации нововведений в организации в целом.

- конфликт внешних экспертов (консультантов) и наемных руководителей организации («Технониколь»): заключается в неспособности и нежелании менеджера изменить собственные принципы управления организацией в контексте предложенных экспертом необходимых нововведений, вследствие высоких рисков и сомнений со стороны менеджера в их эффективности. Так называемые инновационные мероприятия экспертов, необходимые для внедрения их в бизнес-процессы организации, часто носят индивидуальный характер, т.к. они разрабатываются под конкретные ситуации развития компаний и не являются универсальными. Поэтому именно открытые для нововведений, креативные руководители с высоким уровнем инициативности способны полноценным образом совершенствовать структуру организации, внедрять необходимые нововведения, избавляться от невыгодных и

неперспективных в долгосрочном плане проектов и поддерживать неформальное общение сотрудников, если оно позитивным образом влияет на деятельность компании в целом.

Выводы по главе 2

В рамках данного диссертационного исследования было проведено анкетирование 375 российских коммерческих организаций – представителей среднего и крупного бизнеса с целью определения уровня воздействия элементов мотивирующей среды на эффективность инновационной деятельности.

Результаты анкетирования показали, что за последние годы в компаниях наблюдается экономический спад по инновационной деятельности, проблемными аспектами деятельности, в первую очередь, является слаборазвитая система внутрикорпоративных коммуникаций, бюрократизация, мотивация персонала.

Чаще всего основные предложения по новым идеям исходят непосредственно от руководства, а не от сотрудников компаний.

Основными стимулами, используемыми в компаниях, являются преимущественно материальные мотиваторы (премии, бонусы, льготы). Система нематериальной мотивации развита недостаточно образом, главным инструментом является проведение корпоративных мероприятий. Практически во всех компаниях инициатива сотрудника при предложении идей (в случае если те не подходят компании) не поощряется.

Только в трети компаний поощряется внутренняя конкуренция, а также проводится оценка навыков и способностей персонала при приеме на работу, главными из которых являются профессионализм (опыт), амбициозность (целеустремленность), инициативность. Основным принципом гибкости и индивидуального подхода в десятой части компаний является управление временем. В основном, все идеи доносятся сотрудниками до руководства через

презентации и устно, идеи предлагаются в среднем один раз в полгода – год. В большинстве компаний персонал не обменивается идеями между собой.

Результаты анкетирования подтвердили, что наличие и должное функционирование элементов мотивирующей среды оказывает прямое влияние на уровень результативности инновационной деятельности компаний. Поэтому для определения инструментов и принципов развития мотивирующей среды было проведено исследование по методу исследовательского кейса российских компаний «Технониколь», СКБ «Контур», «Яндекс», ООО НТО «ИРЭ-Полюс», «Сплат-косметика». Метод исследовательского кейса позволил выявить следующие общие характеристики: основным источником возникновения идей является преимущественно персонал, большое внимание уделяется готовности сотрудников к реализации изменений, поощрение персонала осуществляется благодаря развитой системе нематериальных и материальных стимулов, а накопление опыта и знаний реализуется на основе внутрикорпоративной системы обучения и системы обратной связи.

Результаты проведенного исследования в компаниях «Технониколь», СКБ «Контур», «Яндекс», ООО НТО «ИРЭ-Полюс», «Сплат-косметика» подтвердили, что структура мотивирующей среды, предложенной автором в рамках гипотезы, нуждается в разработке свода необходимых инструментов и мероприятий, способствующих эффективному функционированию всех элементов мотивирующей среды в организации.

Ключевую роль в контексте построения мотивирующей среды и механизма вовлеченности сотрудников в процесс генерирования и реализации инновационных идей играет человеческий капитал, являющийся центральным параметром творческого потенциала.

Система взаимосвязей между элементами мотивирующей среды строится таким образом, что в частности, на корпоративную культуру, ориентированную на инновации, не оказывается необходимого влияния со стороны элементов «атмосфера мотивов и стимулов к инновациям» и «инновационная инфраструктура». Однако в отношениях между творческим потенциалом и

корпоративной культурой, ориентированной на инновации, и между творческим потенциалом и атмосферой мотивов и стимулов элементы эквивалентны друг другу по уровню значимости, т.е. в этих отношениях они должны взаимно влиять друг на друга.

Основными проблемами, возникающими в ходе реализации и совершенствования мотивирующей среды, является проблема внутреннего сопротивления сотрудников и их невосприятия нововведений в организации, а также возникновение конфликтных ситуаций между стейкхолдерами организации в контексте реализации инновационного процесса. Своевременное предотвращение данных проблем возможно путем построения обратной связи между руководством и персоналом, особенности которой более подробным образом будут представлены далее.

Мероприятия по оценке текущего уровня мотивирующей среды и инструменты механизма ее развития в организации представлены в следующей главе данного диссертационного исследования.

ГЛАВА 3

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

3.1 Проблемы функционирования мотивирующей среды в инновационно-ориентированных российских компаниях

С целью практической апробации элементов мотивирующей среды было проведено монографическое обследование конкретных ситуаций на основе самостоятельно проведенных исследований в организации АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион» (техника field research case), чтобы оценить степень развития элементов мотивирующей среды, выделить существующие проблемы, а также предложить эффективные меры по ее дальнейшему совершенствованию.

Акционерное общество «Научно-производственное объединение «Криптен» является организацией по разработке и производству оптически изменяемых защитных знаков, используемых в защищенной полиграфии и документации, с целью маркирования и подтверждения подлинности различных видов продукции и документов. Компания была учреждена в 1997 г. Является официальным участником международной ассоциации производителей голограмм (International Hologram Manufacturers Association, ИНМА). В 2015 году численность предприятия составила 371 человек. Центральный офис находится в г. Москва, основное производство – в г. Дубна (Московская область), представительства – в Санкт-Петербурге, г. Самара, г. Краснодар, г. Брянск [147].

В целом, ключевые направления деятельности АО «НПО «Криптен» представляют собой следующее: разработка и производство специальных защитных знаков; разработка методов защиты от подделки и кодирования ценных бумаг, банковских и иных документов; разработка методов защиты и кодирования информации о товарах широкого потребления [148].

Данные виды деятельности подтверждают инновационную

направленность работы АО «НПО «Криптен», в силу высокой степени наукоемкости и высокотехнологичности как на стадии проведения научных исследований и разработок, так на стадии производственного процесса.

Главным клиентом-заказчиком предприятия является АО «Гознак» [147].

Производственная система АО «НПО «Криптен» представляет собой вертикально-интегрированную структуру, начиная от разработки эскизов защитных элементов (в соответствии с пожеланиями заказчика) и конструкторской документации для их последующего производства и заканчивая их тиражированием и проведением тестовых испытаний, с возможностью внесения в дальнейшем разработанного голографического знака в реестр Федеральной службы по техническому и экспортному контролю, а также в международный голографический реестр [148].

Финансовые показатели компании, необходимые для оценки и совершенствования ее мотивирующей среды, представлены в таблице 3.1:

Таблица 3.1 – Финансовые показатели АО «НПО «Криптен», 2014-2016 гг.

Показатель	Значение		
	2014	2015	2016
Выручка, руб.	4 054 516 639	2 912 191 438	2 941 407 029
Чистая прибыль, руб.	871 635 756	405 327 961	742 794 156
Чистые активы, руб.	1 341 791 754	1 446 218 470	1 469 194 432
Нематериальные активы, руб.	1 940 542	1 701 441	1 921 626
Результаты исследований и разработок (патенты)	1	1	2

Источник: составлено автором.

Таким образом, оценка степени развития мотивирующей среды заключается в следующем:

1. Анализ финансовых показателей деятельности компании за последние три года (уровень выручки, чистая прибыль, чистые активы, нематериальные активы, результаты исследований и разработок). Положительная динамика косвенно свидетельствует о наличии тех или иных элементов мотивирующей

среды. Так, рост выручки и чистой прибыли свидетельствует об улучшении ситуации компании в целом, в том числе и инновационной деятельности. Рост чистых и нематериальных активов подтверждает совершенствование системы внутренних ресурсов организации, необходимых для разработки инновационных идей. Наконец, результаты исследований и разработок (патенты) является показателем, прямым образом демонстрирующим совершенствование инновационной деятельности компании.

2. Качественный анализ наличия каждого элемента мотивирующей среды:

- атмосфера мотивов и стимулов: уровень заработной платы и степень удовлетворенности персонала;

- инновационная инфраструктура: уровень организации работы на предприятии в ее департаментах с позиции удобства и комфорта ее сотрудниками степени оптимизации всех производственных процессов;

- творческий потенциал: оценка предпринимательских способностей и степени инициативности у сотрудников (уровень самостоятельности, способность несения ответственности);

- корпоративная культура, ориентированная на инновации: исследование структуры управления (ее преимуществ и недостатков), степень открытости информации и уровень неформального общения внутри персонала.

На основе собранных данных делается вывод об уровне развития мотивирующей среды в компании далее.

Таким образом, динамика финансовых показателей АО «НПО «Криптен» подтверждает функционирование мотивирующей среды. Однако уровень заработной платы компании и степень удовлетворенности персонала относительно низкие. Работа департаментов слабо оптимизирована, как показано далее. Лишь несколько сотрудников выражают некоторую инициативность в решении текущих вопросов и задач компании. Структура управления предприятия иерархичная, с практически отсутствующей системой обратной связи. Степень взаимной информированности сотрудников о делах и достижениях компании очень низка.

При проведении исследования путем непосредственного общения с сотрудниками и руководством на предприятии АО «НПО «Криптен» был проведен анализ мотивирующей среды. В рамках данного анализа были выделены следующие существенные проблемы, представленные в таблице 3.2, в рамках наличия и функционирования элементов мотивирующей среды:

Таблица 3.2 – Проблемы функционирования мотивирующей среды АО «НПО «Криптен»

Элемент мотивирующей среды	Проблема
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Несправедливая оплата труда
	Отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в процесс развития)
Инновационная инфраструктура	Слабая организация взаимодействия при учетных функциях
	Нестабильный уровень качества
	Разрыв между лабораторией и массовым производством
	Параллельные службы контроля качества
Творческий потенциал	Недостаточный уровень подготовки сотрудников
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Неэффективная система управления
	Отсутствие достоверной информации

Источник: составлено автором.

В рамках атмосферы мотивов и стимулов к инновациям были выделены две значимые проблемы:

1) несправедливая оплата труда:

Заработная плата формируется по системе фиксированного оклада без учета достижений успешных результатов персоналом: даже если сотрудник прикладывает максимум усилий в работе, перевыполняет план и работает ненормированный рабочий день, руководством это не оценивается никаким образом. Таким образом, происходит естественная демотивация персонала, т.к. сотрудник, буквально просиживающий рабочее время, получает такой же уровень фиксированного оклада, как и его коллега, искренне стремящийся принести пользу и ощутимую значимость в процессе работы.

2) отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в

процесс развития):

В период проведения исследования в компании, было отмечено отсутствие прямого интереса персонала к исполняемой работе в целом: задачи ставятся хаотично, нередко являются противоречивыми друг другу, часто в середине выполнения задачи персоналу от руководства поступает установка об ее отмене. Таким образом, мотивированность и вовлеченность персонала «выкладываться» на работе, предлагать что-то новое и стремиться к лучшему практически отсутствует. Так же отсутствует система премирования, система показателей KPI. Частые командировки на тематические конференции и выставки, в основном, имеют увеселительный характер, т.к. отправляемые туда сотрудники не заинтересованы в поиске и налаживании деловых контактов, а также в активном продвижении компании.

В рамках элемента «инновационная инфраструктура» наблюдалось наибольшее число серьезных трудностей:

1) слабая организация взаимодействия при учетных функциях (в частности, недоработанная система учета материалов):

Слабый уровень организации департаментов при реализации учетных функций, в первую очередь, наблюдался в рамках проблемы перерасхода материалов, которая, вероятнее всего, связана со скрытым браком (например, в случае небрежного обращения испорченный моток (рулон) ленты скрытым образом откладывается). В результате себестоимость готового продукта возрастает в несколько раз вследствие приведенного в негодность материала. Нередко в компании возникают ситуации, когда в документах указано наличие на складе определенного объема материалов, а по факту он давно закончился. И наоборот, по документам отмечена нехватка определенного материала, а на самом деле на складе скопился излишний его объем. Таким образом, отсутствует организация взаимодействия при учетных функциях.

2) нестабильный уровень качества:

В ходе наблюдения было выявлено, что высокий уровень брака в компании обусловлен двумя основными причинами. Во-первых, материал,

заказанный у зарубежных поставщиков, нередко приходит с браком, который можно выявить только при непосредственном процессе производства продукта. Во-вторых, в компании введена система штрафов за порчу материалов, поэтому обнаружение брака всячески скрывают и стараются незаметно перекинуть на следующие этапы производства, таким образом избавляясь от ответственности. Негативным результатом всего этого является выявление брака только на стадии готовой продукции, которую в таком случае утилизируют.

В целом, нестабильный уровень качества имеет две основных причины. Во-первых, он связан с отсутствием постоянного поставщика из Китая, где, в основном, закупаются необходимые для производства материалы. Руководством компании предпринимались неоднократные попытки поиска крупного завода-производителя данных видов материалов с хорошей репутацией и высоким уровнем надежности, но пока эти попытки не увенчались успехом, и на сегодняшний день компания работает с крупным посредником в Китае, который заказывает материалы у различных небольших заводов, отчего в контексте качества материалов отсутствуют единые стандарты, что, несомненно, отрицательно сказывается на качестве готовой продукции компании.

Во-вторых, в силу слабой системы взаимодействия между лабораторией и отделом производства (например, отсутствие деталей и необходимых объяснений в процессе передачи опытного образца в массовое производство) качество конечного массово произведенного нового продукта значительно ухудшается, по сравнению с опытным образцом.

3) разрыв между лабораторией и массовым производством:

В лабораториях компании «кустарными методами» научились разрабатывать интересные нестандартные проекты, но вследствие отсутствия единого политического курса компании и отсутствия мотивации, отдел производства не стремится (а часто и не в состоянии) внедрять новые технологии и разработки, полученные из лаборатории.

4) параллельные службы контроля качества:

В компании в период проведения исследования было выявлено существование двух служб контроля качества: одна служба функционировала непосредственно на заводе (контроль производственного процесса), с подчинением непосредственно начальнику отдела производства, и для фиктивного достижения хороших результатов в документах нередко происходит сокрытие бракованного материала и готовой продукции. Вторая служба контроля качества отвечает за выпущенные продукты, однако, ее функции дублируются с первой службой, а показатели эффективности также достигаются лишь в документах, т.к. бракованная готовая продукция уничтожается.

В рамках творческого потенциала была выявлена одна проблема, представляющая собой недостаточный уровень подготовки персонала.

Тем не менее, по мнению автора, данная проблема не представляет серьезной значимости, т.к., например, в рамках г. Дубна Московской области, где находятся основные производственные мощности компании, в силу исторического статуса города как наукограда, а также статуса российского территориального инновационного кластера и соответствующей благоприятной конъюнктуры, для выбора наиболее квалифицированного и подготовленного персонала необходимо провести ряд тестов для действующих сотрудников и при наборе внедрить систему оценки уровня подготовки новых сотрудников.

В рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации, на предприятии были выделены две значимые проблемы:

1) неэффективная система управления:

Как было указано автором ранее, задачи для персонала нередко ставятся хаотично, их исполнение не проверяется должным образом.

Например, после проведения собрания или совещания не составляется протокол ведения собрания с основными результатами и целями, с последующим делегированием по их достижению: по факту цели ставятся в устной форме и неформальным образом, таким образом, никто не осознает ответственности по их реализации.

Контроль задач отсутствует, в том числе в задачах разработки новых и совершенствовании существующих продуктов.

2) отсутствие достоверной информации:

Автором было выявлено, что в компании ни одно распоряжение либо решение не принимается публичным образом: отсутствует развитие горизонтальных связей и формирование команд для решения задач компании (так, например, на кабинетах нет соответствующих табличек с информацией об отделе и ключевых специалистах, поэтому сотрудники не знают, кто каким направлением занимается и чем может быть полезен друг другу). Стратегические цели развития компании, миссия, цели и достижения не доводятся до сведения персонала (в компании совершенно отсутствует система донесения нововведений до персонала, который вынужден узнавать незначительные события и новости буквально втайне друг от друга).

Российское полиграфическое предприятие ООО «Верилион» специализируется на разработке и внедрении высокотехнологичных проектов по созданию всех видов пластиковых карт (графическое исполнение и защищенность) [151].

Компания работает на рынке более 15 лет. В 2014 г. доля компании составляла почти 70% на рынке комплексных решений по изготовлению пластиковых карт [149].

Численность клиентов компании составляет приблизительно 100 российских организаций, 10 из которых – наиболее крупные и ключевые клиенты.

В период проведения монографического исследования в компании были выявлены следующие проблемы, представленные в таблице 3.3:

Таблица 3.3 – Проблемы функционирования мотивирующей среды ООО «Верилион»

Элемент мотивирующей среды	Проблема
1	2
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в процесс развития)

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Инновационная инфраструктура	Проблема удержания сотрудников
Творческий потенциал	Отсутствие высококвалифицированного персонала Отсутствие персонала с выраженными предпринимательскими способностями
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Недоработанная система обучения персонала

Источник: составлено автором.

В рамках атмосферы мотивов и стимулов к инновациям в ООО «Верилион» была выявлена серьезная проблема отсутствия мотивации, выражающаяся в низком уровне вовлеченности персонала в процесс развития. В компании отсутствует соответствующая система премирования, система показателей КРІ, усилия сотрудников по перевыполнению своих рабочих обязанностей не поощряются должным образом, а наоборот, нередко не одобряются руководством.

В рамках инновационной инфраструктуры компании была выявлена проблема удержания сотрудников. В силу специфичности и относительной новизны области деятельности компании на российском рынке, а также высокой ценности опытных сотрудников, последние, осознавая свою значимость, начинают недобросовестно исполнять свои рабочие обязанности.

В рамках творческого потенциала было выявлено две проблемы:

1) отсутствие высококвалифицированного персонала:

Данная проблема частично зависит от новизны, уникальности и высокого уровня технологичности отрасли деятельности компании на российском рынке. Руководство сталкивается со значительными сложностями при поиске компетентных сотрудников, в обязательном порядке обладающих большим практическим опытом.

2) отсутствие персонала с выраженными предпринимательскими способностями:

Проблема нехватки сотрудников, обладающих творческим

предпринимательскими навыками и высокой степенью инициативности, также была отмечена в ходе проведения исследования: данный аспект существенным образом влияет на процесс разработки и внедрения инновационных идей в компании.

Наконец, в рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации, была выявлена проблема недоработанной системы обучения персонала: в компании возникали серьезные трудности с обучением и повышением квалификации сотрудников, а мероприятия по обучению далеко не всегда приводили к эффективным результатам.

Таким образом, в рамках проведения исследования в компаниях АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион» по функционированию мотивирующей среды были выявлены серьезные проблемы, описанные выше, в значительной степени препятствующие эффективности инновационного и стратегического развития компании. Все эти результаты получены в ходе непосредственного общения с сотрудниками и топ-менеджментом компании, и на базе этого, а также с учетом результатов проведенного анкетирования и анализа выше представленных компаний по методу исследовательского кейса, разработаны рекомендации по устранению и предотвращению проблем компаний в контексте их мотивирующей среды.

