

УДК 658.310.9  
ББК 65.291.8

## **СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ РАННИХ ФАЗ РАЗВИТИЯ**

**О.С. Гапонова, канд. экон. наук, доц. кафедры общего и стратегического менеджмента,**  
Электронный адрес: [nta11@mail.ru](mailto:nta11@mail.ru),  
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики – Нижний Новгород

Актуальность проведенного исследования обусловлена настоятельной необходимостью понять специфику формирования систем мотивации труда как инструмента внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития. Теоретический материал включает анализ понятийного аппарата по исследуемой тематике, также дается классификация основных методов мотивации применительно к формированию системы стимулирования участников проектных стартовых команд. Также статья содержит презентацию эмпирического исследования, проведенного автором посредством анкетирования основателей и рядовых сотрудников 50 стартовых проектно-инновационных команд, представивших свои проекты на XI Российской ярмарке «Российским инновациям – российский капитал». В рамках исследования был проведен анализ мотивационных систем, применяемых в современных российских инновационных стартапах, а именно: используемых в организациях способов мотивации сотрудников; степени удовлетворенности сотрудников применяемыми методиками; предпочтений персонала в выборе желаемых способов стимулирования. На основе проведенного экспериментального исследования делается вывод о том, что вопросы мотивации персонала в инновационных компаниях ранних фаз развития, с одной стороны, включают основные принципы управления персоналом. С другой стороны, в случае молодых предприятий, появляется ряд особенностей, таких как деление заработной платы на фиксированную составляющую и переменную, зависящую от личного вклада каждого в инновационное развитие организации; использование косвенных (статусных) методов материальной мотивации; влияние личной культуры основателей на предпринимательскую культуру работников и формирование их приверженности бизнес-идеям; участие служащих в результатах компании. Все это в совокупности свидетельствует о необходимости применения комбинированных схем оплаты труда с учетом вклада работника в инновационную деятельность.

*Ключевые слова: особенности системы мотивации, внутрифирменное планирование, инновационные компании, проектные стартовые команды, стартапы.*

В настоящее время общественные институты многих стран мира стали уделять все больше внимания вопросам создания новых предприятий и поддержки инновационных компаний на ранних фазах их развития. Как показывают исследования, именно число новых динамично растущих инновационных компаний, а также их дальнейшая выживаемость влияют на экономическое богатство регионов и процветание общества в целом.

Под инновационными компаниями ранних фаз развития мы будем понимать начальный этап создания нового бизнеса, в основу развития которого положена инновационная идея или технология, способная обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Однако стартапы также могут основываться и на проектах, не связанных напрямую с технологическими или продуктовыми инновациями. Инновационная активность может принимать разнообразные формы, и основой стартапов могут быть маркетинговые, управленческие инновации, интегрированные в бизнес-модель,

обеспечивающую инициаторам проекта преимущество на рынке [10, с. 19].

Организаторами молодого предприятия являются предприниматель и его команда. Не следует забывать о том, что деятельность таких компаний связана с высокой степенью риска, при этом результат их функционирования в значительной степени определяется эффективным использованием кадрового потенциала. В связи с этим проблемы мотивации персонала в инновационных компаниях ранних фаз развития представляются особенно важными. Поэтому именно процессу создания мотивированной команды исполнителей, формированию «ядра» стартапа, превращению его в новое самостоятельное предприятие и посвящено настоящее исследование.

Отношение к проекту существенно зависит от способности его основателя обеспечить необходимую мотивацию участников команды. До некоторой степени это определяется качеством личности, называемым в социологии харизмой. Некоторые основатели способны вызвать у

