

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет  
Кафедра экономики и управления инновационными системами

КУРСОВАЯ РАБОТА  
СИСТЕМА МОТИВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ НА  
ПЕРСОНАЛ В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Работу выполнила \_\_\_\_\_ 26.05.21 \_\_\_\_\_ Антонова А.С.

(подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_ экономический \_\_\_\_\_ курс \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

Специальность/Направление подготовки 27.03.05 – Инноватика

Научный руководитель к. п. н., доцент кафедры ЭиУИС \_\_\_\_\_ Киселева А.А.

(подпись, дата)

Нормоконтролер к. п. н., доцент кафедры ЭиУИС \_\_\_\_\_ Киселева А.А.

(подпись, дата)

Краснодар

2021

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации .....	5
1.1. Понятие мотивации и мотивационный процесс .....	5
1.2. Ключевые задачи, требования и виды стимулирования персонала .....	9
Глава 2. Мотивация участников при разработке инновационного проекта .....	16
2.1. Основные методы стимулирования команды .....	16
2.2. Социально-экономическая эффективность системы мотивации .....	20
2.3. Система мотивации проект-менеджеров компании «Атвинта» .....	28
Глава 3. Проблемы мотивации инновационной деятельности работников .....	33
Заключение .....	40
Список использованной литературы .....	43

## Введение

В современном мире особое внимание уделяется сфере создания, развития технологий. Сейчас все больше стран мира стали уделять пристальное внимание вопросам создания новых предприятий, направленных на инновационное развитие. Основой успешного функционирования предприятия является модернизация, усовершенствование, а также немало важным является сам процесс работы в коллективе. Ведь от того, как сильно замотивированы участники проекта зависит его эффективность. Мотивация персонала, несомненно, одна из важнейших функций менеджмента. Но отсюда вытекает ряд проблем, связанных с отсутствием современных систем и методов управления кадровыми ресурсами. Это прежде всего из-за того, что ориентация по-прежнему на те подходы, которые были эффективны во времена индустриальной экономики.

Все это является предпосылками к более детальному изучению, исследованию инновационной деятельности персонала предприятий и организаций с целью улучшения её использования и стимулирования для выполнения успешного проекта. Изучение конфигураций, а также способов мотивации работы предполагает собой один из более значимых и трудных вопросов экономической науки. В особенности это относится к тем областям трудовой деятельности, которые призывают к креативности и отсутствию тривиальности. Непосредственно инновационную деятельность можно отнести к такому роду.

Выбранная тема является актуальной так как новое качество управления мотивацией персонала способно вывести нас на принципиально новый уровень эффективности в руководстве, что дает сделать справедливый вывод о потребности внедрения инноваций в мотивационную область.

Цель работы – рассмотреть систему мотивации и выявить как она влияет на участников в сфере инновационных проектов.

Задачами работы являются:

1. Обзор теоретических аспектов системы мотивации;

2. Рассмотреть какие методы мотивации участников применяются при разработке инновационного проекта;
3. Проанализировать существующие проблемы мотивации инновационной деятельности.

Объектом исследования является процесс мотивации персонала, то есть побуждение работников к эффективной работе через систему поощрений.

Предмет исследования – элементы системы мотивации, их влияние на инновационные проекты, а также специфика функционирования.

В данной курсовой работе были применены такие теоретические методы, как аналогия, классификация, аналитическое обобщение, анализ литературы по проблеме исследования.

Курсовая работа состоит из трех глав, в первой главе рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации, во второй главе внимание уделено мотивации участников инновационного проекта на примере digital-агентства «Атвинта». Третья глава посвящена ключевым проблемам мотивации инновационной деятельности.

## Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации

### 1.1. Понятие мотивации и мотивационный процесс

На протяжении жизни люди сталкиваются со словом мотивация. В детстве, когда родители просят навести порядок в комнате, после чего разрешают уделить время развлечениям. В школе, когда за участие в олимпиаде участников награждают различными призами, наградами. В университете, когда необходимо выполнить ряд заданий, чтобы на зачетной и экзаменационной неделе преподаватель тем, кто усердно старался, повысил оценку. И наконец, на работе, когда сотрудник выполнил план, ему прилагается надбавка к окладу. Именно мотивация, которая участвует в производственном процессе, в данной работе является объектом исследования. Каждый день человек принимает участие в процессе, связанном с мотивацией. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. Так что же с теоретической точки зрения значит мотивация?

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы более детально раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

1. Мотивация привлечения;
2. Мотивация удержания;
3. Мотивация к эффективному труду.

Прежде чем перейти к ответам на данные вопросы введем некоторые понятия, которые будут неоднократно использоваться в работе.

Потребность — это внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов. Это то, что человек стремится удовлетворить. Потребности после удовлетворения не исчезают навсегда, они начинают проявляться в других аспектах, иногда потребность становится больше, иногда меньше. Чем чаще мы реагируем на потребность, тем вероятнее, что она появится снова. Меняется только составная ее часть, размер, необходимость, но потребность как константа, она постоянна.

Мотив — это повод, побуждение, основание к какому-либо действию, поступку. Мотив имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и управляет поведением человека, определяя его устойчивость, организованность, активность и направленность. Можно определить зависимость между двумя определениями. Мотив является двигательной основой по устранению вышеупомянутой потребности. В отечественной науке часто мотив определяют как «опредмеченная потребность». Интересное наблюдение показало, что даже при одинаковой потребности у каждого человека будут разные мотивы, это доказывает свойство индивидуальности, особенности.

Мотивирование — или стимулирование, это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование — это действенный способ по управлению человеком. От правильного мотивирования зависит эффективность, успешность управления не только одним человеком, но группой людей, в нашей теме это группа по выполнению проекта. То есть на успех проекта в большей степени влияет мотивация.

Итак, теперь можно переходить к аспектам. Мотивация привлечения сотрудника зависит от того, кто в ком больше заинтересован: человек ищет работу или компания ищет работника. Стоит отметить, что не все аспекты мотивации совпадают друг с другом, а нередко и противоречат. Допустим, человек,

привлеченный условиями компании, поступает на работу. Начав работать, он понимает, что есть обстоятельства, которые при приеме на работу им не осознавались или были неизвестны. Впоследствии эти факторы приводят к изменению его притязаний и мотивации. Представим ситуацию, потенциального сотрудника привлек красивый, светлый офис, его удобное расположение, но применяемые в организации формы удержания создают нездоровую психологическую атмосферу. В такой ситуации работа становится рутинной и в будущем интерес просто исчезает и человек задумывается о смене работы.

После того как мотивация привлечения теряет свою силу, в игру вступает мотивация удержания. В большинстве случаев организация формирует мотивацию удержания на основе предпочтений тех сотрудников, которые задумались об уходе. Индивидуальные программы удержания конкретного сотрудника могут информировать о том, что в компании нет системы, которая позволяет учитывать изменение квалификации работников и вовремя реагировать на ее рост.

С проблемой организации мотивации к эффективному<sup>1</sup> труду сталкивается большинство компаний. Именно этот аспект является более значимым, трудноосуществимым, когда речь заходит о мотивации. Присутствие в организации работающей системы побуждения к эффективному труду способно разрешить возможные противоречия между работником и работодателем, делает баланс интересов стабильным, позволяет компании развиваться, а также увеличивает прибыль. Трудность возникает при решении именно этой задачи так как возникает больше всего противоречий, конфликтов из-за того, что результат напрямую влияет на честную оценку труда и его оплаты.