3.2 Практические результаты оценки вовлеченности сотрудников и мотивирующей среды российских предприятий

В рамках проблем, существующих на предприятиях АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион», подробно объясненных в п. 3.1 данной диссертационной работы, были разработаны мероприятия по их решению и выделены основные направления по дальнейшему развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

Система мероприятий по решению проблем АО «НПО «Криптен» представлена в таблице 3.4:

Таблица 3.4 – Мероприятия по решению проблем мотивирующей среды в АО «НПО «Криптен»

Элемент мотивирующей среды	Проблема	Решение
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Несправедливая оплата труда	Система KPI
	Отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в процесс развития)	Система материальной и нематериальной мотивации, Система ССП
Инновационная инфраструктура	Слабая организация взаимодействия при учетных функциях	Реструктуризация службы контроля качества, система ERP
	Нестабильный уровень качества	Поощрения за нахождение брака; система видеофиксации; поиск надежного поставщика материалов
	Разрыв между лабораторией и массовым производством	Налаживание коммуникации между лабораторией и отделом производства
	Параллельные службы контроля качества	Реструктуризация службы контроля качества
Творческий потенциал	Недостаточный уровень подготовки сотрудников	Тестирование и выборочный отбор
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Неэффективная система управления	Система инструкций, протоколов и проверки результатов
	Отсутствие достоверной информации	Единая система оповещения сотрудников

Источник: составлено автором.

В рамках элемента мотивирующей среды «Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям», для решения проблемы с несправедливой оплатой труда была введена разработанная для каждого отдела индивидуальная система KPI (Key Performance Indicator), представленная в таблице 3.5 [167].

Полный расчет показателей KPI для каждого отдела приведен в приложении Б:

Таблица 3.5 – Система KPI для отделов АО «НПО «Криптен»

Должность	Показатель KPI
1	2
Административный отдел	
Генеральный директор	Экономическая добавленная стоимость EVA (Economic Value Added), тыс. руб.
	Выручка от реализации R (Revenue), тыс. руб.
	Рентабельность инвестированного капитала, ROIC (Return On Invested Capital)
	Прибыльность на акцию, P/E Ratio (Price to Earnings Ratio)
Административный отдел	
Финансовый директор	Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала NCT (Net Working Capital Turnover)
	Прирост коммерческих расходов по отношению к приросту выручки от реализации продукции, Gk, %
	Коэффициент рентабельности собственных средств, ROE (Return On Equity), %
	Процент прибыли до уплаты налогов, расчетов по процентам и амортизационных отчислений, EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) margin, %
Бухгалтерия	
Бухгалтер	Задержка в сроках расчетов, Z
	Процент просроченных платежей, Pp, %
	Количество некорректных счетов, Ninv, шт.
	Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, Qp
Отдел производства	
Начальник отдела производства	Средняя себестоимость тонны продукции, Pavg, тыс. руб.
	Удельные издержки на эксплуатацию оборудования, Ieq, руб.
	Эффективность использования сырья, Erm, %
	Выработка на одного производственного работника, Eper, т/чел.
Работник на производстве	Выполнение плана производства по объему, PLpr, %
	Средний процент потерь сырья и материалов, RMabs, %
	Доля продукции, произведенной вручную, Ph, %
	Доля готовой продукции, признанной производственным браком, Pbr, %
Лаборатория, опытное производство	
Начальник лаборатории	Доля затрат на разработку, Qr, %
	Затраты на гарантийное обслуживание новых изделий, Snew, %
	Доля новых продуктов-изделий, Inew, %
Специалист в лаборатории	Показатель внедрения новых продуктов, Pnew
	Средняя продолжительность подготовки прототипа, Tr
Дизайнерский отдел	
Специалист отдела дизайна	Средняя продолжительность разработки дизайна, Td

Продолжение таблицы 3.5

1	2
Специалист отдела дизайна	Скорость обновления выпускаемой продукции, Snew, шт./ год.
	Средневзвешенный ассортиментный объем, Apr, шт.
Отдел логистики	
Начальник отдела логистики	Прибыль от экспедиционных услуг на одного работника, Peks, тыс. руб.
	Средневзвешенное время доставки товара / сырья и материалов, Tpm, дни
	Стоимость затрат на транспортировку на килограмм продукции, Skgp, руб./кг.
Отдел контроля качества	
Специалист отдела контроля качества	Доля брака, обнаруженного в готовой продукции, Kbr, %
	Доля брака, обнаруженного в процессе производства продукции, Kprb, %
	Процент неустранимого брака, Vpr, %.

Источник: составлено автором на основе [5; 138; 167].

Решением проблемы с отсутствием мотивации персонала и низким уровнем вовлеченности в процесс развития компании стала разработка системы материальной и нематериальной мотивации, подробная таблица, в соответствии с определением уровня потребностей сотрудника, представлена в п. 3.3., в таблице 3.10.

В рамках элемента «Инновационная инфраструктура» решением проблемы слабой организации взаимодействия при учетных функциях стала реструктуризация отдела контроля качества, заключающаяся в выведении контрольного отдела за рамки отдела производства компании, с целью непрямого подчинения службы контроля качества руководителю отдела производства, за счет чего была снижена часть перерасхода, а также минимизирована возможность факта сокрытия. Также была реализована система ERP (Enterprise Resource Planning, ERP) [6], согласно которой весь входящий материал подлежит сканированию бар-кодов или штрих-кодов, учету и последующему списыванию в автоматическом режиме. Это в значительной степени помогло систематизировать запасы и ресурсы, сделав данный аспект более прозрачным и наглядным.

Проблема нестабильного уровня качества была предотвращена в рамках двух направлений. Во-первых, была введена система поощрений персонала за нахождение брака, с целью остановки цепочки производства продукции, фиксации факта брака и его предотвращения на дальнейших этапах производства. Во-вторых, в будущем необходимо внедрить систему видеофиксации, которая в автоматическом режиме фиксирует правильность и соответствие свойств продукта эталону и в случае нахождения несоответствия останавливает производственный конвейер или сигнализирует об этом сотруднику. И хотя данная система является в чрезвычайной степени дорогостоящей, тем не менее, в долгосрочной перспективе она поможет максимально снизить процент возникновения брака в готовой продукции и на всех стадиях производства. Необходимо отметить, что в АО «НПО «Криптен» уже предпринималась попытка внедрения данной системы видеофиксации, однако, весь процесс остановился на разработке программного обеспечения в силу неспособности найти соответствующего программиста. В-третьих, вопрос с низким качеством была также разрешен путем более тщательного и точечного поиска поставщика материалов в Китае, являющегося крупным производителем, обладающего стабильной репутацией на рынке, большим опытом и надежностью.

Проблема разрыва между лабораторией и массовым производством была предотвращена путем построения эффективной системы коммуникации между лабораторией и отделом производства, с целью более тесного взаимодействия и общения их сотрудников: так, при разработке опытного образца стали приглашаться сотрудники из производственного отдела, и наоборот, специалисты лаборатории присутствовали при массовом производстве опытного образца, что существенным образом улучшило понимание и взаимодействие между отделами и привело к значительному улучшению качества продукции.

Проблема параллельных отделов контроля качества была предотвращена путем проведения реструктуризации отдела контроля качества, по итогам

которой был оставлен отдел по контролю качества готовой продукции, с частичным объединением отдела по контролю в рамках производственного отдела.

В рамках элемента «Корпоративная культура, ориентированная на инновации», проблема недостаточного уровня подготовки сотрудников была разрешена путем проведения тестирования персонала, плавного устранения наименее талантливых и слабых сотрудников и последующего найма наиболее целеустремленных и компетентных.

Проблему неэффективной системы управления удалось устранить путем внедрения системы прописывания и последующего донесения инструкций, ведением протоколов на всех собраниях и совещаниях, с последующей проверкой степени выполнения поставленных задач. Косвенно повышению эффективности здесь также способствовала внедренная система KPI для сотрудников. В том числе огромную роль сыграла разработка собственного свода корпоративной культуры компании, основанного на следующих принципах:

- Концентрация на трех ключевых областях: долгосрочная политика по управлению персоналом, ориентированная на будущее; деятельность по оптимизации ресурсов; честность и безопасность бизнеса в целом.

- Постоянный поиск и найм высококвалифицированного, талантливого и мотивированного персонала, лояльного и приверженного к главному стратегическому курсу компании.

- Создание среды, мотивирующей сотрудников, которая позволяет им достигать поставленные цели, совершенствовать собственные способности и навыки и, тем самым, приносить пользу компании.

- Поощрение состязаний, развития и духа конкуренции внутри персонала, наряду с сотрудничеством и партнерством: акцент на создании атмосферы состязания и преодоления вызовов и задач, с целью дальнейшего саморазвития и повышения уровня квалификации в целом.

- Гарантия соблюдения всех стандартов и норм трудового

законодательства, уважение к особенностям и уникальным способностям каждого сотрудника.

- Уважение к потребителям и поставщикам: борьба с взяточничеством, прозрачность в операционной деятельности, создание долгосрочной репутации надежной, стабильной и честной компании.

Наконец, проблема отсутствия достоверной информации была разрешена путем организации единой системы оповещения и информирования сотрудников обо всех вводимых приказах, распоряжениях и новостях. Подробнее система информирования описана в п. 3.3., в таблице 3.15.

Еще одним мероприятием в рамках решения данной проблемы стало предоставление возможности для специалистов компании самим планировать треть своего рабочего времени, с последующей отчетностью перед руководством о его проведении и достигнутых результатах.

Определенным преимуществом также стало проведение небольших ежеквартальных внутрикорпоративных собраний персонала всех отделов компании, с возможностью для каждого сотрудника выступить и рассказать о том, в каком направлении и чем именно он занимался в этот период, чем бы хотел заниматься в будущем, какая помощь и от каких коллег ему может потребоваться для достижения поставленных целей.

В перспективе важно продолжить повышать репутацию и имидж компании в целом, т.к. инновационное, современное предприятие всегда привлекает наиболее талантливых и инициативных специалистов.

Перечень мероприятий, реализованных в рамках решения проблем в контексте функционирования мотивирующей среды ООО «Верилион», представлен в таблице 3.6:

Таблица 3.6 – Мероприятия по решению проблем мотивирующей среды в ООО «Верилион»

Элемент мотивирующей среды	Проблема	Решение
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в процесс развития)	Система материальной и нематериальной мотивации
Инновационная инфраструктура	Проблема удержания сотрудников	Система знаний, Система премирования за ценный вклад в базу знаний
Творческий потенциал	Отсутствие высококвалифицированного персонала	Система обучения за рубежом, Система обмена опытом и кадрами
	Отсутствие персонала с выраженными предпринимательскими способностями	Тестирование и оценка
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Недоработанная система обучения персонала	Система лекций, Система наставничества

Источник: составлено автором.

Проблема отсутствия мотивации персонала и соответствующего низкого уровня вовлеченности сотрудников в процесс развития компании была решена путем внедрения системы материальной и нематериальной мотивации, представленной в п. 3.3. в таблице 3.10.

Проблема удержания сотрудников была решена путем внедрения системы знаний – охраняемой базы знаний компании, которая содержит профессиональный опыт и знания по направлениям рабочего процесса компании (опросники, рекомендации и предостережения, общая / частная информация о продуктах и разработанных проектах).

Вся информация, разделенная на определенные категории, заносится руководителями отделов и участниками рабочих групп. Уровень доступа к данной базе знаний зависит от должностной позиции сотрудника в рамках иерархической структуры компании.

Для высокопрофессиональных, ключевых специалистов компании была введена система премирования за внесение в базу ценной информации.

Проблема отсутствия высококвалифицированного персонала была решена путем организации обучения за рубежом в рамках сотрудничества с главными партнерами компании.

В рамках данной системы также поощряется обмен опытом и кадрами, с целью повышения квалификации.

Проблема отсутствия персонала с выраженными предпринимательскими способностями была разрешена через организацию тестирования и оценки при найме сотрудников, а также в процессе их работы.

Подробно мероприятия по тестированию и оценке предпринимательских способностей, уровня компетентности, уровня коммуникабельности и гибкости, а также способностей к творческому мышлению представлены в разделе 3.3, в таблицах 3.12, 3.13, 3.14.

Наконец, проблема недоработанной системы обучения персонала была разрешена путем организации специальных лекций и семинаров: так, с целью ознакомления и анализа наиболее актуальной темы в рамках рабочего процесса компании, организуются ежемесячные семинары компании, на которых обязательным образом присутствуют руководители отделов и ключевые сотрудники.

Дополнительно была организована система наставничества, в рамках которой помимо начальников отдела обучение и передача опыта проводится со стороны ключевых, опытных сотрудников.

Таким образом, автором было установлено, что перечень выявленных проблем компаний АО «НПО «Криптен» и ООО «Верилион» представлял серьезную преграду для их развития в долгосрочной перспективе.

На момент написания данного диссертационного исследования на предприятии АО «НПО «Криптен» были внедрены следующие мероприятия, перечень которых представлен в таблице 3.7:

Таблица 3.7 - Мероприятия, проведенные в АО «НПО «Криптен» по совершенствованию мотивирующей среды

Элемент мотивирующей среды	Проблема	Решение	Степень осуществления, %
1	2	3	4
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Несправедливая оплата труда	Система KPI	50
	Отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в процесс развития)	Система материальной и нематериальной мотивации, система ССП	70
Инновационная инфраструктура	Слабая организация взаимодействия при учетных функциях	Реструктуризация службы контроля качества, система ERP	40 0
		Поощрения за нахождение брака; система видеофиксации	60 0
	Нестабильный уровень качества	Поиск надежного поставщика материалов	80
	Разрыв между лабораторией и массовым производством	Налаживание коммуникации между лабораторией и отделом производства	70
	Параллельные службы контроля качества	Реструктуризация службы контроля качества	40
Творческий потенциал	Недостаточный уровень подготовки сотрудников	Тестирование и выборочный отбор	70
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Неэффективная система управления	Система инструкций, протоколов и проверки результатов	80
	Отсутствие достоверной информации	Единая система оповещения сотрудников	70

Источник: составлено автором.

В АО «НПО «Криптен» стала разрабатываться система инструкций, протоколов и проверки результатов, более активные действия предпринимаются по поиску надежного поставщика материалов и

необходимого оборудования. Стали предлагаться и разрабатываться мероприятия по материальной и нематериальной мотивации персонала. Стали совершенствоваться взаимоотношения и взаимная передача информации между отделом производства и лабораторией. При приеме сотрудников на работу стала проводиться более тщательная оценка их способностей. Разрабатывается единая система оповещения сотрудников. Организовывается система по введению поощрений за нахождение брака. Также разрабатывается система показателей КРІ для всех отделов предприятия. Предлагаются варианты реструктуризации и реорганизации службы контроля качества. Однако, пока ничего не было сделано по введению ERP-системы и системы видеофиксации, ввиду довольно значительных затрат. В целом, инновационная деятельность компании стала реализовываться более активным и эффективным образом: персонал компании стал более мотивированным, возросло число предлагаемых предложений по внедрению потенциально выгодных новшеств.

В ООО «Верилион» на основе результатов проведенного исследования были внедрены следующие мероприятия, перечень которых представлен в таблице 3.8:

Таблица 3.8 – Мероприятия, проведенные в ООО «Верилион» по совершенствованию мотивирующей среды

Элемент мотивирующей среды	Проблема	Решение	Степень осуществления, %
1	2	3	4
Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям	Отсутствие мотивации персонала (низкий уровень вовлеченности в процесс развития)	Система материальной и нематериальной мотивации	70
Инновационная инфраструктура	Проблема удержания сотрудников	Система знаний, Система премирования за ценный вклад в базу знаний	80 100

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4
Творческий потенциал	Отсутствие высококвалифицированного персонала	Система обучения за рубежом, Система обмена опытом и кадрами	40 25
	Отсутствие персонала с выраженными предпринимательскими способностями	Тестирование и оценка	90
Корпоративная культура, ориентированная на инновации	Недоработанная система обучения персонала	Система лекций, Система наставничества	75 100

Источник: составлено автором.

В ООО «Верилион» были введены система наставничества и система премирования за ценный вклад в систему знаний компании. Стали активно проводиться мероприятия по тестированию и оценке предпринимательских и творческих способностей персонала.

Система знаний, включающая организацию и совершенствование особой базы знаний компании, еще дорабатывается и улучшается по мере использования. Стала вводиться система материальной и нематериальной мотивации. Организовываются специальные лекции и семинары.

На стадии становления и формирования находятся система обучения за рубежом, а также система обмена опытом и кадрами.

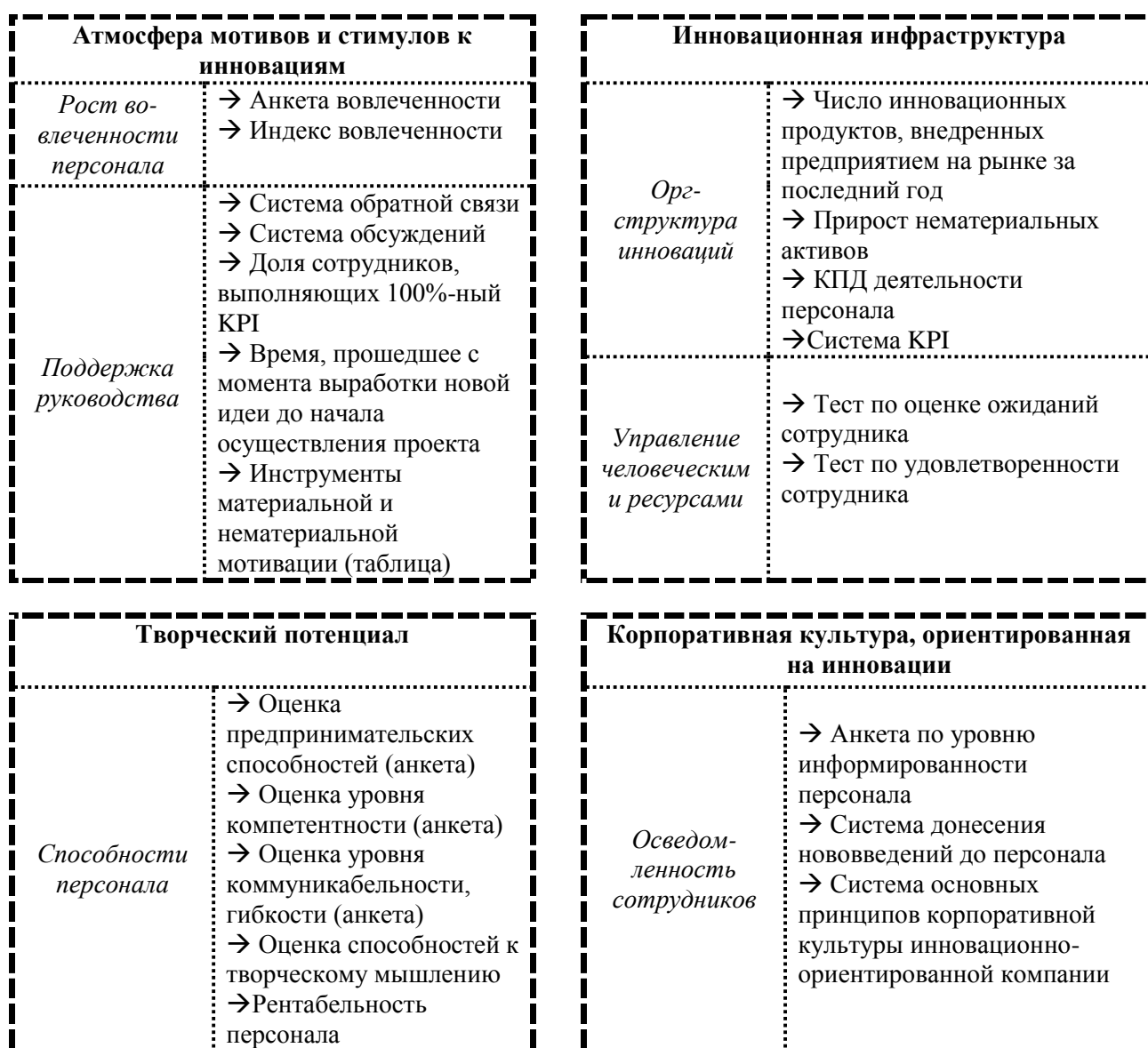
Таким образом, предложенный автором ряд мероприятий в рамках совершенствования атмосферы мотивов и стимулов к инновациям, творческого потенциала, корпоративной культуры, ориентированной на инновации, а также творческого потенциала в значительной степени помог преодолеть данные проблемы и улучшить положение компании на рынке.