участников команды такую преданность, что они последуют за ним хоть на край земли, не обращая внимания на рискованность проекта. Но харизма сама по себе является достаточно редким качеством. В начале проекта молодой руководитель сталкивается с такой проблемой, как отсутствие точного знания мотивации каждого из участников команды. Для оценки мотиваторов работника и выявления наличия установки на эффективную работу над проектом необходимо понять следующее: имеется ли у сотрудника мотивация на развитие; каков предпочтительный для него путь развития; есть ли у него установка на карьерный рост, или же в его понимании рост – это только повышение зарплаты и статуса; какие мотивы для побуждения работника к труду можно будет использовать в будущем. Изучение мотивационной структуры членов проектной команды для использования необходимых способов стимулирования является, таким образом, важным этапом организации инновационного проекта. Получить такую информацию можно посредством проведения интервьюирования или периодической аттестации персонала организации, представляющей основу обратной связи, разновидность измерений для целей управления [8, с. 16]. Выстраивание системы мотивации в молодой инновационной компании представляется одним из важнейших условий ее выживания. Интерес высокоинтеллектуальных работников к бизнес-идее и к сформированному на ее основе предпринимательскому процессу, а, значит, и креативное участие в компании будет зависеть от правильного набора инструментов мотивации, принимаемых в компании как можно раньше с момента ее основания. Вообще мотивированность служащего интерпретируется как готовность взять на себя сложные задачи для того, чтобы доказать собственные способности и знания [2, с. 146; 6, с. 35]. Термин «мотивация» используется в менеджменте в двояком смысле – как обозначающий систему факторов, детерминирующих поведение (сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и мн. др.), и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Под мотивацией также принято понимать процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей своей группы [2, с. 21]. Как синоним понятию

«мотивация» часто используют понятие «стимулирование». Мотив и стимул – это две параллельные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности. Понятия близки по своему значению, но не равнозначны. Чаще всего внутреннее побуждение (мотив) перерастает в определенную фактически осуществляемую деятельность под влиянием внешнего побуждения (стимула). Таким образом, если рассматривать стимулирование как активизацию деятельности извне, то можно использовать понятие «стимул» как синоним понятию «внешняя (экстрисивная) мотивация» в противовес понятию «внутренняя (интрисивная) мотивация» [3, с. 79].

Предпринимательская культура, лидерство, мотивация и удовлетворение персонала тесно связаны между собой. В литературе по управлению бизнесом различают несколько вариантов систем стимулирования персонала. Важной проблемой представляется исследование того, какие стимулы будут особенно эффективны для персонала молодых инновационных предприятий. Несмотря на то что вопросы построения системы мотивации персонала инновационных стартапов достаточно популярны в современных исследованиях и рассмотрены во многих научных работах [1; 5; 11; 12], все же, по нашему мнению, здесь наблюдается некоторое несоответствие степени разработанности проблематики уровню современных требований практики, что и обусловило актуальность настоящего исследования.

Введение системы сдельно-премиальной оплаты труда с коллективным договором на предприятии стартапа с пятью служащими, вероятно, не встретило бы большого признания среди них. Однако могут быть подходящими другие формы материального и нематериального стимулирования, которые смогут в большей степени соответствовать целям предпринимателей и служащих.

Большая свобода в принятии решений и свобода выбирать время начала и окончания работы относится к нематериальным стимулам, которые часто используются в молодых предприятиях, и противопоставляются материальному стимулированию. В принципе, молодым предприятиям доступны многие и разнообразные возможности мотивации персонала. На рис. 1 представлена возможная классификация стимулов.



Рис. 1. Классификация стимулов [3, с. 80]

Согласно данной схеме все стимулы подразделяются на материальные и нематериальные. Материальные стимулы, в свою очередь, подразделяются на денежные вознаграждения (финансовые стимулы) и дополнительные статусные символы. Финансовые стимулы делятся на постоянный компонент (основной оклад) и переменные компоненты, которые, в свою очередь, подразделяются на системы вознаграждения (премия, бонусы, выходные пособия, льготы). Статусные символы также включают постоянный компонент (использование служебного автомобиля и телефонной связи за счет компании и т.д.) и переменные компоненты (такие как дополнительное свободное время, возможность путешествовать за счет компании). Нематериальные стимулы – это корпоративная культура, благоприятный психологический климат в коллективе, интересное содержание работы, возможность самореализации.