Мотивацию, как процесс, теоретически можно представить в виде шести стадий<sup>2</sup>. В связи с тем, что в реальной жизни нет конкретно выраженных процессов мотивации и не установлены четкие границы таких стадий, такое рассмотрение процесса носит лишь условный характер. Первая стадия — возникновение

---

<sup>1</sup> Л.П. Ермалович, Методологические аспекты мотивации//

<sup>2</sup> Захарова Т. И., Таврилова С.В. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. - М.: Изд. цент ЕАОИ. - 216 с. 2008

потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать необходимость чего-то. Вторая стадия — поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, исключить. Третья стадия — определение направления действий. Человек анализирует, определяет, что ему необходимо сделать, чтобы удовлетворить возникшую потребность. На данной стадии рождаются вопросы:

1. что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия — осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей. Пятая стадия — получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. Шестая стадия — устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что мотивация и мотивационный процесс являются очень сложной, трудоёмкой задачей, которая встает у компаний. В независимости от их размера или количества сотрудников, которые у них

работают. Создание сильной, устойчивой системы мотивации способствует долгой и прочной работе организации. Управление людьми очень сложная наука, обучиться этой технике подвластно не каждому. Группа по созданию эффективной системы мотивации должна учитывать всевозможные потребности персонала, выявить мотивы отдельного человека, тем самым запустить мотивационный процесс, при функционировании которого компания сможет успешно действовать на рынке как труда, так и потребителя.

## 1.2. Ключевые задачи, требования и виды стимулирования персонала

Следующим этапом при рассмотрении данной темы необходимо отметить ключевые цели и задачи<sup>1</sup> по формированию системы мотивации персонала компании:

1. Повышение эффективности деятельности компании с помощью определения и воплощения системы мотивации персонала;
2. Увеличение прибыльности компании и снижение издержек на основе достижения целей и задач, а также увеличение результативности работы департаментов и сотрудников и качества их работы;
3. Повышение результативности каждого работника в отдельности с помощью системы мотивации, нацеленной на результаты деятельности;
4. Формирование команды эффективных менеджеров;
5. Создание знаний и навыков в сфере инновационного менеджмента и управления эффективностью касательно управления сотрудниками.

Нельзя не отметить, что существует ряд требований, на которые необходимо полагаться при создании эффективной системы мотивации:

1. Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.
2. Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

---

<sup>1</sup> Мотивация труда и повышение эффективности работы. Н. Комарова. // Человек и труд, №10, 2007

3. Адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.
4. Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).
5. Значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.
6. Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Очевидность перечисленных требований вовсе не означает что ими можно прибегнуть. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект, который не только может сказаться на плохой работе сотрудников, но и вовсе привести к тому, что работники начнут увольняться. Создать новую, слаженную группу сложнее, чем наладить здоровую атмосферу в команде, а также это требует большого количества времени. В такой период не исключено, что компания сможет успешно функционировать на рынке, обычно это чревато банкротством. Из этого следует, что необходимость соблюдения всех требований и выполнения задач является основой прибыльности и признания организации на рынке.

Далее необходимо уделить внимание классификации мотивации<sup>1</sup>. Исходя из исследования теоретических аспектов инновационной деятельности, мы можем рассматривать ее как объект мотивации – это способность и стремление работников к разработке и внедрению нововведений путем применения творческих, профессиональных и интеллектуальных способностей в условиях формирования руководством потребности персонала в познании и выработке новых знаний. Такой подход учитывает особый характер инновационной деятельности и способствует

---

<sup>1</sup> Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17).

повышению эффективности практического использования инструментов мотивации с целью побуждения персонала к повышению активности в реализации инновационных проектов.

Методы управления персоналом путем использования системы мотивации с целью активизации инновационной деятельности зависят от различных факторов, которые могут в той или иной степени формировать мотивационную среду. Большое количество имеющихся инструментов мотивации кадров порождают проблему выбора наиболее подходящих из них, а также их практическому применению, что объясняет необходимость проведения классификации существующих форм и методов мотивации.

Если брать за основу предлагаемые разными авторами<sup>1</sup> классификационные подходы<sup>2</sup>, то из них можно выделить восемь наиболее значимых признаков:

1. В зависимости от методов воздействия:

- Административные;
- Экономические;
- Социальные;
- Психологические.

2. В зависимости от мотивационно-образующих факторов мотивация с использованием:

- Интересов к реализации способностей, склонностей;
- Интересов к развитию качеств, знаний, навыков, умений;
- Повышения имиджа и моральных ценностей.

3. В зависимости от формы экономических отношений:

- Нетрудовые имущественные;
- Имущественно-трудовые;

---

<sup>1</sup> Д. МакГрегор, В. Зигерт, Л. Ланг, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. Аткинсон

<sup>2</sup> Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4.

- Трудовые неимущественные.
4. В зависимости от факторов влияния на деятельность предприятия:
- Внутренние;
  - Внешние;
  - Краткосрочные;
  - Среднесрочные;
  - Долгосрочные.
5. В зависимости от субъекта мотивации:
- Собственники;
  - Менеджеры;
  - Отдельные коллективы;
  - Проектные команды;
  - Персонал.
6. В зависимости от направления результатов деятельности персонала:
- Творческая деятельность;
  - Повышение качества работ;
  - Соблюдение сроков и объемов работ;
  - Повышение продуктивности труда;
  - Снижение затрат;
  - Повышение рентабельности деятельности.
7. В зависимости от направления инновационной деятельности:
- Инициация инноваций;
  - Создание новшеств;
  - Освоение нововведений;
  - Использование инноваций;
  - Коммерциализация инноваций.
8. В зависимости от метода воздействия:
- Материальная денежная;
  - Материальная не денежная;

- Нематериальная.

Данная классификация видов позволяет заметить сложность и разнообразие форм и методов стимулирования персонала, которые можно использовать для развития инновационной деятельности предприятия. Она имеет практическое значение для выбора стратегии управления персоналом и является полезной при внедрении системы мотивации на предприятии.

Данный вопрос актуален не только потому, что связан с развитием, будущим, но и потому, что имеет ряд проблем, которые затрудняют и замедляют процесс развития инновационной деятельности, а конкретно успешное завершение проекта. Рассмотрим факторы, которые влияют на деятельность предприятия как на микро, так и на макроуровнях. В силу актуальности рассматриваемой темы огромное количество ученых, психологов со всего мира из года в год проводят анализ мотивации персонала, вследствие чего факторов препятствующих успешной инновационной деятельности в достатке. Я приведу в пример лишь те, которые в большей мере указывают на пробелы в существующих системах и способах мотивации труда.

1. Сложность привлечения финансирования для инновационного проекта;
2. Несправедливость вознаграждения отдельных или большей части сотрудников;
3. Конфликты между участниками проекта;
4. Высокие риски, сложность предсказать результаты;
5. Отсутствие компетентных специалистов по некоторым или основным сферам реализации проекта;
6. Отсутствие четкого плана и понимание общей цели всеми участниками проекта;

7. Недостаточная поддержка инновационной деятельности со стороны государства;
8. Ощущение незащищенности вложенных инвестиций;
9. Макроэкономическая нестабильность, кризисы;
10. Низкий уровень подготовки специалистов в системе высшего и среднего специального образования.