3.3 Практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников в инновационный процесс организации

Как было доказано ранее, наличие и последующее развитие элементов

мотивирующей среды в организации повышает эффективность ее деятельности в целом.

На основе анализа опыта российских предприятий среднего и крупного бизнеса, ведущих инновационно-ориентированных российских компаний, а также исследования деятельности АО «НПО «Криптен», были разработаны практические рекомендации по внедрению и последующему развитию мотивирующей среды в организации. Общая программа мероприятий по управлению элементами мотивирующей среды по их внедрению, оценке и развитию представлена на рисунке 3.1:



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.1 – Программа мероприятий по управлению элементами мотивирующей среды по их внедрению, оценке и развитию в организации

Для развития элемента «атмосфера мотивов и стимулов к инновациям» необходимо придерживаться двух ключевых направлений: роста вовлеченности и поддержки руководства.

В рамках роста вовлеченности, на основе анкеты по выявлению вовлеченности персонала, необходимо рассчитать индекс вовлеченности персонала на основе анкетирования.

Анкета по оценке вовлеченности формируется из пяти основных блоков (мотивация, отношения в коллективе, обучение и развитие, цели и оценка, организация труда, компания), она представлена в таблице 3.9:

Таблица 3.9 – Анкета «Оценка вовлеченности персонала»

Оценка вовлеченности				
<i>Добрый день! Пожалуйста, ответьте на данные вопросы максимально честно и открыто. Ваше мнение очень важно!</i>				
<i>Пожалуйста, оцените каждое утверждение по следующей шкале, где вариант А означает «Абсолютно согласен», вариант Б – «Скорее согласен», вариант В – «Скорее не согласен», вариант Г – «Совсем не согласен»</i>				
Моя оценка работы:	А	Б	В	Г
1	2	3	4	5
Мотивация				
Меня устраивает получаемая оплата трудовых обязанностей	–	–	–	–
Моя работа оценивается объективно	–	–	–	–
Получаемая мной оплата коррелируется с моими знаниями и	–	–	–	–
Моя рабочая позиция коррелируется с моим вкладом в развитие	–	–	–	–
Чем выше рабочая позиция в Компании, тем больший вклад	–	–	–	–
Меня устраивает политика корпоративной социальной	–	–	–	–
Взаимодействие с коллегами				
Мой начальник всегда оказывает мне помощь, когда это	–	–	–	–□
Начальство Компании всегда объективно и уважительно к	–	–	–	–□
Каждый сотрудник – это будущее конкурентное преимущество	–	–	–	–□
Меня устраивает уровень уважения со стороны моих коллег	–	–	–	–□
Если мне будет требоваться помощь, любой сотрудник мне	–	–	–	–□
В Компании никто не боится делиться собственным мнением по	–	–	–	–□
Самосовершенствование				
Мне хватает существующих возможностей для развития в	–	–	–	–□
С каждым днем в Компании мой квалификационный уровень	–	–	–	–□
Я осознаю все альтернативы развития своей карьеры в	–	–	–	–□
Мое начальство поддерживает мое развитие	–	–	–	–□
Я осознаю глобальные возможности развития Компании	–	–	–	–□
Начальство признает все мои идеи по развитию Компании	–	–	–	–□
Планирование				
Мне понятны ожидания, которые Компания требует от меня и	–	–	–	–□
Стратегические цели Компании являются выполнимыми	–	–	–	–□
В моей работе существует конкретный план действий	–	–	–	–□
Мне известен стратегический курс развития Компании	–	–	–	–□
Я осознаю свой вклад, вносимый для достижения целей	–	–	–	–
Начальство постоянно оценивает мои действия	–	–	–	–

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5
Я осознаю свой вклад, вносимый для достижения целей	–	–	–	–
Начальство постоянно оценивает мои действия	–	–	–	–
Меня устраивает уровень коммуникации внутри Компании	–	–	–	–
Я могу повлиять на решения, принимаемые в моем	–	–	–	–
Сотрудники могут повлиять на решения, принимаемые в	–	–	–	–
Я люблю свою работу	–	–	–	–
Являться представителем нашей Компании очень выгодно	–	–	–	–
Компания полностью поощряет мою трудоемкость	–	–	–	–
Я испытываю гордость, что являюсь частью Компании	–	–	–	–
Я с радостью порекомендую продукцию своим знакомым	–	–	–	–
В целом наша компания имеет хорошую репутацию	–	–	–	–
Меня устраивает уровень коммуникации внутри Компании	–	–	–	–
Я могу повлиять на решения, принимаемые подразделением	–	–	–	–
Сотрудники могут повлиять на решения Компании	–	–	–	–
Я люблю свою работу	–	–	–	–

Заполните, пожалуйста, контактную информацию о себе.

Отдел работы:						
Должность:	Руководитель	Менеджер	Специалист	Исполнитель		
Трудовой стаж:	< 1 года <input type="checkbox"/>		1-4 года <input type="checkbox"/>	> 4 лет <input type="checkbox"/>		
Возраст	Менее 20 <input type="checkbox"/>	20-24 <input type="checkbox"/>	25-34 <input type="checkbox"/>	35-44 <input type="checkbox"/>	45-54 <input type="checkbox"/>	55-64 <input type="checkbox"/>

Спасибо!

Источник: составлено автором на основе [156].

На основе результатов анкеты необходимо рассчитать индекс вовлеченности, представляющий собой среднее арифметическое индексов по пяти вышеупомянутым блокам. Показатель по каждому блоку I_b рассчитывается следующим образом (5):

$$I_b = \frac{\sum_1^n I_q}{n} \quad (5)$$

n – количество вопросов в шкале, I_q – интегральный показатель по вопросу каждого блока, который рассчитывается по следующей формуле (6):

$$I_{q1} = \frac{(\sum A + \sum B) - (\sum C + \sum D)}{n} \quad (6)$$

где $\sum A$ – количество ответов варианта «Абсолютно согласен», $\sum B$ – количество ответов варианта «Скорее согласен», $\sum C$ – количество ответов варианта «Скорее не согласен», $\sum D$ – количество ответов варианта «Совсем не согласен», n – число сотрудников, ответивших на 1 вопрос.

Таким образом, необходимо оценить интегральный показатель

вовлеченности в долгосрочном периоде деятельности компании. Положительная динамика данного показателя будет свидетельствовать о росте вовлеченности персонала.

В рамках направления «Поддержка руководства» необходимо выстроить систему обратной связи, на основе принципа максимальной доступности как непосредственного начальства сотрудников, так и высших руководителей. Необходимо, чтобы персонал мог свободно обращаться к вышестоящему начальству различными способами: по электронной почте, телефону, лично при встрече на формальных и неформальных корпоративных мероприятиях. В этом контексте также немаловажную роль играет система совместных обсуждений: это могут быть периодические сессии стратегического планирования (например, еженедельные) для специалистов всех департаментов, задействованных в работе того или иного проекта, запланированные «мозговые штурмы» ключевых специалистов, ответственных за проект, а также неформальное общение и обсуждение во время корпоративных мероприятий и совместного отдыха. Основные направления, по которым для повышения эффективности начальству необходимо получать обратную связь от своих подчиненных, являются:

- текущие дела с целью сохранения контроля и предотвращения проблем;
- мнения сотрудников о вводимых в компании нововведениях с целью максимально мягкой и дипломатичной работы по сопротивлению персонала;
- другие внутрикорпоративные вопросы, которые, по мнению сотрудника, являются для него важными и значимыми, с целью улучшения условий работы персонала в целом.

Следующим важным показателем, характеризующим эффективность атмосферы мотивов и стимулов к инновациям, является доля сотрудников, выполняющих КРІ на 100% (P_{kpi}), который рассчитывается по следующей формуле (7):

$$P_{kpi} = \frac{n_{kpi}}{n} * 100 \quad (7)$$

где n_{kpi} - число сотрудников, полностью выполняющих определенную систему показателей КРІ (т.е. на 100%), а n – общая численность персонала.

Также необходимо учитывать период времени, прошедший с момента выработки новой идеи до начала осуществления проекта, т.к. снижение значения данного показателя в долгосрочной перспективе является признаком повышения эффективности деятельности компании и подтверждает правильность направления мотивации персонала в целом.

В рамках атмосферы мотивов и стимулов необходимо реализовать грамотную систему материальной и нематериальной мотивации, в соответствии с типом личности каждого сотрудника и дальнейшей разработкой индивидуальной системы мотивов и стимулов. Тип личности устанавливается на основе проведенного интервью с сотрудником, в рамках которого необходимо проанализировать его рассуждения на вопрос «Если бы Вы сейчас получили сумму денег, равную двенадцатикратному размеру вашего текущего месячного оклада, куда бы Вы ее потратили?» Как правило, ответы обычно можно подразделить на четыре основные области:

- семья (сотрудник имеет семью - «семьянин») занимает главное место в жизни опрашиваемого, и тот планирует приобрести что-то для семьи (например, поменять квартиру, организовать семейный поход по магазинам, устроить детей в элитную школу и т.п.);

- безопасность и надежность (сотрудник - «стабилизатор») выражается в максимальном стремлении к стабильности, надежности, отсутствию риска, гарантии дохода и рабочего места в будущем. Поэтому такие сотрудники обычно говорят, что отложат эти деньги «на черный день», на будущую пенсию, положат на сберегательный счет в банке.

- стремление к самовыражению, завоеванию уважения и почитания в обществе (сотрудник - «эгоист»): обычно такой тип в значительной степени зависим от общественного мнения, поэтому ему необходимо «быть лучшим» в коллективе во всех направлениях (например, поменять свой автомобиль на более престижный по классу, стать постоянным клиентом дорогих магазинов

брендовой одежды и обуви, приобрести высококлассные модные технические новинки).

- желание жить в роскоши и комфорте (сотрудник - «гедонист»): этому типу, в первую очередь, необходим принцип удобства и комфорта во всех сферах жизни (потратиться на путешествие, сходить в самый лучший по качеству ресторан в городе, купить давно желаемую мебель и т.п.).

После определения типа личности далее внедряется система мотивов и стимулов для каждого ключевого специалиста компании, представленная в таблице 3.10, в соответствии с его типом личности и уровнем потребностей.

Таблица 3.10 – Инструменты материальной и нематериальной мотивации по типу личности сотрудника

Группа действий	Мероприятия	С	Б	Э	К
Мероприятия по материальной мотивации	Процент за перевыполнение плана работы	+	+	+	+
	Процент с заказа при привлечении клиентов / партнеров на мероприятиях (выставки, конференции, семинары)	+	+	+	-
	Премии (квартальные, годовые)	+	+	+	+
	Служебный автомобиль лучшим сотрудникам	-	-	+	-
	Участие в капитале (акционирование, льготное кредитование, доля в капитале)	-	+	+	-
	Оплата мобильной связи	+	+	+	+
	Оплата проезда	+	+	+	+
	Заправка личного автомобиля	+	+	+	+
Мероприятия по нематериальной мотивации	Мотивирующие совещания	-	-	+	-
	Поздравления со знаменательными датами	+	-	+	-
	Обучение	-	+	+	+
	Право выбора способа поощрений, самостоятельное планирование отпусков	+	-	+	+
	Возможность обратной связи	+	+	+	+
	Оборудованные места для отдыха на работе	-	-	-	+
	Информирование о достижениях и оценках отличившихся работников	-	+	+	-
	Конкурсы и соревнования («Самый позитивный сотрудник» и т.п.)	-	+	+	-
	Личное рабочее пространство (бейдж, табличка на столе и на двери и т.п.)	-	-	+	+
	Скидки на товары компании	+	-	-	+
	Поощрительные внутрикорпоративные события (банкеты, театр, субботник, походы и т.п.)	+	+	-	+
	Расширение полномочий и зоны ответственности	-	+	+	-

Источник: составлено автором.

Таким образом, понимая, к какому типу в той или иной степени относятся представители персонала компании, возможно выстраивать индивидуальную систему мотивации и предлагать в качестве вознаграждения именно то, что ему нужно и хотелось бы больше всего. В свою очередь, осознание вознаграждения будет сильнее визуализироваться у сотрудника и сможет подвигнуть его на гораздо более высокие результаты работы.

Развитие следующего элемента мотивирующей среды - «Инновационная инфраструктура» - основывается на реализации двух направлений: оргструктуре инноваций и управлению человеческими ресурсами.

Для эффективной оргструктуры инноваций необходимо осуществлять контроль за следующими показателями:

- число инновационных продуктов, внедренных предприятием на рынке за последний год; повышение значения данного показателя будет свидетельствовать о повышении эффективности инновационной деятельности предприятия в целом;

- прирост нематериальных активов (A_i), который рассчитывается следующим образом (8):

$$A_i = \frac{C_1 - C_0}{C_0} \times 100\% \quad (8)$$

где C_0 - стоимость нематериальных активов до, а C_1 - после вложения средств в продуктовую, процессную, маркетинговую или организационную инновацию компании. Повышение значения данного показателя подтверждает развитие инновационной деятельности и повышение эффективности организации в целом.

- КПД деятельности персонала (η) – показывает степень эффективности работы сотрудников с учетом внедрения новых технологий в бизнес-процессы и рассчитывается следующим образом (9):

$$\eta = \frac{O_0}{O_i} \quad (9)$$

где O_0 – число операций, выполняемых сотрудником до внедрения новой технологии, а O_i - число операций, выполняемых сотрудников после ее

внедрения и функционирования. Чем меньше число операций выполняет сотрудник, в рамках своих полномочий, тем эффективнее и больше он выполняет свои обязанности, тем более оптимизированно действует инновационная инфраструктура мотивирующей среды организации.

В рамках оргструктуры инноваций также необходимо формирование и последующее внедрение рациональной системы показателей эффективности деятельности сотрудников (key performance indicator, KPI), в каждом департаменте организации. Так, например, на основе анализа инновационно-ориентированных российских предприятий, а также монографического исследования деятельности АО «НПО «Криптен», автором были разработаны следующие показатели для оценки и мониторинга степени инновационности развития предприятия, присутствие и исполнение которых, по мнению автора, в чрезвычайной степени необходимо для эффективности деятельности организации в целом:

- уровень выработки идей: процент одобренных инновационных идей, принятых для дальнейшей реализации;
- уровень инвестирования в исследования и разработки: доля средств и ресурсов отдела исследований и разработок, используемых в новых проектах;
- уровень ожидаемой коммерческой ценности проекта: представляет собой произведение чистой текущей стоимости денежных потоков проекта и вероятности его коммерческого успеха за вычетом расходов на коммерциализацию;
- индекс инновационности продукта: количество новых, инновационных или усовершенствованных отличительных свойств продукта, по сравнению с первоначальным продуктом;
- уровень усилий по разработке: среднее число человеко-часов, потраченных на разработку нового (либо усовершенствование существующего) продукта, доведенного до стадии производства.

Второе направление элемента “Инновационная инфраструктура” – управление человеческими ресурсами – необходимо развивать на основе

анализа результатов тестирования по выявлению ожиданий сотрудника от его деятельности в компании, а также результатов оценки уровня его удовлетворенности.

Выявление ожиданий персонала, в первую очередь, необходимо осуществлять при приеме сотрудника на работу, где в свободной форме ему следует ответить на следующие вопросы: что он ожидает от компании (в первую очередь, от департамента, в котором будет работать); что, по его мнению, от него ожидает компания; каковы его ожидания от персонала его департамента и организации в целом; каковы ожидания персонала его департамента от самого кандидата; каковы ожидания кандидата от непосредственного руководства и топ-менеджмента компании; наконец, какие ожидания, по мнению кандидата, есть у руководства к нему. Ответы анализируются, и впоследствии принимается решение о соответствии ожиданий кандидата и ожиданий компании по поводу его работы.

Оценку уровня удовлетворенности необходимо рассчитать на основе проведения анкетирования среди сотрудников организации, которое включает в себя три основных аспекта: удовлетворенность от выполнения так называемых рутинных рабочих обязанностей; удовлетворенность процессами по оптимизации, усовершенствованию и реализации нововведений в компании; удовлетворенность корпоративной жизнью компании. Анкета представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Анкета «Удовлетворенность работой в компании»

<u>Удовлетворенность работой в компании</u>				
Анкета				
I. Удовлетворенность рабочим процессом				
Отметьте, пожалуйста, на сколько баллов то или иное утверждение подходит для Вас в настоящее время:				
Утверждение	Да	Скорее да, чем нет (но не без сомнений)	Нет	Затрудня- юсь ответить
1	2	3	4	5
Я осознаю свои обязанности	–	–	–	–

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5
Я осознаю ожидания начальства	—	—	—	—
Мне известны параметры оценки моей деятельности	—	—	—	—
Мне всего достаточно в компании, чтобы результативно работать	—	—	—	—
Я осознаю свои обязанности	—	—	—	—
Начальство хвалит меня за мои достижения	—	—	—	—
Мой начальник уважает меня за мои достижения	—	—	—	—
Атмосфера в компании способствует тому, чтобы работать еще эффективнее	—	—	—	—
Я на высоком счету в коллективе	—	—	—	—
Я обучаюсь в процессе работы, узнаю много нового, мне помогают справиться с интересными задачами	—	—	—	—
Я горжусь тем, что работаю в компании	—	—	—	—

II. Удовлетворенность реализацией нововведений в компании

Оцените, пожалуйста, Ваше отношение к проектам по улучшению работы в компании и степень самого участия в управленческих решениях:

Проекты по оптимизации и управленческие решения	Являлся инициатором	Являюсь участником	Затрудняюсь ответить	Не чувствую интереса
Повышение уровня качества товаров	—	—	—	—
Оптимизация производства товара «А»	—	—	—	—
Совершенствование системы повышения квалификации	—	—	—	—
Предложения по совершенствованию системы оплаты труда	—	—	—	—
Оптимизация расходных материалов	—	—	—	—

III. Удовлетворенность корпоративной жизнью компании

Выразите свое отношение к утверждениям этого опросника, выбрав из предложенных вариантов ответа тот, который Вам ближе:

Утверждение	Да	Если принуждают или просят	Нет
Когда проводятся конкурсы, я в них участвую	—	—	—
Люблю разговаривать о работе на мероприятиях	—	—	—
Я поддерживаю неформальные отношения с другими сотрудниками	—	—	—
Я люблю участвовать в группе поддержки своих сотрудников на состязаниях	—	—	—
У меня есть доступ к любому сотруднику, вплоть до топ-менеджмента, я могу смело обратиться за информацией к каждому из них	—	—	—

Источник: составлено автором.