В рамках настоящего исследования нами был проведен опрос персонала стартовых проектно-инновационных команд, представлявших свои проекты на XI Российской ярмарке «Российским инновациям – российский капитал» – всего было опрошено 498 участников 50 проектных стартовых команд. Исследованием были охвачены практически все категории персонала данных организаций. Нами был проведен анкетный опрос двух фокус-групп. Респондентами первой группы (далее – **группы А**) являлись молодые предприниматели (общим числом 198 человек),

зарегистрировавшие свою компанию не более года назад. Таким образом, респонденты группы А представляли основателей и руководителей своих организаций, находящихся преимущественно в фазе младенчества или раннего роста [7, с. 93]. Респондентами второй группы (далее – **группы Б**) стали рядовые сотрудники проектных команд (специалисты и вспомогательный персонал) – общим числом 300 человек. Анкетирование проводилось анонимно. Это позволило респондентам свободно высказывать свое мнение об организации в целом и о применяемых в организации методах мотивации в частности. Анкета опроса включала вопросы открытого и закрытого типов. Вопросы касались: применяемых/не применяемых в организациях способов мотивации сотрудников; удовлетворенности сотрудников применяемыми методиками; предпочтений персонала в выборе желаемых способов стимулирования.

Анализ результатов позволил оценить мотивационную структуру респондентов, а также раскрыть неиспользованные возможности мотивационного воздействия на персонал исследуемых организаций. Как уже упоминалось выше, в классической теории управления все стимулы подразделяются на материальные и нематериальные [9, с. 44]. Анализируя применение этих двух компонентов системы мотивации персонала проектных групп, мы пришли к выводу, что существуют некоторые резервы как в области применения материальных, так и нематериальных мотивационных методов воздействия.

### Нематериальные стимулы

Система морального стимулирования была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60–70-е гг. прошлого столетия, но в 90-х гг. ее популярность сильно ослабела. Между тем система поощрений наградами, номинациями в различных престижных конкурсах, знаками отличия, присвоением почетных званий и другими символами внимания, а также использование гибких графиков работы и поощрение свободным временем являются достаточно действенными факторами мотивации труда персонала, тем более что в молодых организациях обычно имеются резервы мотивации труда посредством морального стимулирования. Например, как показал наш опрос, лишь 28% персонала полностью удовлетворены системой морального стимулирования своей организации; другие 28% не удовлетворены; большая же часть (около 40%) оценивают свое отношение к системе морального стимулирования, принятой в организации, как «в основном удовлетворен».

Далее, не следует забывать, что для членов ядра молодой компании вера в способность «изменить мир» за счет новой технологии является определяющей. Собственно это предоставляет им возможности для самореализации и является дополнительным стимулом к работе в новой команде. Также на молодых предприятиях на старте существует немного возможностей для продвижения или карьерного роста из-за пока малого количества топовых должностей и обычно плоской иерархии. Именно поэтому на передний план выходят косвенные (статусные) материальные и нематериальные стимулы. Нематериальные стимулы избегают прямой денежной оценки результатов труда. Они колеблются от веры в бизнес-идею, корпоративной культуры, формируемой через стили лидерства основателей, до внедрения систем обогащения труда и признания ценности сделанной работы.

Чтобы достигнуть эффективной мотивации, цели не должны задаваться основателем единолично, они должны быть согласованы со служащими. Они должны быть измеримыми и прозрачными, а с точки зрения служащих – реалистичными и достижимыми.

Так как проектная команда ранних фаз развития обладает плоской организационной структурой, должностная субординация в ней слаба, а обмен информацией между участниками осуществляется открыто и свободно, то в результате формируется особая «семейная атмосфера», особый морально-психологический климат. Достижительная мотивация участников базируется на их увлеченности общей бизнес-идеей и подкрепляется взаимной поддержкой действий, взаимным убеждением в их оправданности, доверием и дружелюбием членов команды друг к другу и к основателям [3, с. 77].

В исследуемых организациях проведенный опрос показал большое разнообразие применяемых методов нематериального стимулирования.

Наиболее распространенные – это мотивирование интересной работой (67%), партисипативный стиль лидерства основателей (55%), сильная корпоративная культура (46%) и участие в проектных совещаниях (40%). Здесь мы также можем наблюдать некоторое завышение показателей руководством компаний относительно данных, предоставленных рядовыми работниками, но в целом общая картина отражает вполне характерные черты организаций ранних фаз развития, когда основатели как никогда близки к коллективу, коммуникации частые и неформальные, а корпоративная культура отражает общую увлеченность бизнес-идеей основателей.