Несмотря на негативные факторы существуют и такие, которые, наоборот, способствуют распространению знаний. Важно сделать акцент на том, что оказывает наибольшее влияние, побуждая персонал обмениваться полученными знаниями, ведь знания являются базой для зарождения инноваций.

1. Осознание того, что управление знаниями — дело каждого работника;
2. Способность и желание организации для создания новых продуктов объединяться с другими организациями в стратегические сообщества;
3. Для развития процесса управления знаниями в организации необходим ответственный сотрудник или специально созданный отдел, такой же как, например, финансовый;
4. Руководство организации, которое обязательно должно способствовать процессу распространения знаний в организации;
5. Необходимо поощрять каждого работника в его стремлении думать о том, как его деятельность вне работы может помочь организации (Многие успешные идеи по созданию новых продуктов и услуг были связаны с интересами сотрудников вне работы);

Итак, на основе приведенной информации можно подвести итог о том, что наряду с отрицательными показателями существуют и благоприятные. Такие, на основе которых у предприятия, у участников проекта появляется стимул, желание развиваться. Такое стремление может повлиять на результативность только с

положительной стороны, но этого можно добиться исключительно грамотного подхода к системе мотивации. Мотивация сотрудников должна появляться вместе с идеей создания организации, направленной на разработку и управление проектами. И, разумеется, должна существовать до конца работы проекта или в худшем случае до краха самой компании.

Подводя итог по первой главе, можно сделать вывод, что мотивация персонала является очень сложным процессом, который требует особого внимания как в маленьких компаниях, так и в больших корпорациях. Управление человеком, командой, предприятием уникальная наука, основанная на физиологических и психологических особенностях человека. Соблюдая все требования, не игнорируя факторы, которые препятствуют развитию, а также сохраняя стремление стать лучше – организация добьется не только успешности и прибыльности, но и получит огромный поток, желающих работать. От грамотно поставленной системы мотивации не только самой известной материальной денежной, но и других видов, которые мы рассмотрели, у работников появится желание развиваться, начнут появляться новые идеи, что просто необходимо для развития в нашей стране инновационной деятельности. Инновации – это яркое, процветающее будущее, мировое признание и стабильность.

## Глава 2. Мотивация участников при разработке инновационного проекта

В настоящее время для привлечения акционеров и повышения курсовой стоимости акций большая часть компаний делает акцент на инновациях. Согласно исследованиям Бостонской консалтинговой группы<sup>1</sup> 90% предприятий согласны с тем, что стратегическим приоритетом являются инновации. Такие компании с большей вероятностью могут привлечь и удержать новых сотрудников, известно, что одним из важных и определяющих факторов при выборе места работы является успешность и инновационность компании. Нельзя не брать во внимание и то, что правильно разработанная система мотивации также является фактором, на который потенциальный сотрудник прежде всего обращает внимание. Перечисленные факторы взаимосвязаны, так как работник вряд ли выберет компанию, которая стоит на месте без развития, а также маловероятно, что заинтересуется предприятием, если в нем отсутствует система мотивации или она существует «для вида».

### 2.1. Основные методы стимулирования команды

Теперь имея, полученную в ходе рассмотрения данной темы, теоретическую базу, мы можем перейти к детальному изучению основных методов по стимулированию труда участников команды проекта. Виды мотивации сотрудников разделяют на две основные группы – материальные и нематериальные. Говоря о мотивации многие думают, что речь идет о денежном поощрении, большинство работодателей считают, что наибольшей эффективности от сотрудника можно добиться повышением заработной платы. Так ли это? Чтобы ответить на поставленный вопрос за основу возьмем известную фундаментальную теорию мотивации Абрахама Маслоу<sup>2</sup>, которая основана на иерархии потребностей:

#### 1. Потребность в самовыражении;

---

<sup>1</sup> <https://www.bcg.com/ru-ru/>

<sup>2</sup> Американский психолог, основатель гуманистической психологии. Широко известна «пирамида Маслоу» - диаграмма, иерархически представляющая человеческие потребности.

2. Потребность в уважении и признании;
3. Потребность в принадлежности и любви;
4. Потребность в безопасности;
5. Физиологические потребности.

Из этой иерархии можно заметить, что материальные способы удовлетворяют лишь 2 низших уровня, если мотивировать сотрудника только заработной платой, то важным потребностям данной иерархии будет уделяться мало внимания, что не будет устраивать персонал. Высокая зарплата повышает эффективность труда ненадолго, мало кого устроит, если человеку не дадут возможность в самореализации, или труд не будет цениться. У человека пропадет всё желание работать дальше, и он просто уйдёт из такой компании туда, где ему предложат наиболее выгодные и приемлемые условия работы.

Итак, рассмотрим конкретные формы проявления материального стимулирования<sup>1</sup>, к нему относятся не только поощрения сотрудника, но и штрафы за невыполнение поставленных задач. Материальные методы мотивации команды подразделяются на 3 типа:

1. Денежное вознаграждение;
2. Неденежное вознаграждение;
3. Система штрафов.

К денежным вознаграждениям относятся: повышение заработной платы, процент от продаж, премии и надбавки, денежные бонусы за перевыполнение KPI, соцпакет, страховка, льготы, крупные скидки на услуги и продукты компании. Например, сотрудник выиграл важную сделку с инвесторами и в знак благодарности руководство предприятия поощрило своего работника внушительной премией.

---

<sup>1</sup> Чиженок А. А., Лымарева О. А., Слепцова Е. В.: Современные методы стимулирования и мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика 2020

Реализацией корпоративных социальных проектов является неденежное вознаграждение:

1. Возможность пользоваться учреждениями организации бесплатно или по специальным скидкам (клиники, детские сады, спортивные сады);
2. Путевки на отдых в санаториях, оздоровительных лагерях (для детей персонала);
3. Билеты на различные культурные мероприятия;
4. Внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные;
5. Обучение, повышение квалификации за счет фирмы;
6. Заграничные командировки;
7. Улучшение технического оснащения рабочего места сотрудника.

Наряду с позитивной мотивацией есть и другая, менее приятная сторона материального стимулирования – это система штрафов на предприятии. К ней можно отнести:

1. Материальное наказание отдельного сотрудника за опоздание, невыполнение плана, другие административные нарушения;
2. Снятие премий со всех сотрудников группы проекта за неудовлетворительные результаты по итогам определенного периода;
3. Введение штрафных рабочих часов.

Важно помнить, что система штрафов эффективна в том случае, если она используется не как месть за проступок, а как оказание психологического воздействия на него. При этом должны соблюдаться требования, которые используются при создании системы мотивации, а точнее справедливость – уровень материального наказания должен соответствовать уровню пропуска. Это касается не только системы штрафов.