Подсчет баллов осуществляется следующим образом: в первом блоке анкеты («Удовлетворенность рабочим процессом») ответ «Да» - 4 балла, «Скорее да, чем нет (но не без сомнений)» - 3 балла, «Нет» - 2 балла, «Мне все равно» - 1 балл.

Во втором блоке («Удовлетворенность реализацией нововведений в компании») ответ «Являлся инициатором» - 4 балла, «Являюсь участником» - 3 балла, «Затрудняюсь ответить» - 2 балла, «Не чувствую интереса» - 1 балл.

В третьем блоке («Удовлетворенность корпоративной жизнью компании») ответ «Да» - 3 балла, «Если принуждают или просят» - 2 балла, «Нет» - 1 балл.

Баллы сотрудника суммируются из трех блоков, а итоговый результат соотносится с критериальной шкалой (0-30: низкий уровень удовлетворенности; 31-60: средний уровень удовлетворенности; 61-90: высокий уровень удовлетворенности).

Для получения объективных результатов по оценке удовлетворенности персонала компании в целом в чрезвычайной степени важно, чтобы в анкетировании принимало участие не менее половины всех сотрудников.

Развитие следующего элемента мотивирующей среды - «Творческий потенциал» - необходимо осуществлять на основе анализа и мониторинга способностей персонала, включающих в себя предпринимательские способности, компетентность, коммуникабельность и гибкость, творческие способности:

1) Оценку предпринимательских способностей рекомендуется проводить на основе экспертной оценки менеджером по персоналу утвердительных либо отрицательных ответов сотрудника на следующие положения:

- Я чувствую, что способен открыть собственное дело.
- Меня не устраивает работа, в которой нужно ездить в частые командировки.
- Говоря об азартных играх, я считаю, что только крупные ставки имеют значение.

- Я предпочитаю вносить периодические усовершенствования в своей жизни.

- Я никогда не уйду с текущего места работы, пока не найду новую, более подходящую для меня.

- Вместо рисков я предпочитаю последовательность и гарантию результата.

- Если я знаю, что в определенном проекте существует вероятность провала, я предпочту не инвестировать в него, даже если и есть определенный шанс получить прибыль.

- Я люблю, когда в моей жизни случаются новые и неизведанные события.

- Я считаю, что у меня среднестатистический уровень энергии, как у большинства людей.

- Мне легко удается придумывать много интересных идей, обладающих большим потенциалом в будущем.

- Я люблю предлагать новые идеи и мысли, реакция на которых еще неизвестна.

- Я предпочитаю заключать лишь те сделки, результат которых определен и гарантирован в будущем.

- Я считаю себя независимым человеком.

2) Оценку уровня компетентности рекомендуется проводить на основе интервью с сотрудниками, специально разработанными в соответствии с набором необходимых навыков, умений и знаний, которые требуются в том или ином департаменте организации.

К примеру, для менеджера по развитию, необходимыми компетенциями которого являются высокий уровень ответственности, умение работать в команде, ориентация на развитие, готовность к изменениям и результативность, автор предлагает следующий вариант интервью, представленный в таблице 3.12:

Таблица 3.12 – Оценка компетенций менеджера по развитию

Компетенции менеджера по развитию	
Ответьте, пожалуйста, на нижеприведенные вопросы. Спасибо!	
Уровень ответственности	
Опишите последнее ответственное поручение, полученное от Вашего руководителя	<i>«ответ респондента»</i>
Опишите ситуацию, когда Вы почувствовали, что не справляетесь со взятым уровнем ответственности. Каковы были Ваши действия?	<i>«ответ респондента»</i>
Расскажите о последней ситуации, в которой Вы не смогли достигнуть желаемого результата. Каковы были причины?	<i>«ответ респондента»</i>
Умение работать в команде	
Опишите ситуацию, когда Вы помогали своему коллеге, забыв о собственных намерениях и интересах	<i>«ответ респондента»</i>
Расскажите о проекте, проводимом совместно с другими департаментами компании. Насколько он был успешен? Как Вы достигали взаимопонимания?	<i>«ответ респондента»</i>
Опишите последнюю ситуацию, когда Ваши цели отличались от целей и стремлений Ваших коллег. Каковы были Ваши действия для ее разрешения?	<i>«ответ респондента»</i>
Ориентация на развитие	
Расскажите, как Вы занимаетесь своим саморазвитием	<i>«ответ респондента»</i>
Когда в последний раз Вы проходили повышение квалификации в компании? Как Вы используете полученные знания?	<i>«ответ респондента»</i>
Как Вы считаете, чего Вам не хватает для совершенствования Вашего саморазвития?	<i>«ответ респондента»</i>
Готовность к изменениям	
Расскажите, когда в Вашей компании осуществлялись изменения	<i>«ответ респондента»</i>
Опишите ситуацию, когда огромные объемы работы выполнялись Вами в ущерб личным планам. Что Вы чувствовали?	<i>«ответ респондента»</i>
Были ли ситуации, когда Вам приходилось исполнять более широкий круг должностных обязанностей?	<i>«ответ респондента»</i>
Расскажите о ситуации, когда Вы были в полностью незнакомой, новой для Вас обстановке.	<i>«ответ респондента»</i>
Результативность	
Расскажите о последнем неудачном для Вас проекте	<i>«ответ респондента»</i>
Опишите ситуацию, когда несмотря на препятствия Вам удалось достичь значимую цель	<i>«ответ респондента»</i>
Вы считаете себя настойчивым? Когда Вам это было полезно?	<i>«ответ респондента»</i>

Источник: составлено автором.

3) Оценку уровня коммуникабельности и гибкости сотрудника необходимо осуществлять на основе экспертной оценки менеджерами результатов интервью персонала всех отделов организации, представленной

в таблице 3.13:

Таблица 3.13 – Оценка коммуникабельности и гибкости сотрудника

Коммуникабельность и гибкость в коллективе Ответьте, пожалуйста, на нижеприведенные вопросы. Спасибо!	
Как Вы среагируете, если Вас попросят выполнить поручение, не входящее в круг Ваших прямых обязанностей?	<i>«ответ респондента»</i>
Представьте, что Вы недовольны текущими условиями работы. Как Вы обсудите данную проблему со своим начальством?	<i>«ответ респондента»</i>
Есть ли в Вашем коллективе сотрудник, который вызывает в Вас антипатию? Как Вы с ним общаетесь?	<i>«ответ респондента»</i>
Возникали ли для Вас какие-либо трудности в общении с руководством? Как Вы с ними справлялись?	<i>«ответ респондента»</i>
Как Вы считаете, что является необходимым условием для построения эффективных деловых отношений в компании?	<i>«ответ респондента»</i>
Помогаете ли Вы своим коллегам, если им требуется помощь?	<i>«ответ респондента»</i>
Расскажите о ситуации, когда в рамках проектах Вам не удавалось справиться с задачами и Вы решили попросить помощи у коллег. Как Вы выбирали, к кому обратиться? Получили ли Вы необходимую помощь?	<i>«ответ респондента»</i>

Источник: составлено автором.

При анализе результатов интервью необходимо обратить внимание на уровень восприимчивости кандидата к эмоциям и чувствам своих коллег, насколько эффективно у него получается формировать доброжелательное отношение с коллегами; как часто и насколько охотно кандидат оказывает помощь в коллективе.

4) Оценку способностей сотрудников к творческому мышлению рекомендуется проводить на основе анализа утвердительных либо отрицательных ответов кандидата по вопросам, связанным с навыками и умениями человека принимать нестандартные творческие решения, а также предлагать уникальные идеи.

Вопросы анкетирования представлены в таблице 3.14:

Таблица 3.14 – Оценка способностей к творческому мышлению (анкета)

Способности к творческому мышлению		
Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы, указав, согласны ли Вы с ними («Да») или не согласны («Нет»). Спасибо!		
Утверждение	Да	Нет
Я не люблю делать работу, в которой все разграничено и структурировано	–	–
Мне нравится абстракционизм в искусстве, я всегда понимаю, что именно хотел донести художник	–	–
Я часто мечтаю и фантазирую	–	–
Я считаю, что работа, подчиняющаяся строгим инструкциям, не для меня	–	–
Жизнь можно сделать интереснее с помощью различных увлечений	–	–
Мне кажется, что лучше быть архитектором, чем строителем	–	–
Я получаю больше удовольствия от рабочего процесса, чем от конечного результата	–	–
В повседневной жизни я стараюсь искать нестандартные моменты	–	–
Меня часто посещают сомнения по поводу того, что нередко является очевидным для остальных	–	–
Я бы не хотел жить в рамках строго установленной системы	–	–
Я с восхищением отношусь к дизайнерской деятельности	–	–
Каждый раз, когда нужно идти в одно и то же место, я стараюсь находить новую дорогу	–	–

Источник: составлено автором.

За каждый утвердительный ответ присваивается один балл: результат 0-4 балла означает низкую степень творческого мышления, 5-8 баллов – среднюю, 9-12 баллов – высокую.

В первую очередь, высоким уровнем креативности должны обладать сотрудники отдела исследований и разработок, а также персонал, вовлеченный в процесс генерации инновационных идей.

5) Контроль показателя «рентабельность по персоналу». Необходимо отметить, что в рамках данного показателя важно оценивать как общий показатель рентабельности всего персонала организации, так и персональную рентабельность сотрудников ключевых департаментов компании.

Общая рентабельность персонала P_p рассчитывается по следующей

формуле (10):

$$P_p = \frac{NP}{C_p} \quad (10)$$

где NP – чистая прибыль компании за определенный период, а C_p – объем затрат на весь персонал (в первую очередь, размер зарплаты, социальных расходов и расходов по его обучению).

Персональная рентабельность сотрудников рассчитывается следующим образом (11):

$$P_{pi} = \frac{NP_i - C_{pi}}{Q_i} \quad (11)$$

где NP_i – уровень чистой прибыли, принесенной сотрудниками определенного отдела (либо направления в организации), C_{pi} – объем затрат на сотрудников данного отдела (т.е. средний уровень расходов, вложенных в каждого сотрудника в рамках улучшения инфраструктуры, его обучения, совершенствования оргструктуры организации, проведения мероприятий по мотивации), Q_i – число сотрудников отдела.

Данный показатель представляет собой оценку изменения уровня прибыли в течение определенного периода на сотрудника за вычетом инвестиционных расходов в его развитие.

В рамках развития элемента «Корпоративная культура, ориентированная на инновации» необходимо сосредоточиться на повышении осведомленности персонала о корпоративных ценностях компании, различных нововведениях, проблемах и достигнутых успехах.

Таким образом, в качестве главных мероприятий по его достижению рекомендуются следующие: оценка уровня информированности персонала, разработка системы донесения нововведений до сотрудников, а также разработка системы основных принципов корпоративной культуры в инновационно-ориентированной компании.

1) Оценку уровня информированности персонала необходимо

осуществлять путем анализа результатов небольшого анкетирования сотрудников всех департаментов организации, представленного в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Оценка уровня информированности сотрудника (анкета)

Информированность персонала									
Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы. Спасибо!									
1. Оцените, пожалуйста, насколько Вы считаете себя информированным о новостях, текущих проектах, проблемах и достижениях компании, где «10» означает «Я знаю обо всем, что происходит в компании», а «1» означает «Не представляю ничего»									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
2. Откуда Вы чаще всего узнаете о корпоративных новостях компании?									
<input type="checkbox"/> от своих коллег		<input type="checkbox"/> от руководителя		<input type="checkbox"/> на информационном стенде			<input type="checkbox"/> другие (укажите)		
<input type="checkbox"/> на портале компании		<input type="checkbox"/> из рассылок		<input type="checkbox"/> из корпоративного журнала					
3. Оцените, пожалуйста, степень полезности источников информации по пятибалльной шкале, где «1» означает «Совершенно бесполезен», а «5» означает «Абсолютно полезен»									
Источник информации					1	2	3	4	5
Сотрудники своего департамента					–	–	–	–	–
Начальник					–	–	–	–	–
Информационный стенд компании					–	–	–	–	–
Корпоративный портал					–	–	–	–	–
Корпоративная рассылка					–	–	–	–	–
Внутрикорпоративный журнал					–	–	–	–	–
Другое (укажите)					–	–	–	–	–
4. Оцените, пожалуйста, насколько Вы информированы по указанным ниже темам:									
Тема	Информации мало	Информации достаточно	Информация избыточна						
Новости о персонале компании	–	–	–						
Карьерные достижения	–	–	–						
Слово руководителя	–	–	–						
Конкурсы, состязания	–	–	–						
Мероприятия для роста и развития	–	–	–						
Отчет о результатах компании	–	–	–						
Другое (укажите)	–	–	–						
5. Пожалуйста, укажите наиболее и наименее важные и значимые для Вас темы:									

Источник: составлено автором.

На основе полученных результатов впоследствии необходимо проводить корректировку функционирования источников донесения информации до персонала в рамках системы внутрикорпоративных коммуникаций.

2) Систему донесения нововведений до персонала необходимо строить на

основе внедрения и последующего развития следующих аспектов:

- информационных (корпоративный портал, информационный стенд, сообщения, объявления);
- управленческих (проведение опросов, интервьюирование и тестирование персонала);
- коллективных (внутрикорпоративные мероприятия, семинары и тренинги по повышению квалификации, конкурсы, мероприятия по командообразованию);
- деловых (корпоративные собрания, планерки, обращения руководства, корпоративные цели и миссия организации).

До персонала необходимо доносить следующую информацию: цели и стратегический курс развития компании, внутрикорпоративные ценности и принципы работы, внешние существенные события в жизни компании, рыночные успехи (уровень прибыли, доля рынка, выход за рубеж и т.п.), динамику жизни внутри персонала, возможности для карьерного роста и обучения, внутренние приказы и распоряжения, предварительное обсуждение новых идей с возможностью личного участия, маркетинговая стратегия компании, регламентирующие документы.

Функционирование данных областей, а также доведение данных тем до сведения персонала положительным образом отразится на уровне вовлеченности, лояльности, приверженности персонала к жизни компании и прямым образом скажется на их финансовых результатах.

3) Систему основных принципов корпоративной культуры, ориентированной на инновации, необходимо формировать на основе ключевых направлений (данные направления важны для разработки грамотного и в долгосрочной перспективе эффективного свода корпоративных правил компании):

- прозрачность и открытость целей компании: миссия, цели и стратегия развития компании в контексте ее общественной значимости ясна и понятна для персонала;

- совпадение интересов и ценностей сотрудника и компании;
- вера в оптимистичное будущее компании: сотрудник поддерживает выбранный стратегический курс компании и верит в ее успех;
- уважение и демократичность: сотрудник чувствует, что всегда может обратиться к руководителю, который справедливо и объективно разрешит возникшую проблему;
- эффективная обратная связь: при возникновении уникальной идеи сотрудник всегда может рассказать о ней руководству;
- благоприятный психологический климат;
- партнерство и взаимовыручка: сотрудник знает, что может получить помощь в коллективе, если обратится к своим более опытным и компетентным коллегам;
- практика проектных групп: под определенные идеи формируются индивидуальные проектные группы с целью оптимизации и эффективного достижения результатов;
- возможность саморазвития: сотрудник осознает перспективы дальнейшего профессионального, творческого и личностного роста в компании;
- самоуважение: сотрудник чувствует свою важность и причастность в компании;
- ответственность: сотрудник осознанно и с удовлетворением разделяет ответственность в работе компании.

Выводы по главе 3

В ходе проведенного монографического исследования высокотехнологичной инновационно-ориентированной организации АО «НПО «Криптен» выявлены следующие проблемы функционирования мотивирующей среды:

- в рамках атмосферы мотивов и стимулов к инновациям выделена несправедливая оплата труда и отсутствие мотивации персонала.

- в рамках инновационной инфраструктуры выявлена проблема слабой организации взаимодействия при учетных функциях, нестабильный уровень качества, разрыв между лабораторией и массовым производством, параллельные службы контроля качества);

- в рамках творческого потенциала отмечен недостаточный уровень подготовки сотрудников;

- в рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации установлена неэффективная система управления, а также отсутствие достоверной информации.

Исходя из этого, предложены методические рекомендации для АО «НПО «Криптен» по решению каждой проблемы: атмосфера мотивов и стимулов (система KPI, система материальной и нематериальной мотивации); инновационная инфраструктура (реструктуризация службы контроля качества, система ERP, поощрения за нахождение брака, система видеофиксации, налаживание коммуникации между лабораторией и отделом производства, реструктуризация службы контроля качества); творческий потенциал (тестирования и выборочный отбор); корпоративная культура, ориентированная на инновации (система инструкций, протоколов и проверки результатов; единая система оповещения сотрудников). Была определена степень осуществления каждого решения.

На основе анализа данных мер в других компаниях, предложены общие подходы и сформулированы рекомендации по внедрению программы мероприятий по управлению и совершенствованию элементов мотивирующей среды:

- в рамках атмосферы мотивов и стимулов к инновациям рост вовлеченности персонала реализуется на основе оценки уровня вовлеченности через анкетирование и расчет индекса вовлеченности. Поддержка руководства осуществляется через построение эффективной системы обратной связи и системы обсуждений; расчет и контроль доли сотрудников, выполняющих 100%-ный KPI; оценку времени, прошедшего с момента выработки новой идеи

до начала осуществления проекта; а также через применение инструментов материальной и нематериальной мотивации.

- в рамках инновационной инфраструктуры формирование оргструктуры инноваций реализуется на основе контроля за числом инновационных продуктов, внедренных предприятием на рынке за последний год, прироста нематериальных активов и КПД деятельности персонала, а также на основе системы КРІ. Управление человеческими ресурсами осуществляется в рамках тестирования по оценке ожиданий и удовлетворенности сотрудников.

- в рамках творческого потенциала оцениваются и совершенствуются способности персонала компании (предпринимательские способности, уровень компетентности, коммуникабельность и гибкость, способность к творческому мышлению), а также контролируется показатель рентабельности персонала;

- наконец, в рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации, оценивается и повышается уровень осведомленности сотрудников путем контроля уровня информированности персонала, а также на основе реализации систем донесения нововведений и основных принципов корпоративной культуры инновационно-ориентированной компании.

Таким образом, планомерное внедрение и проведение вышеперечисленных мероприятий, а также расчет, анализ и повышение вышеуказанных показателей элементов мотивирующей среды положительным образом отразится на эффективности реализации инновационного процесса организации, а также на конечной результативности ее деятельности в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам теоретического и практико-эмпирического исследования получены следующие выводы, обобщения и практические решения.

1. Исследованы научно-практические подходы по реализации инновационного процесса в коммерческой организации. Показано принципиальное значение вовлеченности стейкхолдеров в целом и персонала организации в частности для обеспечения стратегической результативности и повышения эффективности инновационной деятельности организации. В ходе исследования выявлено, что на процесс внедрения инноваций в организации существенное влияние оказывают такие внутренние ресурсы организации, как организационная культура, человеческий капитал, соответствие курса развития внешним условиям рынка.