Поскольку исполнительная способность и исполнительная готовность служащих важны для достижения результата работы, то измерение их психологической мотивации становится кардинально важным. Степень исполнительного побуждения варьируется у людей и влияет индивидуально на их способность к достижению успеха. Стимулом здесь становится исполнение сложной задачи, которую служащий взял на себя. Удовлетворение на рабочем месте прежде всего будет обеспечено хорошо сделанной работой (внутренняя, или интринсивная, мотивация) 95% опрошенных, а вознаграждение и признание (внешняя мотивация) имеют вторичное значение. Из-за нехватки полномочий для принятия решения о взятии на себя обязательств внутреннее побуждение редко совместимо с авторитарным стилем лидерства. Хотя большинство служащих мотивирует признание их успешной работы (90% опрошенных), а конструктивная критика – также существенный побудительный инструмент для мотивации служащих (54%).

Деньги, выгода, комфорт и тому подобное являются «гигиеническими» факторами — их отсутствие вызывает неудовлетворенность, однако они не могут заставить людей полюбить свою работу и дать им необходимые внутренние стимулы. Что действительно может дать такие стимулы, так это ощущение значительности достигнутых результатов, гордость за хорошо выполненную работу, более высокая ответственность, продвижение по службе и профессиональный рост — все то, что обогащает работу [13, с. 27].

Предпочтения сотрудников по поводу применяемых методов нематериального стимулирования распределились следующим образом: на первом месте признание достижений (84%), далее – сильная корпоративная культура (82%), внедрение системы наставничества (74%), мотивирование интересной работой (72%), мотивирование свободным временем (68%) и участие в проектных совещаниях (54%). Руководство организаций на первое место при этом ставит корпоративную культуру (96%), специалисты отдают предпочтение мотивированию свободным временем и возможности самим строить свой рабочий график (98%), а работники вспомогательных подразделений больше

заинтересованы в признании их достижений (87%). Значительным резервом повышения мотивированности служащих здесь нам представляется внедрение системы наставничества, которую хотели бы применять 74% всех

опрошенных, а применяют на практике только 16%. Соотношение применяемых и желаемых форм нематериального стимулирования персонала представлено в табл. 1.

Таблица 1

### Соотношение применяемых и желаемых форм нематериального стимулирования персонала

Наиболее часто применяемые методы (%)		Мотиваторы (наиболее действенные методы) (%)		Предпочтения (%)	
Мотивирование интересной работой	67	Хорошо выполненная работа	95	Признание заслуг	84
Партисипативный стиль лидерства основателей	55	Признание заслуг	90	Сильная корпоративная культура	82
Сильная корпоративная культура	46	Конструктивная критика	54	Отношения наставничества	74
Участие в проектных совещаниях	40	Высокая ответственность	40	Мотивирование интересной работой	72

### Материальные стимулы

Будучи увлеченными новой идеей, а также испытывая ограниченность ресурсов, сами основатели часто забывают об адекватной оплате своего труда. Однако для менее мотивированных служащих, нанятых со стороны, неопределенность размера и нерегулярность выплат могут быть прямым сигналом для того, чтобы покинуть компанию. Поэтому при приеме на работу новых сотрудников основатели должны сразу оговорить систему и сроки выплаты зарплаты. При этом в молодых инновационных организациях персоналу выплачивается зарплата, а также начисляются надбавки и премии, которые связаны с инновационной деятельностью.

По итогам проведенного анкетирования на вопрос «устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?» 48% руководителей, 20% специалистов и 32% вспомогательных работников ответили утвердительно. Не всегда удовлетворены зарплатой 22% руководителей, 46% специалистов и 32% вспомогательных работников. При этом 26% руководителей, 30% специалистов и 32% вспомогательных работников полностью не устраивает их заработная плата.