Перейдем к рассмотрению нематериальных методов мотивации сотрудников. Отличным стимулом, безусловно, является хорошая заработная плата, премии и бонусы, но как мы отметили выше, не только денежным вознаграждением можно

мотивировать персонал. К эффективным видам и формам нематериальной мотивации относят:

1. Возможность карьерного роста;
2. Публичное признание, похвала за успехи;
3. Приятная атмосфера внутри коллектива и организации в целом;
4. Комфортные условия труда (массаж, корпоративные обеды, зоны отдыха, спортзалы);
5. Культурные мероприятия внутри организации, корпоративы;
6. Поздравления со значимыми для сотрудника датами (день рождения, свадьба, юбилей);
7. Мотивирующие совещания, собрания;
8. Участие в принятии стратегических решений;
9. Возможность делиться новыми бизнес-идеями;
10. Профессиональные конкурсы, розыгрыши призов;
11. Поддержание здоровой конкуренции в коллективе;
12. Обратная связь от руководства (ответ на пожелания, а также претензии работников).

На сегодняшний день система мотивации, как и другие сферы не стоит на месте, а стремительно развивается. Психологами придуманы такие современные методы стимулирования персонала как:

1. Корпоративные квесты;
2. Рейтинговые таблицы;
3. Соревнования;
4. Различные виды интерактивов и игр и т. д.

Применение игр, как метода мотивации способно развить у сотрудников здоровый азарт к стремлению победить, отличиться, получить заслуженное вознаграждение. Такой процесс принято называть геймификация, особый эффект достигается в том случае, если перед командой стоит конкретная цель, задача.

Например, создать инновационный проект за определённый промежуток времени. В результате за успешное выполнение группа получит вознаграждение либо материальное, либо нематериальное.

Итак, следует отметить, что в любой компании подход к выбору системы мотивации прорабатывается индивидуально. Выбирая методы стимулирования труда в компании, нужно прежде всего учитывать реальные финансовые возможности. Если денежных средств в недостаточной мере, то необходимо применять нематериальные способы повышения мотивации. Без мотивации производительность труда сотрудников будет стремиться к нулю. Ведь эмоциональный подъем подчинённых является основной составляющей их продуктивности, а также залогом лояльности к организации.

## 2.2. Социально-экономическая эффективность системы мотивации

Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивированности персонала. В свою очередь мотивация работников будет определяться тем, насколько организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Значит, эффективность мотивации включает два основных понятия:

1. экономическая эффективность мотивации;
2. социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность<sup>1</sup> мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед группой или организацией. Она зависит от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те действия, которые необходимы компании. Мотивация может решать следующие задачи организации:

1. привлечение персонала в организацию;
2. сохранение сотрудников в ней;

---

<sup>1</sup> Аكوпова Л. В., Жукова Е. А. Инновационная деятельность: проблемы и перспективы // Правопорядок: история, теория, практика. 2018. №2 (17).

3. стимулирование производственного поведения работников;
4. уменьшение затратных показателей.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины, у сотрудников нет стимула, мотива, чтобы развиваться и выполнять необходимую работу. С другой стороны, социально-эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в нужное для организации русло. Значит люди, работая, имеют возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности.

Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность. С одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников. Эффективная система мотивации должна отвечать стратегическим целям компании и соответствовать ситуации на рынке. Руководству необходимо приспособлять данную систему к меняющимся условиям, представлять ее недостатки и готовиться к их нейтрализации. При создании действенной системы мотивации менеджер должен учитывать факторы, препятствующие реализации эффективной системы мотивации, их мы разобрали в начале второй главы.

Разрыв между мотивацией и результатами порождает серьезную управленческую проблему, как построить эффективную систему мотивации. Анализируя теории мотивации можно вывести ряд правил, которые помогут менеджеру достигнуть этого:

1. Постановка перед коллективом четких, реально достижимых задач, в разрешение которых работник был бы индивидуально заинтересован. Согласно с теорией постановки целей Э.Лока<sup>1</sup> человек приверженный целям организации,

---

<sup>1</sup> Э. Локк – американский психолог. Теория Локка основывается на предпосылке, что люди создают цели, принимая осторожные решения для этого, и принуждаются к достижению этих целей в силу поставленной цели. По сути, теория Локка гласит, что если человек ставит цели, он будет мотивирован для достижения этих целей в силу их постановки.

воспринимает их как собственные и стремиться к их достижению. Индивидуальная заинтересованность работника — это идеальное средство мотивирования.

2. Работник должен осознавать важность своей работы в общем процессе производства. Каждый работник стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать.

3. Вознаграждать соразмерно затрачиваемым усилиям. Согласно теории ожидания Врума<sup>1</sup> уровень приложенных усилий будет зависеть от ожидаемого вознаграждения.

4. Справедливое распределение доходов между членами коллектива;

5. Обеспечить некоторую долю независимости работников, при которой каждый сможет наиболее полно проявить себя ("самовыражение по Маслоу");

6. Сотрудник должен иметь перспективы роста: возможность учиться и совершенствоваться, планировать карьеру и возможность продвижения по службе (потребности роста Альдерфера<sup>2</sup>).

7. Обеспечение необходимых условий труда. По теории Герцберга<sup>3</sup> необходимо наличие "гигиенических" факторов в организации. Сюда можно отнести следующие факторы:

а) защита здоровья и обеспечение безопасных и благоприятных условий труда;

б) социальные контакты - возможность взаимодействовать с другими.

---

<sup>1</sup> Теория ожиданий (англ. Expectancy theory) основывается на том, что наличие интенсивной потребности никак не считается единственным важным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Впервые была изложена канадским психологом Виктором Врумом в 1964-м году в работе «Труд и мотивация».

<sup>2</sup> Теория ERG Альдерфера — одна из наиболее распространенных содержательных теорий мотивации. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание, связь с мотивацией человека к деятельности. Клейтон Альдерфер (1940—2015) — психолог из Йельского университета.

<sup>3</sup> Двухфакторная теория мотивации — психологическая теория мотивации, созданная в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом. Согласно этой теории, на рабочем месте, наряду с определёнными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в то же время, существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворённость от работы.

8. Информирование работников об экономических и стратегических задачах предприятия и др. Информация, необходимая сотрудникам в работе, должна представляться им своевременно и полно.

Эти правила дают общие представления об эффективном мотивировании и улавливают общие закономерности процесса мотивации. При оценке эффективности системы управления мотивацией необходимо комплексное применение обобщающих и частных показателей<sup>1</sup>.

#### Расчет социально-экономической эффективности системы мотивации

Таблица 1

Наименование показателя	Обозначение показателя	Расчетная формула	Необходимые пояснения
Рост объема производства	$\mathcal{E}_{об}$	$\mathcal{E}_{об} = \frac{V_2}{V_1}$	$V_2$ – объем производства за период после внедрения мероприятий, $V_1$ - объем производства за период до внедрения мероприятий
Рост производительности труда	$\mathcal{E}_{тр}$	$\mathcal{E}_{тр} = \frac{\Pi_2}{\Pi_1}$	$\Pi_2$ – производительность труда за период после внедрения мероприятий, $\Pi_1$ - производительность труда за период до внедрения мероприятий
Снижение трудоемкости работ	$\mathcal{E}_c$	$\mathcal{E}_c = \frac{T_1}{T_2}$	$T_2$ – трудоемкость за период после внедрения мероприятий, $T_1$ - трудоемкость за период до внедрения мероприятий
Сокращение численности работающих	$\mathcal{E}_p$	$\mathcal{E}_p = \frac{P_1}{P_2}$	$P_2$ – численность работающих за период после внедрения мероприятий, $P_1$ - численность работающих за период до внедрения мероприятий
Экономия сырья, топлива, энергии	$\mathcal{E}_м$	$\mathcal{E}_м = \frac{З_1}{З_2}$	$З_2$ – затраты сырья, топлива, энергии за период после внедрения мероприятий,

<sup>1</sup> Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 12.04.2021).