2. На основании анализа существующих теоретических подходов обоснована принципиальная важность человеческого капитала для повышения уровня вовлеченности персонала в контексте ведения инновационной деятельности коммерческой организации. С учетом ключевых человеческих потребностей, на основе анализа уровня мотивов и стимулов, было выявлено, что удовлетворение высших потребностей – уважение (власть) и самореализация (успех) – играет ключевую роль в процессе возникновения инновационных идей у сотрудников предприятия (обосновано на материалах кейсов компаний «Яндекс», «Сплат», «Технониколь»).

3. Разработаны принципы формирования мотивирующей среды, повышающей результативность и эффективность инновационной деятельности. Теоретически обоснован состав и взаимосвязь элементов мотивирующей среды (атмосфера мотивов и стимулов к инновациям; инновационная инфраструктура; корпоративная культура, ориентированная на инновации; творческий потенциал), затрагивающих различные аспекты деловой деятельности организации и тем самым эффективно повышающих вовлеченность сотрудников к инновациям (подтверждено результатами исследования в

АО «НПО «Криптен»). Показано, что учет принципов самообучающейся организации при формировании инновационной системы в компании может повышать эффективность инновационной деятельности.

4. Определены основные принципы, которыми следует руководствоваться и при формировании и функционировании мотивирующей среды организации: в рамках атмосферы мотивов и стимулов к инновациям основными материальными стимулами являются система премирования, выплата бонусов и предоставление льгот, главными нематериальными стимулами являются повышение уровня доверия через расширение полномочий менеджеров. Творческий потенциал реализуется преимущественно на основе предпринимательских способностей сотрудников, инициативности, нацеленности на результат, уровня профессионализма. Корпоративная культура, ориентированная на инновации, формируется путем активного принятия поощрения ответственности за риски и внутренней конкуренции. Инновационная инфраструктура строится на основе системы обратной связи, а также путем неформального обмена идеями внутри персонала. Выявленные принципы использованы при разработке практических рекомендаций по эффективному использованию элементов мотивирующей среды.

5. Разработана методика внедрения мотивирующей среды по повышению вовлеченности сотрудников в инновационную деятельность компании, а также на основе исследования кейсов компаний ООО НТО «ИРЭ-Полус» и «Сплат» выявлены ключевые потенциальные проблемы, возникающие в процессе взаимного влияния элементов мотивирующей среды, а именно: внутреннее сопротивление персонала, невосприятие нововведений в организации и возникновение конфликтных ситуаций между стейкхолдерами компании. Основным решением данных проблем является система обратной связи между руководством и персоналом на основе прозрачности и открытости.

6. Обоснована важная роль фактора творческого потенциала в контексте эффективности инновационной деятельности компании на основе результатов опроса представителей российских предприятий, предложены инструменты

оценки творческого потенциала организации, которые включают в себя оценку предпринимательских способностей, уровня компетентности, коммуникабельности и гибкости, оценку творческих способностей персонала.

7. Сформулированы практические рекомендации по эффективному использованию совокупности элементов мотивирующей среды как механизма повышения вовлеченности персонала, а также ее оценке для российских предприятий, на основе результатов исследования деятельности АО «НПО «Криптен». В контексте полученных результатов выделены основные препятствия для реализации инновационного процесса (несправедливая система оплаты труда, отсутствие мотивации у персонала, низкое качество и высокий уровень брака продукции, низкий ментальный уровень сотрудников, неэффективная система управления), а также предложены пути их решения (последовательное внедрение системы КРІ, системы материальной и нематериальной мотивации, построения системы внутренней и внешней коммуникации с поставщиками, формирования более строгой и продуманной системы отбора персонала, создания единой системы оповещения персонала и возможности незамедлительной обратной связи с руководством).

8. Предложены методические рекомендации и мероприятия по улучшению функционирования элементов мотивирующей среды в российских средних и крупных предприятиях, основанные на росте вовлеченности, поддержке руководства, оргструктуре инноваций, управлении человеческими ресурсами, способностях персонала, осведомленности сотрудников. Разработанные рекомендации и методики применимы для повышения эффективности инновационной деятельности на всех её этапах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**Книги**

1. Агарков, С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учебное пособие / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. – Москва : Издательский дом Академии Естествознания, 2011. – 144 с.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Издательство ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Экономистъ, 2008. – 296 с.
4. Горяинова, Е.Р. Прикладные методы анализа статистических данных: учебное пособие / Е. Р. Горяинова, А. Р. Панков, Е. Н. Платонов. – Москва : Высшая школа экономики (государственный университет), 2012. – 312 с.
5. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – Москва : ЭКСМО, 2009. – 160 с.
6. Лири, Д. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия / Д. Лири. Пер. с англ. Ю. И. Водянова. – Москва : Вершина, 2004. – 272 с.
7. Локк, Д. Основы управления проектами / Д. Локк. Пер. с англ. О. М. Воробьева. – Москва : Гиппо, 2004. – 242 с.
8. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
9. Рассел, Дж. Пирамида потребностей по Маслоу / Дж. Рассел. – Москва : Книга по требованию, 2013. – 40 с.
10. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. Пер. с англ. Ю. Н. Константинова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
11. Трифилова, А.А. Управление инновационным развитием

предприятия / А. А. Трифилова. – Москва : Финансы и Статистика, 2003. – 176 с.

12. Чесбро, Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро. Пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : Поколение, 2007. – 336 с.

13. Шер, Р. Сильный средний бизнес: как справиться с семью основными препятствиями роста / Р. Шер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 248 с.

14. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А. Ю. Юданов. – Москва : Гном и Д, 1998. – С. 54-63.

Статьи в периодических изданиях

15. Гончаренко, Л.П. Инновационный менеджмент / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин, Б.Т. Кузнецов, и др. // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов «Наука и образование». – 2015. – № 6 (73). – С. 4.

16. Гурова, Т.И. Создатели будущего – газели с мозгом обезьяны / Т.И. Гурова, О.В. Рубан, А.Ю. Юданов, и др. // Эксперт. – 2011. – № 10 (744). – С. 17-31.

17. Саяпин, А.В. Мотивирующая среда как инструмент повышения вовлеченности персонала в инновационную деятельность организации / А.В. Саяпин // Горизонты экономики. – 2017. – № 1 (34). – С. 74-76.

18. Саяпин, А.В. Разработка и реализация инновационной стратегии коммерческой организации / А.В. Саяпин // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 6. – С. 90-97.

19. Саяпин, А.В. Совершенствование инновационного процесса предприятия путем формирования мотивирующей среды / А.В. Саяпин // Вестник РУДН. Серия Экономика. – 2016. – № 4. – С. 90-98.

20. Трачук, А.В. Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности / А.В. Трачук // Эффективное антикризисное управление. – 2012. – № 6 (75). – С. 66-71.

21. Трачук, А.В. Формирование инновационной стратегии компании / А.В. Трачук // Управленческие науки. – 2013. – № 3 (8). – С. 16-25.

22. Трачук, А.В. Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях, опыт вовлечения сотрудников / А.В. Трачук, А.В. Саяпин // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – №1. – С. 64-73.

Источники на иностранном языке

23. Abjanbekov, A. From Knowledge Transfer to Knowledge Translation: Case Study of a Telecom Consultancy / A. Abjanbekov, A. E. Padilla. – Linkoping : Ekonomiska Institutionen, 2004. – 113 p.

24. Adair, C. Performance Measurement Systems in Health and Mental Health Services: Models, Practices and Effectiveness. A State of the Science Review / C. Adair, L. Simpson, J. Birdsell, et al. – Alberta : The Alberta Heritage Foundation for Medical Research, 2003. – 20 p.

25. Alam, M. S. Knowledge Codification Helps Innovation and its Diffusion: A Stable State of Codified Knowledge Also Signals New Innovation / M. S. Alam. – Ontario: Social Science Research Network (SSRN), University of Waterloo, 2005. – 15 p.

26. Alavi, M. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues / M. Alavi, D.E. Leidner // MIS Quarterly. – 2001. – № 25(1). – P. 107-137.

27. Amabile, T. Assessing the work environment for creativity / T. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron. – ACAD Manage, 1996. – P. 1154-1184.

28. Amabile, T.M. Studying creativity, its processes, and its antecedents: an exploration of the componential theory of creativity. Handbook of organizational creativity / T. M. Amabile, J. S. Mueller. – New York: Lawrence Erlbaum, 2008. – P. 33-64.

29. Amidon, D. Dialogue with customers: secret to innovation strategy / D. Amidon // International Journal of Innovation Management. – 1997. – № 1(1). – P. 73-87.

30. Ansoff, I. H. Strategic management. Classic edition / I. F. Ansoff. – Palgrave Macmillan, 2007. – 272 p.

31. Asheim, B. Face-to-face, buzz, and knowledge bases: sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy / B. Asheim, B. Coenen, J. Vang // *Environment and planning C-government and policy*. – 2007. – №25 (5). – P. 655-670.
32. Attewell, P. Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing / P. Attewell // *Organization Science*. – 1992. – № 3 (1). – P. 1-19.
33. Baptista, R. The Diffusion of Process Innovations: A Selective Review / R. Baptista // *International Journal of the Economics of Business*. – 1999. – № 6 (1). – P. 107-129.
34. Bathelt, H. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation / H. Bathelt, A. Malmberg, P. Maskell // *Progress in Human Geography*. – 2004. – № 28 (1). – P. 31-56.
35. Baumruk, R. The missing link: the role of employee engagement in business success / R. Baumruk // *Workspan*. – 2004. – № 47. – P. 48-52.
36. Boyce, G. H. Cooperative structures in global business - Communicating, transferring knowledge and learning across the corporate frontier / G. H. Boyce. – London : Taylor and Francis Group, 2001. – 272 p.
37. Burns, T. The Management of Innovation / T. Burns, G. M. Stalker. – London : Tavistock, 1966. – 266 p.
38. Capon, N. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers / N. Capon, J.U. Farley, D.R. Lehmann, et al. // *Management Science*. – 1992. – № 38(2). – P. 157-169.
39. Carlile, P. R. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries / P.R. Carlile // *Organization Science*. – 2004. – № 15(5). – P. 555-568.
40. Carlile, P. Into the black box: The knowledge transformation cycle / P. Carlile, E. Rebentisch // *Management Science*. – 2003. – № 49. – P. 1180-1195.
41. Cheung, S. Property Rights and Inventions: An Economic Inquiry in National Science Foundation / S. Cheung // *Research in Law and Economics: The*

Economics of Patents and Copyrights. – 1977. – № 8. – P. 5-18.

42. Choo, C. W. *The Knowing Organisation* / C. W. Choo. – New York : Oxford University Press, 1998. – 368 p.

43. Cohen, W. M. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* / W.A. Cohen, D.A. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – № 35(1). – P. 128-152.

44. Cooley, M. *Architect or Bee: The Human Price of Technology* / M. Cooley. – London: The Hogarth Press, 1987. – 134 p.

45. Cooper, R.G. *Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch* / R. G. Cooper. – Cambridge (MA): Perseus Publishing, 2001. – 416 p.

46. Crespell, P. *Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework* / P. Crespell, E. Hansen // *Canadian Journal of Forest Research*. – 2008. – № 38(7). – P. 1703-1715.

47. Damanpour, F. *Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers* / F. Damanpour, M. Schneider // *British Journal of Management*. – 2006. – № 17 (3). – P. 215-236.

48. Darroch, J. *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation* / J. Darroch, R. McNaughton // *Journal of Intellectual Capital*. – 2002. – № 3(3). – P. 210-222.

49. Davenport, T.H. *Working Knowledge* / T. H. Davenport, L. Prusak. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 240 p.

50. Deci, E.L. *Effects of externally-mediated rewards on intrinsic motivation* / E.L. Deci // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1971. – № 18. – P. 105-115.

51. Deutsch, K. W. *On Communication Models in the Social Sciences* / K.W. Deutsch // *Public Opinion Quarterly*. – 1952. – №16. – P. 356.

52. Dul, J. *Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment* / J. Dul, C. Ceylon, F. Jaspers // *Human resources management*. – 2011. – № 50(6). – P. 357-372.

53. Fahey, L. *The eleven deadliest sins of knowledge management*

/ L. Fahey, L. Prusak // California management review. – 1998. – № 40 (3). – P. 265-277.

54. Fichman, R.G. Information Technology Diffusion: A Review of Empirical Research / R. G. Fichman. – Cambridge: MIT Sloan School of Management, 1992. – 13 p.

55. Floysand, A. The complexity of innovation: a relational turn / A. Floysand, S.E. Jakobsen // Progress in Human Geography. – 2011. – № 35(3). – P. 328-344.

56. Forcadell, F.J. A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation / F.J. Forcadell, F. Guadamillas // Knowledge and Process Management. – 2002. – № 9(3). – P. 162-171.

57. Frank, F.D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F.D. Frank, R.P. Finnegan, C.R. Taylor // Human Resource Planning. – 2004. – № 27 (3). – P.12-25.

58. Freeman, C. The Economics of industrial innovation / C. Freeman. – Cambridge : The MIT Press, 1997. – 470 p.

59. Fruhling, A.L. Assessing organizational innovation capability and its effect on e-commerce initiatives / A.L. Fruhling, K. Siau // Journal of Computer Information Systems. – 2007. – № 48 (1). – P. 133-145.

60. Garvin, D.A. Learning in Action: a guide to putting the learning organization to work / D. A. Garvin. – Boston: Harvard Business School Press, 2000. – 256 p.

61. Gee, S. The role of technology transfer in innovation / S. Gee // Research Management. – 1974. – №17. – P. 31-36.

62. Grant, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm / R.M. Grant // Strategic Management Journal. – 1996. – №17. – P. 109-123.

63. Grevesen, C. W. Performance implications of organisational structure and knowledge sharing in multinational R&D networks / C.W. Grevesen, F. Damanpour // International Journal of Technology Management. – 2007. – № 38 (1/2). – P. 113-135.

64. Gupta, A. K. Knowledge flows within multinational corporations /A.K. Gupta, V. Govindarajan // *Strategic Management Journal*. – 2000. – № 21(4). – P. 473-496.
65. Hansen, M. T. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits / M. T. Hansen // *Administrative Science Quarterly*. – 1999. – № 44(1). – P. 82-111.
66. Hearing, D. Innovation Roles: The People You Need for Successful Innovation. White Paper / D. Hearing, J. Phillips. – Herndon : Net Centrics Corporation, 2005. – P. 5.
67. Hekkert, M.P. Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: empirical evidence for earlier claims / M.P. Hekkert, S.O. Negro // *Technological forecasting and social change*. – 2009. – № 74(4). – P. 584-594.
68. Herzberg, F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner. – New Jersey : Transaction Publishers, 1993. – 180 p.
69. Holden, N. J. Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think / N.J. Holden, H.F. Kortzfleisch // *Knowledge and Process Management*. – 2004. – №11(2). – P. 127-136.
70. Holsapple, C. W. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations / C.W. Holsapple, K.D. Joshi // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2000. – № 9(2-3). – P. 235-261.
71. Horibe, F. Are you making familiar mistakes with innovation? / F. Horibe // *Knowledge Management Review*. – 2007. – № 9(6). – P. 8-10.
72. Horton, A.M. Conceptual Model for Understanding the Future Role of Print in the Information Economy. Unpublished paper / A. M. Horton. – London : Alpha to Omega and Beyond, 1997. – 27 p.
73. Hu, J.L. The more interactive, the more innovative? A case study of South Korean cellular phone manufacturers / J.L. Hu, Y.H. Hsu // *Technovation*. – 2008. – №28. – P. 75-87.
74. Huse, E.F. Organisational development and change / E. F. Huse. – Eagan

: West Publishing Co, 1989. – 600 p.

75. Jacobson, N. Development of a framework for knowledge translation: understanding user context / N. Jacobson, D. Butterill, P. Goering // *Journal of Health Services Research and Policy*. – 2003. – № 8(2). – P. 94-99.

76. Jenssen, J.I. Organizational innovation promoters and performance effects in small, knowledge-intensive firms / J.I. Jenssen, K. Asheim // *International Journal of Innovation and Entrepreneurship*. – 2010. – № 11(1). – P. 19-27.

77. Jones, N.B. Using knowledge champions to facilitate knowledge management / N.B. Jones, R.B. Herschel, D.D. Moesel // *Journal of Knowledge Management*. – 2003. – № 7(1). – P. 49-63.

78. Jones, M. *Managing Innovation in Construction* / M. Jones, M. Saad. – London : Thomas Telford Publishing, 2003. – 316 p.

79. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A. Kahn // *Academy of Management Journal*. – 1990. – № 33. – P. 692-724.

80. Karniouchina, E.V. Product and service innovation: ideas for future cross-disciplinary research / E.V. Karniouchina, L. Victorino, R. Verma // *Journal of Product Innovation Management*. – 2006. – № 23. – P. 274-280.

81. Kassa, A., Vadi, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries / A. Kassi, M. Vadi. – Tartu : University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, 2008. – P. 3-30.

82. Kerzner, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling* / H. Kerzner. – New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2013. – 1296 p.

83. Kim, W.C. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant* / W. C. Kim, R. Mauborgne. – Watertown : Harvard Business Review Press, 2005. – 256 p.

84. Kline, S.J. *An overview of innovation. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* / S. J. Kline, N. Rosenberg. – Washington, D.C.: National Academy Press, 1986. – P. 275–305.

85. Kotter, J. P. *Leading change* / J. P. Kotter. – Watertown : Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
86. Lepper, M. *Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the 'overjustification' hypothesis* / M. Lepper, D. Greene, R. Nisbett // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1973. – № 28. – P. 129-137.
87. Lester, A. *Project Planning and Control. 4th Edition* / A. Lester. – Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003. – 416 p.
88. Liyanage, C. *Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model* / C. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal, et al. // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – № 13(1). – P. 118-131.
89. Madsen, A.S. *The evolution of innovation strategy. PhD thesis* / A. S. Madsen. – Copenhagen :Copenhagen Business School, Doctoral School of Organization and Management Studies, 2012. – 200 p.
90. Major, E. J. *Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight* / E.J. Major, M. Cordey-Hayes // *Technovation*. – 2000. – № 20(11). – P. 589-602.
91. Mansfield, E. *The costs of industrial product innovations* / E. Mansfield, J. Rapport // *Management Science*. – 1975. – № 21(12). – P. 1380-1386.
92. Markides, C.C. *Game-changing strategies: how to create new market space in established industries by breaking the rules* / C. C. Markides. – Wiley : Jossey-Bass, 2008. – 256 p.
93. Martin, P. *Getting started in project management* / P. Martin, K. Tate. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2001. – 272 p.
94. Maslow, A.H. *Hierarchy of Needs: a theory of human motivation* / A. H. Maslow. – London : Kindle Edition, 2011. – 106 p.
95. McClelland, D. *Human motivation* / D. McClelland. – Cambridge : Cambridge University Press, 1988. – 676 p.
96. Mescon, M. *Management: individual and organizational effectiveness* / M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – New York : Harpercollins College Division, 1985. – 756 p.