Только 31% всех респондентов согласны с тем, что получаемая зарплата зависит от фактических результатов труда, 30% вообще не видят никакой связи, 36% ясно осознают, что от конкретных результатов зависит переменная часть заработной платы (премия), а около 4% респондентов затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда. По нашему мнению, материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню квалификации и т.д. играют крайне важную роль в системе мотивации персонала проектных команд. Безусловно, деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организации. Заработная плата действительно является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда [4, с. 178].

Степень удовлетворенности системой материального стимулирования персонала представлена в табл. 2.

Таблица 2

### Степень удовлетворенности системой материального стимулирования персонала

	Степень удовлетворенности (%)			Зависимость уровня з/п от результатов труда (%)	
	Руководители	Специалисты	Вспомогательный персонал	Заработная плата зависит от результатов труда	
Удовлетворены заработной платой	48	20	32	Заработная плата зависит от результатов труда	31
Не всегда удовлетворены	22	46	32	Зависит премия	30
Заработная плата не устраивает	26	30	32	Нет никакой связи	36
Затруднились ответить	-	-	-	Затруднились ответить	4

Заработная плата в стартапе должна состоять из фиксированного базового компонента в размере минимального тарифа оплаты труда и дополнительных составляющих, основанных на переменных показателях. Например, структура заработной платы может состоять из четырех компонентов – коллективно согласованная минимальная гарантированная заработная плата, надбавка за производительность, социальная

составляющая и премии за особые результаты. Надбавка за производительность выплачивается с учетом индивидуальной результативности труда. Премия за особые результаты выплачивается за особые достижения в сфере инноваций, по решению основателей. Социальная составляющая включает в себя продолжение выплаты компенсаций в случае болезни, оплачиваемый отпуск, пенсионное обеспечение. Соотношение

между фиксированной и переменной частями заработной платы зависит от того, в какой степени результаты деятельности зависят исключительно от работника.

В стартапе именно переменная часть является более весомой частью трудовой компенсации. Однако в любом случае переменная часть не должна превышать 50% от основного оклада. При этом гарантированный минимальный размер оплаты труда лучше принять на основе коллективного договора, по результатам анализа ситуации на рынке труда в отрасли и регионе.

Постоянный доход у молодых предприятий обычно меньше, чем у крупных, давно основанных организаций. Поэтому стратегии материального стимулирования в форме участия в прибылях или участие в партисипативном управлении особенно важны для них. Кроме того, можно рассмотреть установленные постоянные и переменные дополнительные бонусы. Постоянная дополнительная выплата может, например, быть включена в программу пенсионного обеспечения компании для служащих, или это может быть предоставление служебной машины или корпоративного такси. Широко распространены также:

- подарки к праздничным датам в целом или к знаменательным датам в жизни сотрудника;
- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и др.

Программа дополнительного пенсионного обеспечения компании довольно нетипична для молодых предприятий. Поэтому переменный бонус, например, может предоставляться в форме дополнительного отпуска или досуга. Если проект завершен успешно, можно предоставить его участникам отпуск такой же продолжительности, как и весь проект.

Когда инновационный проект важен в организации, то должна быть возможность зарезервировать существенный премиальный фонд для поощрения проектной команды, если ей удастся завершить проект в срок и с намеченными результатами. Допуская возможность такого вознаграждения, сделаем некоторые замечания:

- Следует помнить, что возможность заработать большие деньги может по-разному подействовать на мотивацию людей. Руководство может полагать, что она просто побудит всех работать более интенсивно, однако она может также заставить участников команды чересчур критически и подозрительно относиться друг к другу, особенно если премия назначается по результатам коллективной работы.

- Необходимо отметить, что размер премии отнюдь не связан прямой линейной зависимостью с продуктивностью или количеством времени, затрачиваемого проектной командой. В некоторых организациях высшее руководство пытается стимулировать проектную команду двойной премией при отставании проекта от

графика, так как руководство, очевидно, верит, что двойная премия заставит людей работать вдвое больше. Однако если участники команды уже работают по 18 ч. в день, законы физики и физиологии не позволят работать вдвое больше даже самым мотивированным из них.