			З <sub>1</sub> - затраты сырья, топлива, энергии за период до внедрения мероприятий
Сокращение потерь рабочего времени	$\mathcal{E}_в$	$\mathcal{E}_в = \frac{B_1}{B_2}$	B <sub>2</sub> – потери рабочего времени за период после внедрения мероприятий, B <sub>1</sub> - потери рабочего времени за период до внедрения мероприятий
Повышение квалификации персонала	$\mathcal{E}_{кв}$	$\mathcal{E}_{кв} = \frac{H_2}{H_1}$	H <sub>2</sub> – количество человек, повысивших квалификацию за период после внедрения мероприятий, H <sub>1</sub> - количество человек, повысивших квалификацию за период до внедрения мероприятий
Сокращение текучести персонала	$\mathcal{E}_{тк}$	$\mathcal{E}_{тк} = \frac{K_1}{K_2}$	K <sub>2</sub> – текучесть персонала за период после внедрения мероприятий, K <sub>1</sub> - текучесть персонала за период до внедрения мероприятий
Экономический эффект от изобретательства и рационализации	$\mathcal{E}_{рац}$	$\mathcal{E}_{рац} = \frac{I_2}{I_1}$	I <sub>2</sub> – количество изобретений и рац. предложений за период после внедрения мероприятий, I <sub>1</sub> - количество изобретений и рац. предложений за период до внедрения мероприятий
Экономия заработной платы	$\mathcal{E}_{зп}$	$\mathcal{E}_{зп} = \frac{\Phi_1}{\Phi_2}$	Φ <sub>2</sub> – фонд заработной платы за период после внедрения мероприятий, Φ <sub>1</sub> - фонд заработной платы за период до внедрения мероприятий
Повышение удельного веса продукции высшей категории качества	$\mathcal{E}_{кач}$	$\mathcal{E}_{кач} = \frac{Y_2}{Y_1}$	Y <sub>2</sub> – удельный вес продукции высшей категории качества за период после внедрения мероприятий, Y <sub>1</sub> - удельный вес продукции высшей категории качества за период до внедрения мероприятий

Достижение целей организации	$\mathcal{E}_{дц}$	$\mathcal{E}_{дц} = \frac{Ц_2}{Ц_1}$	$Ц_2$ - достижение целей организации за период после внедрения мероприятий, $Ц_1$ - достижение целей организации за период до внедрения мероприятий
Снижение издержек	$\mathcal{E}_{си}$	$\mathcal{E}_{си} = \frac{И_{з1}}{И_{з2}}$	$И_{з1}$ – издержки за период до внедрения мероприятий, $И_{з2}$ -издержки за период после внедрения мероприятий
Удовлетворенность трудом	$\mathcal{E}_{ут}$	$\mathcal{E}_{ут} = \frac{У_{т2}}{У_{т1}}$	$У_{т2}$ - удовлетворенность трудом за период после внедрения мероприятий $У_{т1}$ - удовлетворенность трудом за период до внедрения мероприятий
Увеличение объема реализации продукции	$\mathcal{E}_{рп}$	$\mathcal{E}_{рп} = \frac{O_2}{O_1}$	$O_2$ - объем реализации продукции за период после внедрения мероприятий $O_1$ - объем реализации продукции за период до внедрения мероприятий

Минимизация затрат, как критерий эффективности, должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала. Эффективность процесса управления трудовой мотивацией определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т. д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления, не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование<sup>1</sup>. Эффективность управления мотивацией может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии - затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат

<sup>1</sup> Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10.

организации при выпуске продукции. Чем сложнее система, тем ниже эффективность функционирования системы управления.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала можно использовать формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_T = \mathcal{Z}_H * P(K_{T1} - K_{T2}),$$

где  $\mathcal{Z}_H$  - затраты на новичка  $\frac{\mathcal{Z}_{от}}{P_{от}}$ ;  $\mathcal{Z}_{от}$  - затраты на отбор персонала;  $P_{от}$  - количество отобранных кандидатов;  $P$  - среднесписочная численность работников;  $K_T$  - коэффициент текучести  $\frac{P_{ув}}{P}$ ;  $P_{ув}$  - число уволенных работников.

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\mathcal{E}_{об} = \mathcal{Z}_{зп} * P_{сп} * N - \mathcal{Z}_{об},$$

где  $\mathcal{Z}_{зп}$  - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;  $P_{сп}$  - число работников, обучившихся смежным профессиям;  $N$  - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;  $\mathcal{Z}_{об}$  - затраты на обучение.

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\mathcal{E}_П = P * D_M * (П_2 - П_1),$$

где  $P$  - количество работников;  $D_M$  - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;  $П$  - производительность труда как отношение объема производства за день к числу работников  $\frac{O_P}{D_M * P}$ .

4. Суммарная эффективность:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_п + \mathcal{E}_т + \mathcal{E}_{об}$$

5. Социально-экономическую эффективность системы мотивации можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_{тр} + \mathcal{E}_c + \mathcal{E}_р + \mathcal{E}_м + \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{кв} + \mathcal{E}_{тк} + \mathcal{E}_{рац} + \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{кач} + \mathcal{E}_{дц} + \mathcal{E}_{си} + \mathcal{E}_{ут} + \mathcal{E}_{рп}$$

Таким образом, данные показатели дают общие представления об эффективном мотивировании и показывают общие закономерности процесса мотивации. Применяемые методы мотивации должны соответствовать структурным особенностям организации и, кроме того, их применение носит ситуационный характер. Исключив факторы, которые препятствуют развитию компании можно достичь эффекта от управления мотивацией, которое может быть выражено в следующем виде:

1. увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
2. удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
3. относительная экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Подобный расчет можно произвести только при наличии всех данных, так как некоторые показатели являются коммерческой тайной. И только работая в определённой компании, зная как всё устроено изнутри возможно произвести расчет социально-экономической эффективности системы мотивации. Некоторые компании всё же представляют некоторую информацию на своих официальных сайтах, благодаря которым можно частично отследить как влияет мотивация на

участников проектов. Рассмотрим влияние внедрения системы мотивации на отечественном примере.

### 2.3. Система мотивации проект-менеджеров компании «Атвинта»

В нашем, постоянно развивающемся обществе, IT-компании являются рычагом для прогресса. В силу актуальности информационных технологий для частичного расчета эффективности мотивации персонала была рассмотрена система мотивации digital-агентства «Атвинта»<sup>1</sup>. Агентство базируется в городе Кемерово, исполнительным директором является Илья Горбаров. Основной деятельностью является разработка и продвижение сайтов, мобильных приложений и сложных интернет-сервисов в России.

Причинами внедрения системы мотивации являлись увеличение рентабельности и получение прозрачной схемы оплаты труда, а также упор на рост и развитие для людей. Из этого следует, что компания выбрала материальный способ мотивации. На начальном этапе обозначили перспективы роста как карьерного, так и зарплатного. Используя для этого два существующих подхода: фиксированный оклад и оплата по часам (Таблица №2).