97. Nerkar, A. Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry / A. Nerkar, P.W. Roberts // *Strategic Management Journal*. – 2004. – № 25(1). – P. 779–799.
98. Newell, S. A knowledge-focused perspective on the diffusion and adoption of complex information technologies: the BPR example / S. Newell, J.A. Swan, R.D. Galliers // *Information Systems Journal*. – 2000. – № 10(3). – P. 239-259.
99. Nonaka, I. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York : Oxford University Press, 1995. – 304 p.
100. Organ, D. W. *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome* / D. W. Organ. – Lexington, MA: Lexington Books, 1988. – P. 8.
101. Ortiz-Laverde, A. M. *Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models* / A. M. Ortiz-Laverde, A. F. Baragano, J. M. Sarriegui-Dominguez. – London : 3rd European Knowledge Management Summer School, 2003. – P. 1088-1106.
102. Parker, G. *Innovation, Openness, and Platform Control* / G. Parker, M. V. Alstyne. – Cambridge, MA :MIT Sloan School, 2007. – P. 4684.
103. Richman, A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? / A. Richman // *Workspan*. – 2006. – № 49. – P. 36-39.
104. Robertson, T. S. The process of innovation and the diffusion of innovation / T.S. Robertson // *Journal of Marketing*. – 1967. – № 31(1). – P. 14-19.
105. Robinson, D. *The Drivers of Employee Engagement* / D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday. – Brighton : Institute for Employment Studies, 2004. – 73 p.
106. Rogers, E. M. *Diffusion of Innovations* / E. M. Rogers. – New York : The Free Press, 2003. – 447 p.
107. Rose, G.M. Manufacturer perceptions of the consequences of task and emotional conflict within domestic channels of distribution / G.M. Rose, A. Shoham, S. Neill, A. Ruvio // *Journal of Business Research*. – 2007. – № 60. – P. 296–304.
108. Rothwell, R. *Towards the Fifth-generation Innovation Process*

/ R. Rothwell // *International Marketing Review*. – 1994. – № 11(1). – P. 7-31.

109. Rothwell, R. *The Handbook of Industrial Innovation* / R. Rothwell, M. Dodgson. – Cheltenham :Edward Elgar Pub, 1996. – 480 p.

110. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M. Saks // *Journal of Managerial Psychology*. – 2006. – № 21(6). – P. 600-619.

111. Schaufeli, W.B. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* / W. B. Schaufeli, M. Salanova. – Greenwich, CT : Information Age Publishers, 2007. – P. 135-177.

112. Schumpeter, J. *Essays: in entrepreneurs, innovation, business cycles, and the evolution of capitalism* / J. Schumpeter. – Piscataway : Transaction publishers, 1989. – 380 p.

113. Shapira, Z. Task choice and assigned goals as determinants of task motivation and performance / Z. Shapira // *Organizational behaviour and human decision processes*. – 1989. – № 44. – P. 141-165.

114. Shaw, K. An engagement strategy process for communicators / K. Shaw // *Strategic Communication Management*. – 2005. – № 9(3). – P. 26-29.

115. Slaughter, R.A. *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century* / R. A. Slaughter. – London : Adamantine Press, 1995. – 256 p.

116. Slywotzky, A.J. *The profit zone: how strategic business design will lead you to tomorrow's profits* / A. J. Slywotzky, D. J Morrison, B. Andelman. – London :Crown Business, 2002. – 352 p.

117. Stewart, C. T. Technology transfer vs. diffusion: A conceptual clarification / C. Stewart // *Journal of Technology Transfer*. – 1987. – №12 (1). – P. 71-79.

118. Szulanski, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness / G. Szulanski // *Organizational Behavior and Human Decision Process*. – 2000. – № 82(1). – P. 9-27.

119. Takeuchi, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation* / H. Takeuchi, I. Nonaka.–Oxford :

Oxford University Press, 1995. – 304 p.

120. Tang, H. K. An inventory of organisational innovativeness / H. Tang // *Technovation*. – 1999. – № 19. – P. 41-51.

121. Taylor, J. W. A striking characteristic of innovators/ J.W. Taylor// *Journal of Marketing Research*. – 1997. – №14(1) . – P. 104-107.

122. Thornhill, S. Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes / S. Thornhill // *Journal of Business Venturing*. – 2006. – № 21(5). – P. 687-703.

123. Todtling, F. Innovation in Knowledge Intensive Industries: The Nature and Geography of Knowledge Links / F. Todtling, P. Lehner, M. Trippel // *European Planning Studies*. – 2006. – № 14(8). – P. 1035-1058.

124. Trott, P. *Innovation Management and New Product Development*, 5th ed./ P. Trott. – New York : Trans-Atlantic Publications Inc, 2011. – 648 p.

125. Trott, P. Inward technology transfer as an interactive process / P. Trott, M. Cordey-Hayes, R.A.F. Seaton // *Technovation*. – 1995. – № 15(1). – P. 25-43.

126. Tucker, R.B. *Driving growth through innovation: how leading firms are transforming their futures (business)* / R. B. Tucker. – Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2008. – 224 p.

127. Van de Ven, A. Central of problems in the management of innovation / A. Van de Ven // *Management Science*. – 1986. – № 32(5). – P. 590-607.

128. Van den Hooff, B. Knowledge sharing in context - the influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing / B. Van de Hooff, J.A. Ridder // *Journal of Knowledge Management*. – 2004. – № 8(6). – P. 117-130.

129. Vise, D.A. *The Google Story* / D. A. Vise, M. Malseed. – New York : PanBooks, 2008. – 360 p.

130. Voelpel, S. The innovation meme: managing innovation replicators for organizational fitness / S. Voelpel, M. Leibold, C. Streb // *Journal of Change Management*. – 2005. – № 5(1). – P. 57-69.

131. Webb, K.L. *Hybrid channel conflict: causes and effects on channel*

performance / K.L. Webb, J. E. Hogan // Journal of Business and Industrial Marketing. – 2002. – № 17(5). – P. 338–356.

132. Wentz, R. C. Die Innovationsmaschine: Wie die weltbesten Unternehmen Innovationen managen (German Edition) /R. C. Wentz. – New York : Springer, 2008. – 284 p.

133. Wootton, S. Strategic thinking: a step-by-step approach to strategy and leadership / S. Wootton, T. Horne. – London : Kogan Page, 2010. – 160 p.

134. Zahra, S.A. Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: an empirical study / S.A. Zahra, R. Das // Production and Operations Management. – 1993. – № 2(1). – P. 15-37.

135. Zahra, S.A. Absorptive capacity - A review, reconceptualisation and extension / S.A. Zahra, G. George // Academy of Management Review. – 2002. – № 27(2). – P. 185-203.

Электронные Интернет-ресурсы

136. Агапов, В. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий [Электронный ресурс] / В. Агапов, С. Яковлев, В. Пратусевич. АО РВК. 2014. – Режим доступа – https://www.rvc.ru/upload/iblock/6f7/obzor_it.pdf (Дата обращения: 10.10.2016).

137. Анищук, Н. Опубликован Топ-25 крупнейших облачных поставщиков России [Электронный ресурс] / Н. Анищук. – Режим доступа – [http://www.cnews.ru/news/top/2015-12-](http://www.cnews.ru/news/top/2015-12-14_issledovanie_rynok_saas_aktivno_rastetnesmotrya)

14_issledovanie_rynok_saas_aktivno_rastetnesmotrya (Дата обращения: 20.04.2016).

138. Вишнякова, М. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании [Электронный ресурс] / М. Вишнякова.– Режим доступа – <http://gd.ru/articles/3584-kpi> (Дата обращения: 20.11.2016).

139. Воейков, Д. Выручка СКБ «Контур» выросла на 23% [Электронный ресурс] / Д. Воейков. – Режим доступа – http://www.cnews.ru/news/top/vyruchka_skb_kontur_vyroslo_na_23 (Дата

обращения: 20.04.2016).

140. Интервью с основателем «СПЛАТ» Евгением Деминым [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2017/01/25/evgenij-dyomin-splat-luchshe-razbit-kolenki-v-16-chem-v-45-v-16-oni-zazhivayut-luchshe/> (Дата обращения: 02.02.2017).

141. Колотнеча, О.Н. Зубная фея с новгородской пропиской, 2014 [Электронный ресурс] / О. Н. Колотнеча. – Режим доступа – <http://expert.ru/northwest/2014/46/zubnaya-feya-s-novgorodskoj-propiskoj/> (Дата обращения: 20.04.2016).

142. Министерство экономического развития РФ, Открытое Правительство, РВК. Национальный доклад об инновациях в России, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – http://www.rvc.ru/upload/iblock/8e0/RVK_innovation_2016.pdf (Дата обращения: 26.12.2016).

143. Отчет АО «РВК» «Инновационная активность крупного бизнеса: механизмы, барьеры, перспективы», ноябрь, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.rvc.ru/upload/iblock/8db/Innovation_by_Large_Companies_in_Russia_rus.pdf (Дата обращения: 10.10.2016).

144. Отчет АО «РВК» «Исследование быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний России», март, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.rvc.ru/upload/iblock/014/201410_investigation_of_emerging_hightech_companie.pdf (Дата обращения: 10.10.2016).

145. Отчет АО «РВК» «Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях», апрель, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://www.rvc.ru/upload/iblock/395/Best%20practices%20of%20innovation%20management.pdf> (Дата обращения: 10.10.2016).

146. Отчет компании НТО «ИРЭ-Полюс», включая финансовый анализ и

дью-дилидженс. Market Publishers. 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа

http://pdf.marketpublishers.ru/cia/company_5052002745_business_profile.ru.pdf

(Дата обращения: 20.04.2016).

147. Официальный сайт АО «НПО «Криптен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.krypten.ru/about.php> (Дата обращения: 14.11.2016).

148. Официальный сайт научно-технического и маркетингового электронного журнала «Мир голографии», описание предприятия АО «НПО «Криптен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.holography-journal.com/криптен/> (Дата обращения: 14.11.2016).

149. Официальный сайт ООО «Верилион» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.verilion.ru/o-kompanii> (Дата обращения: 19.04.2017).

150. Официальный сайт ООО НТО «ИРЭ-Полюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.ntoire-polus.ru> (Дата обращения: 23.04.2016).

151. Официальный сайт портала полиграфической индустрии «Печатник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://pechatnick.com/company/verilion> (Дата обращения: 19.04.2017).

152. Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi?pl=2715003> (Дата обращения: 03.04.2016).

153. Официальный сайт СКБ «Контур» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.kontur.ru> (Дата обращения: 23.04.2016).

154. Официальный сайт «Сплат-косметика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.splat.ru> (Дата обращения: 23.04.2016).

155. Официальный сайт «Технониколь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://www.tn.ru> (Дата обращения: 23.04.2016).

156. Официальный сайт «Яндекс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://company.yandex.ru/about/main/> (Дата обращения: 23.04.2016).

157. Оценка вовлеченности персонала и аудит организационной культуры предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://guravli.ru/issledovaniya/iss002> (Дата обращения: 16.11.2016).

158. Рейтинг ведущих российских компаний (Эксперт - 400) [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://expert.ru/dossier/rating/expert-400/> (дата обращения: 01.11.2016).

159. Рейтинг интернет-портала Alexa.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://alexa.com> (Дата обращения: 20.04.2016).

160. Рейтинг крупнейших софтверных компаний России по версии «РУССОФТ»: 56 разработчиков с совокупным оборотом свыше \$7 млрд. Официальный сайт компании «Руссофт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.russoft.ru/tops/2733> (Дата обращения: 20.04.2016).

161. Рейтинг самых динамично растущих компаний на юге России журнала «Секрет фирмы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – http://expert.ru/ratings/rejting-samyih-dinamichno-rastuschih-kompanij-yuga-rossii_1/ (Дата обращения: 01.11.2016).

162. Финансовые результаты компании «Яндекс» за II квартал 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://yandex.ru/company/press_releases/2015/0730 (Дата обращения: 20.04.2016).

163. Хеллеви, Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях / Й. Хеллеви. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа – http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf (Дата обращения: 13.08.2016).

164. Юданов, А. Аналитический отчет «Инновационный спрос и инновационная активность динамичных компаний среднего бизнеса (по результатам интервьюирования компаний быстрого роста)» / А. Юданов, Т. Гурова, А. Виньков. – [Электронный ресурс]. Режим доступа – https://www.rvc.ru/upload/iblock/3e5/Analytics_report_Gazel.pdf (Дата обращения:

03.04.2016).

165. Boston Consulting Group. The most innovative companies 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/ (Дата обращения 26.12.2016).

166. Ernst and Young. Innovation in action - selling knowledge on the net, Perspectives on Business Innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <http://www.businessinnovation.ey.com/journal/features/whykno/body.html> (Дата обращения: 16.04.2016).

167. Free database of KPI [Электронный ресурс]. Режим доступа – <http://www.free-kpi.com/research-a-development-kpis> (Дата обращения: 10.10.2016).

168. GAP-анализ. Финансовый анализ Ассоциации Российских Банков [Электронный ресурс]. Режим доступа – <http://arb.ru/b2c/dictionary/gap-analiz-423465/> (Дата обращения: 27.11.2016).

169. Jaruzelski, B. The global innovation 1000: proven paths to innovation success / B. Jaruzelski, V. Staack, B. Goehle. [Электронный ресурс]. Режим доступа – <http://www.strategy-business.com/article/00295?gko=b91bb> (Дата обращения 26.12.2016).

170. Little, A.D. Getting a better return on your innovation investment. Global innovation excellency survey / A. D. Little. – 2013. – [Электронный ресурс]. Режим доступа – http://www.adlittle.us/uploads/tx_extthoughtleadership/TIM_2013_Innovex_Report.pdf (Дата обращения 26.12.2016).

171. March-Chorda, I. How organizational culture affects innovation in large sized ICT firms: a pilot study / I. March-Chorda, J. Mosser. – [Электронный ресурс]. Режим доступа – <http://www.2hull.ac.uk/hubs/pdf/ID%20268%20March-Chorda%20I,%20Moser%20J.pdf> (Дата обращения: 16.01.2017).

172. PEST-анализ: разбираем подробно [Электронный ресурс]. Режим доступа – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/> (Дата обращения:

01.11.2016).

173. SWOT-анализ: разведка перед боем. официальный сайт консалтинговой компании ITeam [Электронный ресурс]. Режим доступа – https://iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_1063 (Дата обращения: 27.11.2016).

174. Teece, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy / D. Teece. – [Электронный ресурс]. Режим доступа – [https://bdpems.wiwi.hu-berlin.de/portal/sites/default/files/Teece%20-%201986%20-%20Profiting%20from%20technological%20innovation%20Implications%20for%20integration,%20collaboration,%20licensing%20and%20public%20policy%20\(upload\)%20.pdf](https://bdpems.wiwi.hu-berlin.de/portal/sites/default/files/Teece%20-%201986%20-%20Profiting%20from%20technological%20innovation%20Implications%20for%20integration,%20collaboration,%20licensing%20and%20public%20policy%20(upload)%20.pdf) (Дата обращения: 27.09.2015).

Приложение А

(информационное)

Список компаний-респондентов анкетирования

Таблица А.1 – список компаний-респондентов анкетирования

Фамилия	Имя	Отчество	Компания	Должность
1	2	3	4	5
Майер	Наиля	Мазгутовна	Мегафон	Старший менеджер
Коноваленко	Олег	Игоревич	ООО «Олкон»	Генеральный директор
Гиматдинов	Равиль	Мухаметович	ООО "ПТС"	Директор
Чертилов	Сергей	Владимирович	ООО "Развитие"	Коммерческий директор
Козлов	Дмитрий	Александрович	ООО «РосМарка»	Генеральный директор
Трушков	Дмитрий	Анатольевич	ПАО «Т Плюс», филиал в г. Самара	Директор филиала
Романова	Елена	Анатольевна	Архитектурно-дизайнерская студия "Flex-Art"	Директор
Алексеева	Светлана	Викторовна	ООО "Рестория"	Генеральный директор
Заводчикова	Наталья	Михайловна	АО "ЛАЙСА"	Директор
Нефедьева	Наталья	Геннадьевна	ООО "Самара Транс Дизель"	Директор
Богданов	Ринат	Равильевич	ООО "Интерес"	Директор
Голова	Елена	Александровна	ООО ИТ "Парус"	Директор
Бунина	Мария	Валериевна	ООО «Арт-находка»	Директор
Вдовин	Александр	Николаевич	«НАШЕ» радио, г. Самара	Директор по продажам
Андрианова	Екатерина	Александровна	ООО «LDS»	Менеджер по рекламе и маркетингу
Скрынникова	Екатерина	Викторовна	ООО "Ортограф"	Исполнительный директор
Ларин	Игорь	Алексеевич	ООО "Альянс ПРО"	Директор
Валиева	Виктория	Владимировна	ООО «Центр Батика»	Руководитель
Шашкина	Ольга	Юрьевна	ООО "Новости рынка недвижимости"	Генеральный директор
Стрелец	Вероника	Юрьевна	«Бизнес-Гарант»	HR-директор
Окунев	Александр	Сергеевич	ООО "Центр поставок"	Директор
Белых	Алексей	Владимирович	ООО "Мега Холод"	Директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Елынкина	Валерия	Владимировна	ООО «Студия стекла»	Директор
Тищенко	Елена	Владимировна	ООО "Главпродукт"	Главный бухгалтер
Шишлов	Никита	Бориславович	ООО "Альянспроминжиниринг"	Заместитель руководителя
Снопкова	Юлия	Вячеславовна	ПАО «РОСБАНК»	Главный менеджер по работе с предпринимателями
Полянская	Анна	Владимировна	ООО «Арт-Пресс»	Директор
Дернева	Наталья	Игоревна	Холдинг «Самин»	Директор
Ватрушкин	Михаил	Николаевич	ИД«ТЕЛЕНЕДЕЛЯ»	Директор
Фролова	Юлия	Борисовна	ООО "НПК "Базальт"	Директор
Шерешовец	Ольга	Николаевна	ООО "Техноспроект"	Директор
Баркова	Елена	Вячеславовна	ООО "Алюма-декор"	Директор
Чернов	Антон	Александрович	ООО "Пронто Регион Медиа"	Директор
Шум	Оксана	Олеговна	ООО "ПЦ "Автограф""	Директор
Нагорнова	Светлана	Григорьевна	ЗАО "Мэри Кэй"	Директор
Болотина	Светлана	Валентиновна	ООО "АвтоГазТранс"	Директор
Неподоба	Светлана	Николаевна	ООО"Велес мебель"	Заместитель директора
Сараев	Олег	Григорьевич	ООО "НЕОТЕК"	Генеральный директор
Соловьев	Алексей	В.	ПАО «Почта Банк»	Директор Макрорегиона
Жигулина	Елена	Васильевна	ООО "Трафарет"	Директор
Родионова	Ольга	Владимировна	ЗАО «Медицинская компания ИДК»	Директор по сервису
Радаева	Елена	Сергеевна	ООО "БКС"	Руководитель группы
Уланов	Александр	Васильевич	ООО "Кредо"	Генеральный директор
Колодыко	Владислав	Владимирович	ООО "НЕФКО-КАРТ"	Директор
Головачева	Янина	Леонидовна	ЦЮР КРОПАЧ	Управляющий менеджер
Беседин	Сергей	Александрович	ООО "АКМ"	Генеральный директор
Борискина	Елена	Геннадьевна	ООО «Волга-Флот-Тур»	Руководитель