Таблица №2. Преимущества и недостатки подходов стимулирования персонала

Фиксированный оклад	Оплата по часам
Преимущества: стабильность (человек знает, сколько он получит в этом месяце и в следующем) Недостатки: сотрудник не знает, как повлиять на рост своей зарплаты (премия может быть или не быть)	Преимущества: прозрачность и возможность влиять на свой доход Недостатки: схема сложна для понимания сотрудников; на этапе внедрения кажется, что она будет нестабильной (человек не сможет спрогнозировать свой доход)

<sup>1</sup> <https://atwinta.ru/>

Главные задачи, которые были поставлены:

1. Разработчик приходит на работу к 9:00;
2. Уходит домой в 18:00;
3. Обедает час.

Фактическое время, потраченное на работу 4–6 часов, при условии, что он не занимается ерундой, а действительно работает.

При внедрении системы мотивации компания основывается на:

1. Около шести часов продуктивного рабочего времени;
2. 1 час на собрания, обсуждения, рабочие группы;
3. 1 час на лень, перекуры и перекусы;
4. 1 час на обед

В итоге 9 часов рабочего дня (с 9:00 до 18:00). Это самое оптимальное время для комфортного рабочего дня. Сотрудник не устает от рутины, так как у него есть время на отдых и дополнительно есть время на обед. При правильном и грамотном планировании своего времени сотрудник в полной мере достигнет увеличения производительности труда.

Группа по разработке системы мотивации попросила своих разработчиков вести календарь и отмечать рабочее время, для этого она ввела два понятия: плановые и фактические часы. Когда появляется проект, группа отмечает плановые часы — например, 100 часов на разработку. Потом считаются фактические часы — то время, которое разработчик в действительности потратил (может быть, 120 часов). Несмотря на это оплата производится только плановых часов.

Оплата труда в «Атвинте» устроена так, что заработная плата зависит от уровня разработчика (от 3 до 20) и количества плановых часов, которые он

отработал. Для подсчёта цены планового часа номер уровня умножается на 25 рублей. То есть один час разработчика десятого уровня стоит 250 рублей.

Есть способы поднятия уровня: условный — отработать 140 часов ежемесячно в течение трёх месяцев без просрочки задач, безусловный — уровень растёт каждые полгода при условии отсутствия ошибок.

При закрытии проекта премиальный фонд составляет 10% от его цены. Если проект рентабельный, то 30% получает менеджер проекта, оставшиеся 70% делятся между командой проекта. Всё завязано на рентабельности для того, чтобы у проект-менеджеров была дополнительная мотивация.

Итак, если рентабельность проекта 30% и выше — примерный премиальный фонд составляет 10%. Если рентабельность ниже 20% — он начинает снижаться. При этом премия менеджера тоже уменьшается, а премия команды, напротив — увеличивается. (Рис.1)

Рис.1 Премиальный фонд

	Рентабельность, %	Премиальный фонд, %	Премия проджекта	Премия команды	
	<b>30 +</b>	10%	30%	70%	
	<b>20 - 30</b>	10%	30%	70%	
	<b>10 - 20</b>	7%	25%	75%	
	<b>7 - 10</b>	5%	20%	80%	
	<b>5 - 7</b>	3%	20%	80%	
	<b>0 - 5</b>	3%	10%	90%	
	<b>Меньше 0%</b>	0 - 3%	0%	100%	

После завершения проекта всегда проводится ретроспектива, на которой старший менеджер оглашает команде, кто, по его мнению, внёс наибольший вклад в работу. Самым сложным является это оценка проектов. В «Атвинте» три варианта проведения:

1. На основе истории. Если подобный проект уже выполнялся, то понятно, как его делать. Известно время выполнения работ над каждой частью проекта.
2. Экспертная оценка техлида. Подходит для сложных проектов. Но чем сложнее проект, тем больше вероятность, что оценка техлида может быть ошибочной.
3. Планинг-покер. Команда собирается на обсуждение и определяет задачи в часах для каждого этапа.

К минусам внедрения системы мотивации в компании относятся:

1. При внедрении подобной системы очень сложно преодолеть сопротивление команды: идею нужно «продать» и объяснить, что меньше никто получать не станет.
2. Поначалу будет много негативной реакции. Первые полгода стоит регулярно встречаться и обсуждать все вопросы.

Положительные стороны:

1. Возможность влиять на свой доход.
2. Взрослые и опытные сотрудники начинают работать усерднее, чтобы больше заработать.
3. Сотрудники заинтересованы отмечать отработанные часы, руководители при этом получают соответствующую статистику.
4. Качество работы не падает.
5. Ленивые уходят сами.

Таким образом, главной цели компания добилась, внедренная система мотивации является успешной, так как получилось добиться повышения производительности и роста разработки, увеличение рентабельности бизнеса, а также удалось добиться прозрачности показателей выработки. На основе эксперимента по введению системы стимулирования труда, группа по разработке по сей день активно придумывает различные виды мотивации для участников

проектной деятельности, такие как бонусы для того, кто больше всех отработал в месяце (новые мониторы, кресла, технические устройства), тимбилдинг, а также обсуждение – сбор команды и рассказ, какие проекты были сделаны, какие показатели достигнуты. Это помогает всем выпустить накопившийся пар в формате мини-выступлений.

### Глава 3. Проблемы мотивации инновационной деятельности работников

Повышение инновационной активности в России является одной из приоритетных задач гражданского общества и государства. На сегодняшнее время инновационная деятельность в России претерпевает множество проблем: мировые кризисы, несовершенство законодательного регулирования, высокий уровень коррупции и бюрократии. В связи с данными обстоятельствами российские инновации составляют низкий уровень конкуренции на международной арене.

На сегодняшнее время малое внимание уделяется внедрению результатов НИОКР и поддержке массовой науки. Кроме того, можно отметить высокую степень изношенности фондов основных средств организаций, в регионах такой показатель может составлять до 90%. Нынешние средства производства с технической точки зрения являются устаревшими, что исключает предпосылки для внедрения новых производственных систем и оборудования. В связи с этим требуется не просто обновление, а полная реконструкция большей части производственных мощностей. В то же время большая часть отечественных предприятий просто не способны на это<sup>1</sup>.

Приведенные выше проблемы не являются исчерпывающими. Как в теории, так и на практике наблюдается такое явление как осуществление инновационного проекта по пути наименьшего сопротивления. Инновационная деятельность осуществляется без установленных алгоритмов, эмпирических моделей, сформированных норм. В данном случае множество действий и результатов в инновационной деятельности возможно осуществить путем существенных умственных затрат, требующихся от работников. В таких целях работникам нужно предоставлять и соответствующие стимулы для такой работы.

Лица, активно занимающиеся инновациями, должны иметь высокий уровень умственно развития, проявлять трудолюбие и обладать особенным складом ума.

---

<sup>1</sup> Блинкова Е. С., Задорнова Н. А., Иванов В. А. Инновационная деятельность предприятий и проблемы ее развития в Российской Федерации // Известия МГТУ. 2019. №1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatij-i-problemy-ee-razvitiya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 20.04.2021).

Все это невозможно привести в действие без должного уровня мотивации, которая должна быть не только материальной, но и нематериальной.

Материальное стимулирование хорошо применимо в краткосрочных действиях, однако для длительной и стабильной инновационной деятельности такого стимулирования недостаточно. Целесообразно применять денежную мотивацию только в рамках старта инновационного проекта, именно в данный период она является наиболее эффективной. Если же после старта эффективные стимулы отсутствуют, то дальнейшая работа осуществляется «по инерции».