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Ложкина	Наталья	Юрьевна	ООО «Центр экспертиз»	Коммерческий директор
Зуева	Елена	Александровна	Продметалл	Заместитель Директора
Сеглина	Анна	Кимовна	ООО "ПРАТОН"	Директор
Ралдугина	Мария	Дмитриевна	ООО "Юрисконсульт"	Генеральный директор
Чернов	Максим	Алексеевич	«EverestMedia»	Маркетолог
Махмудова	Ирина	Николаевна	ЗАО Корпорация "Тольяттиазот"	Начальник отдела оценки и аттестации
Ибрагимова	Ольга	Александровна	ООО "ЭКСПО-Рост"	Директор
Турыкина	Юлия	Олеговна	ООО "Апрель"	заместитель директора
Климанова	Татьяна	Георгиевна	ООО "Дизайн+"	Директор
Заулдинова	Нонна	Асхатовна	ООО "ТЕПЛОСТИЛЬ"	Директор
Домнин	Денис	Викторович	ООО «БКС-Премьер»	Старший менеджер
Мельников	Александр	Владимирович	ЗАО "Компания ЭГО Транслейтин"	Руководитель регионального представительства
Хазеев	Риф	Мини-ахмедович	ООО "Метстрой"	Директор
Туманова	Татьяна	Владимировна	Райффайзен-Лизинг	Директор филиала
Титоренко	Павел	Михайлович	ООО "Консалтинговая компания "Держава"	Генеральный директор
Титоренко	Анастасия	Максимовна	ООО «Вархайт»	Арт-директор
Куценко	Павел	Валериевич	ООО "АвтоПорт"	Генеральный директор
Коротаева	Юлия	Владиславовна	ООО «Санита-сантехника»	Директор по маркетингу
Бардина	Татьяна	Александровна	TNI Group	Директор
Говоров	Филипп	Александрович	ООО "ArtBuzz"	Арт-директор
Смирнов	Вячеслав	Вячеславович	ООО "ССК "Прометей"	Генеральный директор
Андреев	Алексей	Сергеевич	"РУСЕЛФ - Рециклинг"	Генеральный директор
Косенко	Игорь	Евгеньевич	ЗАО КЦУ Вектор эффективности	Директор
Карпов	Александр	Иванович	МТО «АЛЬЯНС»	Исполнительный Директор, Член Совета Директоров
Максимов	Максим	Александрович	ООО "МиМ"	Генеральный директор

Продолжение таблицы А. 1

1	2	3	4	5
Скупченко	Олег	Геннадьевич	ООО ЭНЕРГОРЕСУРС"	Заместитель генерального директора
Ильинский	Артем	Сергеевич	ООО "Планета "Сервис"	Коммерческий директор
Кузнецов	Михаил	Геннадьевич	ООО "Кристалл"	Директор
Тимофеев	Вячеслав	Германович	ООО "Перспектива"	Директор
Кубанова	Юлия	Викторовна	ПАО "Международный аэропорт Курумоч"	Руководитель Бизнес-терминала
Майоров	Дмитрий	Юрьевич	ООО "ВЕДО"	Директор
Голиков	Леонид	Станиславович	ООО " АДДА "	директор
Пешков	Александр	Сергеевич	ООО "Корпорация Сервиса"	Директор
Пятигорская	Алена	Дмитриевна	ООО "Олкон"	Помощник генерального директора
Атминис	Юлия	Энверовна	ООО "Центр рекламных технологий - Поволжье"	руководитель в г.Тольятти
Шабров	Валерий	Николаевич	ЖНК "Русский Кредит"	Директор
Рябова	Юлия	Игоревна	РА Формат	Директор
Тестов	Степан	Васильевич	ООО «iКамень»	Директор
Шнырь	Самуил	Моисеевич	ООО "ВФ "Пладеп"	Директор
Приставко	Нина	Александровна	ООО "Аргумент"	Директор
Светлакова	Ирина	Владимировна	ООО"Темп-Авто"	генеральный директор
Демихова	Татьяна	Викторовна	1С:БухОбслуживан ие.НОРД	Руководитель направления
Ерхова	Мария	Александровна	ООО "КресКо"	Директор
Резонтов	Анатолий	Евгеньевич	ООО "ВолгаСтройСерви с"	Директор
Печкурова	Светлана	Борисовна	ООО "АудитПро"	Директор
Тишин	Вячеслав	Владимирович	ЗДИТ (ООО "Тридит")	Директор
Щеглов	Анатолий	Евгеньевич	ООО "Мегалинк инжиниринг"	Коммерческий директор
Кудряшова	Елена	Алексеевна	ООО «Сеть питания»	Директор
Экимсеева	Алена	Николаевна	«ICON STYLE»	Директор
Собирай	Павел	Евгеньевич	ООО "Эволюция"	Директор
Цибина	Светлана	Вячеславовна	ООО "ГЕФЕСТ"	Директор
Равков	Алексей	Михайлович	ООО «ТехноВолга»	Директор
Крюков	Сергей	Анатолевич	ООО «ЧОО ФИНИСТ»	Заместитель директора

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Огаров	Владимир	Геннадьевич	ООО "ВДК ГРУПП"	Директор
Тарабриков	Александр	Григорьевич	ВК "АЛАНТА"	Председатель Совета директоров
Семенюк	Ирина	Ивановна	ООО «ГК Камертон»	Директор
Коршунова	Галина	Александровна	НП "КСК "Авангард"	Директор
Хохлов	Павел	Игоревич	ООО "ЭКБ "Паритет"	Генеральный директор
Михайлина	Ольга	Борисовна	СМ Консалтинг	Директор
Першиц	Алексей	Евгеньевич	ООО ТК "Самшит"	Директор
Веселова	Ольга	Вячеславовна	ООО "АРМАКОМП"	Директор
Васякина	Ирина	Васильевна	ООО КА "Бизнес- Персонал"	Директор
Мильхерт	Наталья	Сергеевна	ООО "БРАНТ"	Финансовый директор
Климкина	Олеся	Юрьевна	ООО "БИГ- ПРИНТ"	Генеральный директор
Бабий	Вячеслав	Витальевич	ЗАО "Волгаспецремстро й"	Заместитель генерального директора
Бульбов	Максим	Геннадьевич	ООО "АКР Бульвар"	Руководитель
Манаков	Андрей	Анатолевич	ООО ПТК "РЕСТЛЕР"	Директор
Галочкина	Лариса	Леонидовна	ООО "Доброта.ру"	директор ф-ла Самара
Фишман	Валерий	Семенович	ГК "ВолгаЭВМкомпле кс"	Руководитель
Федотова	Елена	Николаевна	ООО "Лант"	Заместитель генерального директора
Герасимов	Михаил	Анатолевич	ООО "Современная экология"	Директор
Ватрушкин	Михаил	Николаевич	"ТЕЛЕНЕДЕЛЯ"	Генеральный директор
Власова	Тамара	Сергеевна	ООО "Сервис Бухгалтер"	Директор
Проничев	Евгений	Владимирович	ООО "Аксиома"	Директор
Ефремова	Елена	Викторовна	ООО «Термоклуб- Поволжье»	Коммерческий директор
Сапанюк	Николай	Николаевич	ООО ТД "Акватеп"	Генеральный директор
Коротаева	Юлия	Сергеевна	ЗАО МетЛайф	Руководитель отделения
Юдина	Светлана	Викторовна	«Тренд Поволжье»	Руководитель

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Майснер	Александр	Давидович	ООО"СТК"АДМ"	Генеральный директор
Копылова	Юлия	Сергеевна	СРОО "Свежий ветер"	Директор
Бикмететова	Диана	Олеговна	ООО "ПРОФсервис"	Руководитель отдела по работе с персоналом
Чурина	Людмила	Викторовна	ООО «Бамбини»	Директор
Гусакова	Любовь	Владимировна	«OstWestHotels»	Заместитель директора
Ковнир	Оксана	Юрьевна	КФХ "Волжский осетр"	Директор
Арсенихина	Наталья	Геннадьевна	ООО "ЛСК"	Директор
Севостьянова	Инна	Юрьевна	«Лекс Капитал»	Генеральный директор
Колесников	Дмитрий	Владимирович	ООО "Адвоком"	Заместитель директора
Иванов	Филипп	Игоревич	ООО "ВИНДЗОР"	Заместитель директора по финансам
Татаринев	Юрий	Тимурович	ООО "АвтоЛидер - С"	Руководитель продаж
Кузнецова	Ольга	Владимировна	ООО «ЭСТ»	Директор
Дроздова	Алевтина	Евлампиевна	ООО "Центурион"	Директор
Илингин	Рустам	Усманович	ООО "Волжский Колосок"	Заместитель директора
Алавкин	Владимир	Никифорович	ООО "ТК-Телеком"	Генеральный Директор
Бахтин	Вадим	Александрович	«ПожСпецСервис»	Директор
Архипова	Яна	Сергеевна	«Энергия связи»	директор
Сержантов	Александр	Николаевич	«Корона. Лизинг»	Генеральный директор
Шафигуллин	Эмиль	Маратович	ООО "Волжский Колосок"	Заместитель директора по развитию
Колесников	Василий	Николаевич	ГБУ СО "ТОК"	ВРИО директора
Осипенко	Семён	Александрович	ООО "УралАвтосервис"	Заместитель Директора
Спиридонов	Алексей	Семенович	ООО "Группа компаний "Вега"	Директор
Нигреев	Александр	Иванович	ООО "АЭП"	директор
Алиева	Камилла	Алихановна	СК «АССЕТ»	Руководитель отделения по работе с публикой
Титов	Андрей	Леонидович	ООО "Строительные технологии"	Генеральный директор
Коромыслов	Антон	Геннадьевич	ООО "НовоЭСК-Проект"	Генеральный директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Гаврилов	Никита	Владимирович	ООО "Центр обеспечения Пожарной Безопасности"	Директор
Сорокин	Владимир	Викторович	ООО "ТСервис"	Исполнительный директор
Дементьева	Екатерина	Сергеевна	ООО «Континент-ТУР»	Директор
Провосудов	Николай	Геннадьевич	ООО "Натал"	Директор
Денисова	Ольга	Михайловна	ООО ГазКонтракт	Директор
Семенов	Сергей	Иванович	ЗАО "ЛиКо"	Ген.директор
Гонченко	Елена	Николаевна	ООО «SmartHumanSolutions»	Руководитель отделения
Ботвинко	Ольга	Олеговна	ООО "Гранд Медиа"	Директор
Богатырёва	Юлия	Александровна	ООО"Плюс"	Директор
Шалаев	Андрей	Аркадьевич	ООО "Монополия"	Исполнительный директор
Суродин	Сергей	Александрович	ООО "Строй-Монтаж"	Директор
Фишман	Максим	Владимирович	ООО "Аптеки мира"	Директор
Щеняев	Алексей	Иванович	ООО "Афман Групп"	Гендиректор
Боргест	Николай	Михайлович	Новая техника, ООО	Директор
Зотов	Владилен	Николаевич	ЗАО "Лига-Волга"	Генеральный директор
Линник	Светлана	Анатолевна	«Пегас-Агро»	Директор
Никифорова	Наталья	Михайловна	ООО "Аврора-Авто"	Директор
Сердюков	Николай	Викторович	АО "Компания ТрансТелеКом"	Руководитель направления
Звонарева	Оксана	Александровна	ООО "Грант-Элемент"	Директор
Бурматнова	Елена	Викторовна	ООО "МКЛ"	Директор
Гвоздев	Иван	Германович	ГК «АйтиКонсалт»	Коммерческий директор
Пономарева	Анна	Юрьевна	ООО "Агентство 63"	Директор
Павлова	Ирина	Валерьевна	«Газпром-Медиа»	Руководитель департамента продвижения
Барановский	Александр	Владимирович	ООО "ДМА-деталь"	Генеральный директор
Талипов	Алмаз	Рамисович	ООО «АСТЭК»	Генеральный директор
Космынин	Максим	Александрович	ООО "РМ Карт+"	Директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Агафонов	Владимир	Александрович	ООО "Ви-Тел Сервис"	Директор
Павлов	Леонид	Павлович	ООО "Центр аддитивных технологий"	Исполнительный директор
Рыбкин	Андрей	Сергеевич	НПФ "ГУБЕРНСКИЙ"	Председатель совета фонда
Бирюков	Михаил	Александрович	ООО "Аптека плюс"	Генеральный директор
Дмитриев	Александр	Яковлевич	ООО "Новое Качество"	Генеральный директор
Воротников	Вячеслав	Валерьевич	ООО "АПЕКС- ОПТ"	Директор
Фадеева	Анастасия	Владимировна	ООО "Ви-Тел"	Директор
Куропаткин	Алексей	Вячеславович	ООО Интерстрой	Директор
Сотникова	Наталья	Сергеевна	ООО "ГРИН"	Директор
Баев	Владислав	Владимирович	ООО «Бизнес- Партнер»	Директор
Флуераш	Валерий	Григорьевич	ООО «СБ ИннБро»	Генеральный директор
Версилов	Станислав	Игоревич	ООО «Экстра»	Директор
Золотарев	Александр	Александрович	ООО "Промэнергокомфо рт"	Директор
Данилова	Надежда	Александровна	БЮРО ПЕРЕВОДОВ "АВАЛОН"	Руководитель отдела продаж
Семенцова	Светлана	Владимировна	ООО "Детали+"	Директор
Кубриков	Сергей	Александрович	ООО "Компикс"	Директор
Севостьянов	Сергей	Александрович	ООО "СЕВКОРН"	Генеральный директор
Филиппов	Сергей	Александрович	ДымоХод	Директор
Силевич	Сергей	Валерьевич	ООО ЭНЕРГО	Директор
Сотников	Алексей	Александрович	ООО "АТАКА"	Директор
Рябова	Юлия	Александровна	АО МФО "ФИНКА"	Начальник отдела персонала
Епищенко	Леонид	Алексеевич	ООО Авто-Брокер	Генеральный директор
Мичурин	Дмитрий	Валентинович	ООО"Олди"	Директор
Ильяшевский	Евгений	Израильевич	ООО "Техпромфилтрац ия"	Директор
Маланичев	Михаил	Юрьевич	ООО "ТОПОЛ- ЭКО" ВОЛГА	генеральный директор
Радюков	Роман	Александрович	ООО "ПЕРВАЯ РЕСУРСНАЯ КОМПАНИЯ"	Директор
Терентьева	Татьяна	Рудольфовна	Строительная компания "Лидер"	Начальник отдела продаж