На сегодняшнее время руководители и работники развитых научно-исследовательских институтов практически не испытывают потребности в денежной мотивации, так как она уже сама собой обеспечивается путем предоставления грантов и обеспечения государственных целевых программ.

Ю. В. Бондаренко полагает, что использование в инновационной деятельности неденежного стимулирования, в большинстве случаев является более эффективной, если говорить о длительных периодах от 5 лет. В большинстве случаев работник готов получать меньшее количество денежных средств, взамен за возможность продвижения по карьерной лестнице<sup>1</sup>. Такая позиция логична, так как при продвижении по карьерной лестнице работник и так сможет получать более высокие вознаграждения за свою деятельность, а также иметь большее количество возможностей.

Еще одной из эффективных мер по стимулированию инновационной деятельности является внедрение механизма конкуренции или соперничества в коллективе. В рамках правильного менеджмента и применения психологических механизмов — это способно предоставить эффективные стимулы на долгосрочный период.

Стремление сотрудников всегда являться лучшими, а также иметь какое-либо признание (пусть даже и формальное) возможно реализовать путем

---

<sup>1</sup> Бондаренко Ю. В. Роль мотивации персонала и ее оценка в рамках инновационной деятельности предприятия // Региональная экономика: теория и практика. 2018. №23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-motivatsii-personala-i-ee-otsenka-v-ramkah-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 21.04.2021).

предоставления повышенных привилегий за счет успешных результатов текущей работы.

Для инновационной деятельности также важен институт признания, когда человек, существуя в социуме, желает быть востребованным и признанным, в связи с чем самооценка и желание работать у сотрудника проявляется не только в рамках должной оплаты труда, но и признании его работы окружающими.

Как отмечает Е. В. Беляева самооценка является важным фактором для ощущения уверенности в будущем и чувстве комфорта. В данном случае общественное признание выступает существенным мотивом. При этом одной из важных мер по признанию достижений работников является ранее рассмотренное продвижение по карьерной лестнице<sup>1</sup>.

В рамках инновационной деятельности, связанной с освоением нового продукта, можно выделить пять ключевых особенностей деятельности работников:

1) Генерация идеи. В рамках анализа информации о технологиях, процессах и рынках обуславливается появления идеи инновации.

2) Конкуренция за идею. После генерации идеи важной чертой является способность осмысления, предложение продвижения такой идеи.

3) Руководство проектом. Управления действиями работников в рамках планирования и координации проекта.

4) Информационная осведомленность. Проведение постоянного мониторинга внешних и внутренних изменений и доведение данной информации до работников.

5) Поддержка работников. Наставничество неопытных сотрудников, а также осуществление общего руководства.

Отметим, что приведенные особенности деятельности предполагают наличие особых умений. При этом они осуществляются зачастую в условиях ограниченности производственных сил, когда каждый работник выполняет

---

<sup>1</sup> Беляева Екатерина Вячеславовна ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ // Вестник УРАО. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 21.04.2021).

ключевые функции проекта. Существенная часть таких функций не осуществимы неопытными сотрудниками.

Приведенные особенности инновационной деятельности работников на практике нередко трансформируются в неформальные, так как они регламентированы в перечне должностных обязанностей или организационной схеме предприятия.

Анализ личностных характеристик научных и инженерных работников выявил следующие качества участников инновационного процесса:

- для генерации идеи нужен специалист в одной-двух областях, склонный к концептуальному мышлению и неординарным методам, охотно работающему в одиночку. Он генерирует идеи и проверяет их обоснованность, решает проблемы, ищет и находит новые методы, стремится к новым достижениям.

- для функции борьбы за идею нужен сотрудник с явными практическими задатками, широким кругом занятий и знакомств, решительный и энергичный. Он должен продвигать новые идеи и настойчиво их защищать, добиваться выделения средств.

- управление проектом должно осуществляться человеком, который способен самостоятельно принимать решения и планировать механизм действий, который знает, как извлечь выгоду из организационной структуры. Он обеспечивает руководство и мотивацию команды, планирует и организует проектную работу, обеспечивает выполнение административных требований и плавное продвижение проекта.

- информационный контроль - функция человека с высокой компетенцией в технической и коммуникационной областях, с которым легко связаться, потому что постоянно следит за развитием событий в профессиональной сфере, изучает специализированные источники информации (Интернет и печатные СМИ), ведет контакты с другими организациями. Исходя из этого, это источник информации для разработчиков. Обеспечивает координацию на неформальном уровне.

- поддержку разработчика должен оказывать человек, имеющий опыт разработки новых идей и солидный опыт предпринимательской или руководящей

работы. Помогает раскрыть способности окружающих, оказывает моральную поддержку, дает советы, служит консультантом для руководителя и членов проектной команды. Защищает команду проекта от ненужных организационных, юридических и административных проблем. Выступает гарантом законности и придает значимость проекту<sup>1</sup>.

Каждый из этих типов личности требует индивидуального подхода, который требует использования разных стимулов, методов воздействия и контроля.

В то же время мы не должны забывать, что все сотрудники стремятся выполнять те действия, которые будут тем или иным образом вознаграждены. Если сотрудники понимают, что придумывание новых идей не так полезно, как их реализация, они не будут делиться идеями с компанией и будут пытаться извлечь выгоду из своих идей сами, поэтому очень важно осознавать ценность вклада в развитие организации всех ролей (функций).

И, как было сказано выше, материальное вознаграждение здесь не на первом месте: хотя оно является неотъемлемым стимулом к основной деятельности, инновационная деятельность сотрудника не должна сочетаться только с материальным вознаграждением.

Чтобы оставаться в живых практикам-новаторам, требуется уважение к творческим людям. Творчество можно дать человеку от рождения, но в полной мере они проявляются только там, где творчество приветствуется и поощряется. Особое внимание следует уделить категории увлеченных своим делом сотрудников-энтузиастов, увлеченных своим делом.

Мотив общественного признания, расширенный до национального масштаба, может служить прочным фундаментом для деятельности миллионов людей, сплачивающих их силы и возможности вокруг государства, как главного проводника и главы государства, как главного спикера общественности. мнение. Развитие государственности, по большому счету, базируется на тех же взглядах:

---

<sup>1</sup> Акопова Л.В., Жукова Е.А. Инновационная деятельность: проблемы и перспективы // Правопорядок: история, теория, практика. 2018. №2 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 24.04.2021).

термин «национальная идея» почти всегда подразумевает именно этот мотив коллективной деятельности в общенациональном масштабе.

Следовательно, применительно к инновациям можно и нужно говорить о национальной идее. При этом идея должна быть доступна для понимания и реализации для каждого отдельного возраста, что требует сегментации или фрагментации общества. Сформулированная для того или иного сегмента идея позволит такому мотиву, как «общественное признание» заработать максимально эффективно.