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Сидоров	Алексей	Александрович	ООО «Смарт Проект»	Генеральный директор
Киселева	Лариса	Владимировна	ООО КЕЛНА	Фин. директор
Павлов	Александр	Валентинович	ООО "СТД-Групп"	Директор
Гауэрт	Евгений	Борисович	ООО "БилдИнвест"	директор
Щукина	Кристина	Вячеславовна	ООО ЭКВИС	Директор
Лачина	Ольга	Николаевна	ООО «Недвижимость, страхование, право»	Директор
Горлов	Сергей	Евгеньевич	ГК "CADR.PRO"	Генеральный директор
Сергеев	Олен	Владимирович	ООО «Скорая логистическая помощь»	Руководитель
Аксенова	Оксана	Владимировна	ООО «Клевер»	Директор
Матрохина	Татьяна	Петровна	ООО «Глобалинтеллект сервис»	Генеральный директор
Погожева	Вера	Александровна	Международный холдинг REWORLD	Региональный представитель
Липатов	Сергей	Викторович	ООО "Волшебный мир"	Заместитель директора
Заводчикова	Наталья	Михайловна	ЗАО «Железнодорожное рекламное агентство ЛАЙСА»	Директор
Александрова	Ирина	Валентиновна	ООО "МЦ" Технологии развития"	Генеральный директор
Муштатов	Александр	Владимирович	ООО "Сервис Центр Автоматика"	Коммерческий директор
Попова	Мария	Алексеевна	ООО «ДВА КАПИТАНА»	Директор
Пожидаева	Ирина	Александровна	ООО "Барьер Плюс"	Директор
Абаньков	Антон	Анатолевич	ООО Компания "Эксклюзивные решения"	Генеральный директор
Бондарев	Максим	Анатолевич	ООО "РСТ"	Инвестор
Ильина	Татьяна	Венедиктовна	ООО "Интеграция-НП"	Директор
Афанасьева	Юлия	Викторовна	ООО "ЮДЕНТ"	Директор
Власова	Ирина	Владимировна	ООО "Мактис"	Директор
Аввакумова	Юлия	Николаевна	ООО "Агентство стратегического бизнеса"	Генеральный директор
Гребенникова	Ирина	Владимировна	ООО "АЭЛИТА"	Директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Рябых	Максим	Александрович	Трейд-Р	Директор
Антипов	Павел	Львович	ГК ОПТИМА СТАДИ	Генеральный директор
Мордасова	Людмила	Ивановна	ООО "Строительные инновационные технологии"	Менеджер по бизнес-развитию
Прокопенко	Сергей	Александрович	ООО Партнер	Директор
Лобатов	Александр	Петрович	ООО «Новая сетка»	Директор
Комаров	Анатолий	Александрович	ООО «Ремхимстрой»	Директор
Саттарова	Диляра	Вакильевна	ПАО"Вымпелком"	Начальник отдела
Медведева	Елена	Владимировна	ООО "ВЛК"	Ведущий менеджер
Неменов	Виталий	Борисович	ГК «Семь+Я»	Директор
Ким	Николай	Анатолевич	ВолгаИнновасГруп п	Директор
Клесова	Елена	Валериевна	ООО "Мира-макс"	Директор
Юдин	Сергей	Владимирович	ООО АК "РЕДИТЕК"	Директор
Вдовина	Ирина	Витальевна	ООО "АБВ"	Генеральный директор, собственник
Версилов	Станислав	Игоревич	ООО "Экстра"	Учредитель
Брезгина	Олеся	Константинов- на	ООО "БрОКС"	Учредитель
Афанасьева	Ксения	Владимировна	ООО "Оптика Люкс"	Директор
Сафронов	Владимир	Васильевич	СКД-Канон	Директор
Суслина	Галина	Ивановна	ООО "Масштаб"	Начальник отдела продаж
Сапожников	Владимир	Павлович	ООО "Элекон"	Директор
Шабалина	Ирина	Андреевна	ООО "НТ Волга"	Партнер
Рябинина	Дарья	Сергеевна	«РегионМедиа»	PR-директор
Гордиенко	Сергей	Дмитриевич	ЗАО "Титан"	Генеральный директор
Кузьмин	Сергей	Дмитриевич	ОАО "Swimlike"	Финансовый директор
Плеханов	Владимир	Николаевич	Прага-Авто	Директор
Лыскина	Оксана	Антоновна	ООО "Медиа Арт"	Директор
Бадьин	Сергей	Вячеславович	Флора Арт	Руководитель
Малютин	Роман	Валерьевич	Спарта	Учредитель
Сидоренко	Тамара	Анатолевна	ООО "Радио Омега"	Ведущий менеджер
Повереннов	Дмитрий	Евгеньевич	Активная Жизнь	Менеджер
Севрюкова	Светлана	Анатолевна	ООО "ДЕЛЬТАРУС"	Директор
Журавлёв	Александр	Владимирович	ООО "ОКЕАНПАК"	Коммерческий директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Самойленко	Владимир	Павлович	ЗАО ЦТО "Самойленко и К"	Генеральный директор
Маланичев	Михаил	Юрьевич	ТОПОЛ-ЭКО ВОЛГА	Генеральный директор
Фаритова	Эльвира	Хаббуловна	БКС Премьер	Старший финансовый советник
Карманович	Владимир	Иванович	ООО "Компания Термосистемы"	Коммерческий директор
Налимова	Марина	Сергеевна	«Evoinfinity»	Менеджер по развитию
Крюкова	Екатерина	Александровна	ООО «Региональная экологическая компания»	Заместитель директора
Прокопов	Анатолий	Анатолевич	Автоформпласт	Управляющий
Чижов	Станислав	Геннадьевич	ООО "Средневожский станкозавод"	Директор
Поздняков	Сергей	Иванович	ЗАО "Торговый дом ОАТ"	Коммерческий директор
Тукмачева	Анна	Павловна	Центр туристических программ "Пилигрим"	Генеральный директор
Аглушевич	Ирина	Викторовна	ЖК Комфорт	Генеральный директор
Дмитриева	Дарья	Владимировна	ООО «Авто-Брокер»	Руководитель отдела по работе с клиентами
Горюхин	Игорь	Геннадьевич	ООО ЭВЕРЕСТ	Директор
Плюснин	Дмитрий	Андреевич	ООО "Плюснин-сервис"	Коммерческий директор
Карсункин	Антон	Юрьевич	СК «Поток»	Генеральный директор
Ахмедова	Ольга	Александровна	ООО "Стройкомплект"	Директор
Соловов	Дмитрий	Валерьевич	КомпьютерСервис	Директор
Матвеева	Марина	Валентиновна	ООО "PR-группа Формат"	Генеральный директор
Галимова	Светлана	Владимировна	ООО "Ф-Дизайн плюс"	Главный бухгалтер
Галимов	Рустам	Набиуллович	ООО "Лазер-Формат"	Главный бухгалтер
Кудинов	Сергей	Алексеевич	ООО фирма "Мир Воды"	Директор
Бычков	Владимир	Олегович	СК «Поволжский страховой альянс»	Генеральный директор
Поленов	Дмитрий	Александрович	ООО «KLARIN»	Директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Семушина	Анна	Викторовна	ООО «Аktion»	Руководитель
Шишкина	Наталья	Александровна	ООО «Система роста»	Директор
Федосеева	Мария	Васильевна	Компания БКС Премьер	Руководитель группы
Шаршаков	Владимир	Андреевич	Русфинанс Банк	Руководитель группы
Краснопеева	Надежда	Владимировна	ООО "Хозопторг"	Директор
Макушева	Светлана	Васильевна	ООО «Пропова»	Директор
Ливчина	Ирина	Валентиновна	ООО «Альтамира»	Директор
Шадрина	Алена	Викторовна	ООО "Арт-студия"	Директор
Лобков	Евгений	Валериевич	ООО "Самара Трейд"	Директор
Демидов	Иван	Сергеевич	ООО "Смарт Проект"	Руководитель проектов
Кизельбаш	Вячеслав	Игоревич	ООО СК "Дедал-С"	Руководитель отдела по работе с заказчиками
Медведева	Наталия	Владимировна	ООО «Стройиндустрия»	Директор
Капранов	Родион	Николаевич	ООО "Фрут-трейд"	Директор
Мыльникова	Алевтина	Валентиновна	ООО «БЛУМ»	Директор
Яхин	Александр	Владимирович	ТК-Поволжье	Генеральный директор
Тришкин	Сергей	Юрьевич	ООО "ТЭК-СИНТЕЗ"	Генеральный директор
Скобелев	Вячеслав	Сергеевич	ООО"ЭКО-Марка-С"	Директор
Маркин	Вячеслав	Владимирович	ООО"МИАН"	Директор
Нагапетян	Армине	Гегамовна	ООО «НАШ ПАРТНЕР»	Руководитель
Юров	Игорь	Эдуардович	ООО СК "ВОЛГА "	Коммерческий директор
Гришанин	Дмитрий	Владимирович	ООО "РосТехноСервис"	Коммерческий директор
Андрюшина	Ольга	Вячеславовна	РАНХиГС	Директор программ
Маркелов	Олег	Николаевич	Волжские коммунальные системы	Генеральный директор
Плечистова	Людмила	Сергеевна	ООО "Ю-Райт"	Заместитель генерального директора
Шостак	Павел	Сергеевич	ООО «Топбилд»	Директор
Ненашева	Любовь	Васильевна	ООО "Компания АРЕАЛ"	Руководитель
Куприянов	Александр	Юрьевич	ТМ "ПаркетOFF"	Директор
Онбаева	Айнура	Анваровна	ООО «Роскошное зрение»	Интернет-маркетолог

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Сатосов	Дмитрий	Викторович	ООО "Росстройкомп"	Директор
Каменева	Татьяна	Анатолевна	ЦДТ «ИРБИС»	Заведующий отделом
Голованов	Родион	Сергеевич	«GenesisMediaGroup»	Генеральный директор
Хайруллин	Шамиль	Саитгалиевич	ООО "Смарт-сервис"	Директор
Климов	Алексей	Геннадьевич	ООО "ИНФО 3"	Директор
Хачатрян	Карен	Самвелович	GOLD CITY	Директор
Звонковская	Ксения	Сергеевна	ООО "ИТС Софт-проекты"	Главный операционный директор
Логачев	Алексей	Александрович	ООО "Био С-Сервис"	Директор
Гришухина	Ольга	Александровна	ООО "ССМ"	Директор
Явкин	Алексей	Евгеньевич	«GSM-INFORM»	Директор
Драчкова	Ольга	Александровна	НПП «Симплекс»	Руководитель РП Самара
Веруш	Дмитрий	Владимирович	ООО "Топаз"	Директор
Березина	Ольга	Алексеевна	Отель «Ибис Самара»	Руководитель продаж
Фруль	Сергей	Анатолевич	ООО Интегра-М	Директор
Ткачева	Маргарита	Андреевна	ООО"ШОКОЛАД"	Менеджер
Князев	Иван	Владимирович	ООО «Альфапак»	Руководитель
Полуэктов	Александр	Викторович	ООО "ПРАЙМ"	Директор
Алферов	Дмитрий	Вячеславо-вич	Аркада	Директор
Князева	Ольга	Валерьевна	ООО "ДЕЗПРОФИЛЬ"	Директор
Кравченко	Дмитрий	Анатолевич	ООО "САКРЕТ РУССЛАНД"	Руководитель отдела маркетинга
Хатилин	Владимир	Михайлович	ООО ЭК "Полином"	Генеральный директор
Загрычев	Александр	Вадимович	«Маэстро»	Маркетолог
Макаренко	Светлана	Владимировна	ООО "Возрождение"	Руководитель отдела продаж
Куклева	Татьяна	Ивановна	ООО "Магна ПКФ"	Директор
Климаева	Ираида	Геннадьевна	ООО "Авто Трейд"	Руководитель отдела обучения
Капкаев	Сергей	Михайлович	"Бизнес Трафик"	Учредитель
Сергеева	Наталья	Юрьевна	ООО «Садовый Центр "Зеленый дом"	Коммерческий Директор
Москальцов	Илья	Владимирович	ООО "Альтернатива"	Директор
Лазарев	Аркадий	Игоревич	ООО "БСТ"	Финансовый директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Москальцова	Елена	Владимировна	ООО "АЗСТРАСТСТРОЙ"	Финансовый директор
Трошин	Артем	Васильевич	ООО "Элтранс"	Директор
Башиянц	Карен	Григорьевич	ООО Графика-Инжиниринг	Директор
Скупченко	Олег	Геннадьевич	ООО "Энергоресурс"	Заместитель генерального директора
Липкинд	Илья	Вячеславович	ООО "Объединенная креативная группа"	Директор
Щелоков	Илья	Владимирович	ООО "ТД ФСИ АНАЛИТИКА"	Директор
Корнеев	Руслан	Юрьевич	ООО "ЯРС"	Управляющий менеджер
Суворов	Андрей	Александрович	Группа компаний ПРЕМИУМ СПЕКТР	Управляющий директор
Епищенко	Леонид	Алексеевич	«Авто-Брокер»	Генеральный директор
Рудяков	Борис	Ильич	ГК«ОРТА»	Собственник
Кутявин	Георгий	Владимирович	ООО «ИЛАДА»	Менеджер по работе с партнерами
Шелест	Наталья	Валентиновна	ООО «PhotoPoint»	Коммерческий директор
Цыбулько	Елена	Ивановна	ООО «Консалтинговая компания Лидер»	Руководитель отдела продаж
Бураков	Владимир	Владимирович	ООО "Сигма Про"	Коммерческий директор
Тарасова	Оксана	Юрьевна	ООО "Пластик-Поволжье"	Директор
Маврина	Светлана	Людвиговна	ООО "ТД" Пластик-С"	Управляющий Самарского филиала
Сорокин	Александр	Петрович	«МегаСервис»	Директор
Кожевникова	Елена	Сергеевна	«МайсМаркет»	Зам.руководителя
Рябинина	Татьяна	Викторовна	ООО "Алгоритм успеха"	Менеджер по развитию
Плеханов	Владимир	Николаевич	ООО «БИЗНЕСРЕСУР»	Директор
Вдовин	Андрей	Константинович	ООО "КАРАВАН"	Директор
Ростовцев	Демид	Владимирович	«Dmax»	Директор
Толмачев	Андрей	Владимирович	«Авидисс»	Директор
Козлов	Олег	Юрьевич	ООО "Строймаркет"	Директор

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Лепешкина	Ольга	Павловна	ООО "САНИТА сантехника"	Начальник отдела по работе с ДИУ
Винокуров	Антон	Викторович	ГК «СМАРТ»	Член совета директоров
Позднякова	Татьяна	Алексеевна	ООО «Манго Телеком»	Руководитель филиала г. Самара
Андреев	Виталий	Вячеславович	ООО «Манго Телеком»	Ведущий Эксперт отдела продаж
Ерыгин	Николай	Петрович	ООО "Центр ремонтных технологий"	Коммерческий директор
Купцов	Евгений	Павлович	ООО "Хорд"	Директор

Источник: составлено автором.

Приложение Б

(информационное)

Расчет показателей КРІ для отделов АО «НПО «Криптен»

Таблица Б.1 – расчет показателей КРІ для отделов АО «НПО «Криптен»

Сфера	Показатель КРІ	Расшифровка показателя КРІ
1	2	3
Административный отдел		
Генеральный директор	Экономическая добавленная стоимость, Сумма EVA (Economic Value Added), тыс. руб.	$EVA = NOPAT - WACC \times CE$, Где <i>NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)</i> – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала; <i>WACC (Weighted Average Cost of Capital)</i> – средневзвешенная стоимость капитала; <i>CE (Capital Employed)</i> – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала.
	Выручка от реализации, R (Revenue), тыс. руб	$R = GP + VC + FC$, где <i>GP (Gross Profit)</i> – валовая прибыль; <i>VC (Variable Cost)</i> – себестоимость реализации; <i>FC (Fixed Cost)</i> – постоянные затраты
	Рентабельность инвестированного капитала, ROIC (Return On Invested Capital), %	$ROIC = (NOPLAT/IC) \times 100\%$, где <i>NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Tax)</i> – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов
	Прибыльность на акцию, P/E Ratio (Price to Earnings Ratio)	$P/E Ratio = MVS/EPS$, где <i>P/E Ratio (Price to Earnings Ratio)</i> – коэффициент цена/прибыль; <i>MVS (Market Value per Share)</i> – рыночная стоимость одной акции; <i>EPS (Earnings per Share)</i> – прибыль на одну акцию
Финансовый директор	Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала, NCT (Net Working Capital Turnover)	$NCT = NS/NWC$, где <i>NS (Net Sales)</i> – чистый объем продаж; <i>NWC (Net Working Capital)</i> – чистый оборотный капитал
	Прирост коммерческих расходов по отношению к приросту выручки от реализации продукции, Gk, %	$Gk = (SE/R) \times 100\%$, где <i>SE (Selling Expenses)</i> – коммерческие расходы; <i>R (Revenue)</i> – выручка

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Финансовый директор	Коэффициент рентабельности собственных средств, ROE (Return On Equity), %	$ROE = (NP(i)/SE) \times 100\%$, Где $NP(i)$ (<i>Net Profit income</i>) – чистая прибыль (доход); SE (<i>Stockholders' Equity</i>) – собственный капитал
Бухгалтерия		
Бухгалтер	Задержка в сроках расчетов, Z	$Z = P_{факт.}/P_{план.}$, где $P_{факт.}$ – фактическое время выполнения расчетов; $P_{план.}$ – запланированное время выполнения расчетов
	Процент просроченных платежей, Pp , %	$Pp = (N_{пн}/N_{общ.}) \times 100\%$, где $N_{пн}$ – общая сумма просроченных платежей; $N_{общ.}$ – общая сумма неоплаченных счетов
	Количество некорректных счетов, N_{inv} , шт.	$N_{inv} = N_{общ.выст.} - N_{верн.выст.}$, где $N_{верн.выст.}$ – количество верно выставленных счетов; $N_{общ.выст.}$ – общее количество выставленных счетов
	Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, Qp	$Qp = T_{затр.}/T_{зан.}$, где $T_{зан.}$ – время, запланированное на расчет заработной платы; $T_{затр.}$ – фактическое время, затраченное на процесс расчета
Отдел производства		
Начальник отдела производства	Средняя себестоимость тонны продукции, $P_{ав}$, тыс. руб.	$P_{ав} = Cв/Nm$, где $Cв$ – средняя себестоимость выпускаемой продукции, которая рассчитывается исходя из полной себестоимости; Nm – количество выпущенной продукции
	Удельные издержки на эксплуатацию оборудования, I_{eq} , руб.	$I_{eq} = A+З+ЗP+И$, где A – амортизация оборудования и транспортных средств; $З$ – затраты на эксплуатацию оборудования (топливо, энергия и т.д.); $ЗP$ – затраты на ремонт; $И$ – износ малоценных и быстроизнашивающихся инструментов и приспособлений
	Эффективность использования сырья, E_{rm} , %	$E_{rm} = (Nc/Nn.в.пр.) \times 100\%$, где Nc – количество используемого сырья (все сырье и сырьевые добавки, используемые для производства продукции); $Nn.в.пр.$ – выход продукции
	Выработка на одного производственного работника, E_{per} , т/чел.	$E_{per} = Of/Чф$, где Of – фактический объем продукции за месяц; $Чф$ – фактическое число сотрудников
Работник на производстве	Выполнение плана производства по объему, $PLpr$, %	$PLpr = (V1/V2) \times 100\%$, где $V1$ – объем продукции фактический; $V2$ – объем продукции запланированный
	Средний процент потерь сырья и материалов, $RMabs$, %	$RMabs = (\sum\Pi/Noборуд.) \times 100\%$, где $\sum\Pi$ – сумма потерь; $Noборуд$ – количество оборудования

Продолжение таблицы Б. 1

1	2	3
Отдел производства		
Работник на производстве	Доля продукции, произведенной вручную, Ph, %	$Ph = (N_{np.np.}/N_{об.np.}) \times 100\%$, где $N_{np.np.}$ – количество продукции, произведенной вручную; $N_{об.np.}$ – общее количество произведенной продукции
	Доля готовой продукции, признанной производственным браком, Pbr, %	$Pbr = (V(брак)/V(выработка)) \times 100\%$, где $V(брак)$ – объем бракованной продукции; $V(выработка)$ – объем выработки готовой продукции
Лаборатория, опытное производство		
Начальник лаборатории	Доля затрат на разработку, Qr, %	$Qr = ((Z_{ни} + Z_{кон} + Z_{раз})/П) \times 100\%$, где $Z_{ни}$ – суммарные затраты на проектирование изделия; $Z_{кон}$ – суммарные затраты на конструирование; $Z_{раз}$ – суммарные затраты на разработку; $П$ – стоимость проданной продукции
	Затраты на гарантийное обслуживание новых изделий, Snew, %	$Snew = (Z_{гои}/V_{п}) \times 100\%$, где $Z_{гои}$ – затраты на гарантийное обслуживание новых изделий; $V_{п}$ – объем продаж
	Доля новых продуктов-изделий, Inew, %	$Inew = (N_{нов.}/O_{пр.}) \times 100\%$, где $N_{нов.}$ – количество новых изделий, разработанных в предшествующем году; $O_{пр.}$ – общее количество произведенных изделий
Специалист в лаборатории	Показатель внедрения новых продуктов, Pnew	$Pnew = N_{н.нов.}/O_{нов.}$, где $N_{н.нов.}$ – количество неудачных новых изделий; $O_{нов.}$ – общее количество новых изделий
	Средняя продолжительность подготовки прототипа, Tr	Время, затраченное на подготовку и получение готового прототипа
Дизайнерский отдел		
Специалист отдела дизайна	Средняя продолжительность разработки дизайна, Td	Время, затраченное на разработку дизайна
	Скорость обновления выпускаемой продукции, Snew, шт./ год.	$Snew = N_{спр}/O_{зпр}$, где $N_{спр}$ – количество изделий, снятых с производства за последние три года; $O_{зпр}$ – общее количество изделий, запущенных в производство за последние три года
	Средневзвешенный ассортиментный объем, Arg, шт.	$Apr = V_{впг}/N_{ан}$, где $V_{впг}$ – объем выпускаемой продукции по группам; $N_{ан}$ – Количество ассортиментных позиций
Отдел логистики		
Начальник отдела логистики	Прибыль от экспедиционных услуг на одного работника, Peks, тыс. руб.	$Peks = Pr.эк.усл./N_{раб.}$, где $Pr.эк.усл.$ – прибыль от экспедиционных услуг; $N_{раб.}$ – количество работников отдела

Продолжение таблицы Б. 1

1	2	3
Отдел логистики		
Начальник отдела логистики	Средневзвешенное время доставки товара / сырья и материалов, Т _{рпм} , дни	$T_{рпм} = \sum (T_i, V_i) / \sum (V_i)$, где T_i – время доставки i-го наименования товара / сырья и материалов; V_i – объем продукции
	Стоимость затрат на транспортировку на килограмм продукции, С _{кгп} , руб./кг.	$C_{кгп} = A/V$, где A – затраты на транспортировку за отчетный период; V – вес продукции
Отдел контроля качества		
Специалист отдела контроля качества	Доля брака, обнаруженного в готовой продукции, К _{бр} , %	$K_{бр} = P_{бр} / P_{ф} \times 100\%$, где $P_{бр}$ – объем бракованной продукции, $P_{ф}$ – объем всей произведенной продукции
	Доля брака, обнаруженного в процессе производства продукции, К _{прб} , %	$K_{прб} = \sum \Pi / P_{ф} \times 100\%$, $\sum \Pi$ – сумма потерь, $P_{ф}$ – объем всей произведенной продукции
	Процент неустранимого брака, В _{пр} , %.	$V_{пр} = (B_{ф}/O_{ф}) \times 100\%$, где $B_{ф}$ – фактический возврат продукции по качеству; $O_{ф}$ – фактический объем продукции за месяц

Источник: составлено автором с использованием материалов [5; 138; 167].