Подводя итоги отметим, что в рамках очевидных проблем, связанных с мировым кризисом, неразвитой системы инновационных проектов в отечественном пространстве, наличия коррупции и бюрократии, высокого уровня оттока научных работников в иностранные государства, существует и менее очевидные, связанные с мотивацией и стимулирования стабильной инновационной деятельности. При этом осуществление лишь материального стимулирования на сегодняшнее время считается малоэффективным. Осуществление материального стимулирования рекомендуется лишь на старте проекта, однако далее необходимо применять механизмы нематериального стимулирования. Во множество отечественных компаний отсутствует значимый личный мотив для активного толчка в развитии инновационной деятельности. Отсутствие такого мотива невозможно компенсировать активным предоставлением денежного финансирования.

Выявленные проблемы можно решить многими способами. Во-первых, для развития инновационных проектов в России необходима поддержка от государства выраженная в виде перспективного развития рассматриваемой отрасли. Это может быть создание Министерства по работе и продвижению инновационных проектов в России. Тем самым будет вызвано активное финансирование инновационной отрасли.

Во-вторых, отделы по борьбе с коррупцией решают некоторые проблемы в нашей стране связанные со взятками и бюрократией. Но полное избавление от этого произойдёт тогда, когда «дорогу» дадут молодым

высококвалифицированным, со свежими силами и знаниями специалистам. На сегодняшний день во главе различных предприятий, а также и власти люди, которые уже давно работают на занимаемых должностях. Из этого вытекает следующая проблема – отток научных работников в иностранные государства. Молодым работникам, только окончившим университет студентам достаточно сложно устроиться на работу по специальности и они начинают искать варианты заработка за рубежом. Чтобы решить проблему необходимо не только менять власть, но и разрабатывать программы для людей по его профилю, которые смогут набраться опыта для устройства на предприятие, а также сотрудничество с учебными заведениями.

Для решения отсутствия личного мотива в рамках предприятия необходимо делать упор на психологические особенности каждого работника. А также проводить тренинги, беседы, давать возможность выражать свои идеи, проводить рабочий процесс используя методы игрофикации<sup>1</sup> – это использование игровых элементов и приемов дизайна игр в неигровой пространстве.

В связи с этим требуется приложить колоссальные усилия по развитию системной и обоснованной системе мотивации работников в сфере инновационной деятельности и ученых. Кроме того, необходимо формирование в общественной среде конструктивного и адекватного поведения к новшествам, а также инновационной восприимчивости.

---

<sup>1</sup> И. Нефедьев, М. Бронникова. Игрофикация в бизнесе и в жизни: преврати рутину в игру!

## Заключение

В нашей современности мотивации уделяется пристальное внимание. Множество существующих теорий и моделей мотивации часто сталкиваются между собой из-за противоречий. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теорию ожиданий Виктора Врума, Двухфакторную теорию Фредерика Герцберга и другие. Стоит отметить, что руководителям организаций или проектов нет необходимости искать в трудах ученых готовых рецептов по мотивированию персонала. Достаточно усвоить ключевые положения, и на основе приобретенных знаний разработать эффективную систему мотивации сотрудников. Из проведенной работы мы заметили, что у каждой организации должна быть своя индивидуальная программа по мотивации. Не существует универсальной системы, которая бы успешно функционировала в любой организации. Так как мотивация – это прежде всего работа с людьми, нет одинаковых людей, следовательно и нет одинаковой системы по стимулированию труда. Группа по созданию эффективной системы мотивации должна учитывать всевозможные потребности персонала, выявить мотивы отдельного человека, тем самым запустить мотивационный процесс, при функционировании которого компания сможет успешно действовать на рынке как труда, так и потребителя.

В первую очередь работнику необходимо определить, что он хочет получить от работы. Это необязательно денежное поощрение, а также социальная защищенность, принадлежность к известной компании, к бренду, здоровая рабочая атмосфера, удовлетворение от проделанной работы, высокое качество жизни, возможность карьерного роста, желание быть полезным и т. д. Потребности сотрудника должны быть определены еще до приема на работу, а также в ходе трудовой деятельности постоянно корректироваться. Но если работник испытывает скрытую потребность в чем-либо, он будет искать возможность для ее удовлетворения. Если же она так и будет оставаться неудовлетворенной, то это будет отражаться на поведении сотрудника и явится серьезным демотивирующим

фактором. Поэтому при приеме на работу следует применять специальные методики тестирования и собеседования. Здесь большую помощь может оказать знание Теории потребностей Абрахама Маслоу. Его «Пирамида потребностей» дает достаточно четкое представление об иерархии потребностей. Грамотное применение может выявить именно те рычаги, на которые следует воздействовать. Мотивы, движущие человеком, непостоянны, и за ними необходимо постоянно следить. Таким образом, первым этапом мотивационной стратегии компании должна быть выработка системы мероприятий, направленных на изучение потребностей персонала.

К мотивационной стратегии также относят определение методов стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Важно помнить, что компания может использовать только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в данной компании. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии компании. Следует разработать специальные меры стимулирования труда работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

На основе проведенного исследования отечественной компании «Атвинта» выявили как успешная система мотивации влияет на сотрудников. Данный пример

показал, как материальное стимулирование все же может заставить проектных менеджеров работать и развиваться.

В третьей главе были выявлены проблемы препятствующие развитию инновационной деятельности, а также предложены пути решения проблем. Основной проблемой на уровне организации является отсутствие личного мотива у сотрудников. Решить ее можно путём внедрения в коллектив хорошо проработанной системы мотивации, которая проявляется в виде современных методов стимулирования труда такие как игрофикация.

Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы системы мотивации персонала. Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, невозможно. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

## Список использованной литературы

1. Захарова Т. И., Таврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. - М.: Изд. цент ЕАОИ. - 216 с. 2008
2. Никифорова Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 12.04.2021).
3. Гапонова О. С., Чилипенков Ю. Ю., Мотивационные аспекты социального взаимодействия участников команды инновационного проекта// Вестник ПУ 2013 ЭКОНОМИКА Вып. 2(17) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-aspekty-sotsialnogo-vzaimodeystviya-uchastnikov-komandy-innovatsionnogo-proekta> (дата обращения: 21.04.2021)
4. Л.П. Ермалович, Методологические аспекты мотивации// [Электронный ресурс]. URL: [https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/14232/1/Ермалович\\_Методологические%20аспекты%20мотивации.pdf](https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/14232/1/Ермалович_Методологические%20аспекты%20мотивации.pdf) (дата обращения: 15.04.2021)
5. Аكوпова Л. В., Жукова Е. А. Инновационная деятельность: проблемы и перспективы // Правопорядок: история, теория, практика. 2018. №2 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 24.04.2021).
6. Беляева Екатерина Вячеславовна Проблемы мотивации инновационной деятельности работников в современных условиях // Вестник УРАО. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 21.04.2021)
7. Блинкова Е. С., Задорнова Н. А., Иванов В. А. Инновационная деятельность предприятий и проблемы ее развития в Российской Федерации // Известия МГТУ. 2019. №1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatij-i-problemy-ee-razvitiya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 20.04.2021).

8. Чиженок А. А., Лымарева О. А., Слепцова Е. В.: Современные методы стимулирования и мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика 2020 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-stimulirovaniya-i-motivatsii-truda>
9. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4.
10. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10.
11. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17).
12. И. Нефедьев, М. Бронникова. Игрофикация в бизнесе и в жизни: преврати рутину в игру! 2020 [Электронный ресурс] URL: <https://www.litres.ru/ivan-nefedev/igrofikaciya-v-biznese-i-v-zhizni-prevrati-rutinu-v-igru/chitat-onlayn/>