- Для того чтобы премия работала как стимул, проектная команда должна верить, что она реально существует и будет гарантированно назначена при достижении определенного порогового результата. Разумеется, если вознаграждение связано с успехом на рынке, то никаких гарантий быть не может, так как, даже если проект закончится успешно, возможный обвал на финансовом рынке может нарушить все планы компании по продвижению ее продукта. Однако если премия целиком зависит от высшего руководства и проектная команда знает, что в предыдущих проектах она выплачивалась не всегда, то обещание премии сыграет, скорее всего, роль отрицательного стимула. Также и напротив, если проектная команда приходит к выводу, что она практически не влияет на успех проекта – например, он может зависеть от своевременной поставки нового оборудования, которое разрабатывается внешним поставщиком – то обещанная руководством премия будет восприниматься, скорее, как игра в лотерею, а не как стимул.

- Проектная команда должна также верить, что распределение премии будет справедливым. Должна быть разработана прозрачная аналитическая система распределения премиального фонда.

Участия служащих в прибылях – это материальные стимулы для мотивации, которые также используются молодыми предприятиями в различных вариантах. Они разработаны специально для увеличения предпринимательского успеха, например, роста производительности, товарооборота или прибыли. Кроме того, участие служащих в акционировании приведет к укреплению капитала молодого предприятия.

Что же касается участия служащих в управлении компанией, то здесь необходима модель, основанная на ясно определенных, прозрачных инструкциях и процедурах, может способствовать укреплению безопасности и росту предприятия.

Различают также два типа участия служащих в результатах деятельности компании – материальное и нематериальное. Нематериальное участие выражается в участии служащих в принятии решений. Примерами такого участия может быть общее собрание трудового коллектива, а также право на внесение изобретательских и рационализаторских предложений, особенно часто стимулируемых управляющими инновационного бизнеса.

Обзор самых важных форм участия служащих приведен на рис. 2.



Рис. 2. Классификация форм участия служащих в результатах молодой инновационной компании [14, с. 336]

Напротив, материальное участие служащих может быть определено как участие служащих в прибыли и/или капитале предприятия. Цели использования материального участия служащих включают увеличение доли акций, обеспечение ликвидности, а также укрепление мотивации служащего и, в принципе, объединение интересов основателей предприятия и служащих. В пределах материального участия служащих можно различить участие в капитале, участие в прибыли и другие формы участия.

Виды участия в капитале могут быть определены как участие служащих в предприятии в форме акционирования (например, доли работников), льготного кредитования (например, ссуды служащему) или вклады в уставной капитал (зафиксированные в соответствующем свидетельстве). Доли в капитале позволяют

служащим предприятия пропорционально участвовать в управлении предприятием.

Участие в прибыли может быть определено как участие служащих в успехе предприятия. Эти бонусы обычно платятся служащим в дополнение к их регулярной заработной плате согласно определенной схеме, если было достигнуто постоянное увеличение прибыли предприятия. Типичные категории такого участия: участие в обороте (например, участие в прибыли с товарооборота и комиссия товарооборота), участие в прибыли (например, премии), участие в капитале и исполнительное участие (премиальные системы оплаты). Участие в этих четырех категориях может осуществляться индивидуально или группой исполнителей.

В табл. 3 дана классификация отдельных форм согласно этим четырем категориям для индивидуума и для группы исполнителей.

Формы индивидуального и группового участия персонала в успехе предприятия

Формы успеха предприятия	Группа исполнителей	Один исполнитель	
Оборот	Участие в товарообороте	Комиссионные с продаж	Долгосрочные/ краткосрочные стимулы
	Участие в создании прибыли	Комиссия с прибыли	
	Участие в чистой прибыли		
Прибыль	Участие в прибыли		
Капитал	Акционирование		
Достижения	Участие в продукции	Системы бонусов	
	Участие в повышении производительности	Премии по конкретным результатам	
	Участие в снижении издержек	Премии за достижение целей	

В итоге, как мы видим, вопросы мотивации персонала в инновационной компании ранних фаз развития, с одной стороны, включают основные принципы управления персоналом. С другой стороны, в случае молодых предприятий появляется ряд особенностей. В их числе: деление заработной платы на фиксированную и переменную составляющую, зависящую от личного вклада каждого в инновационное развитие организации; использование косвенных (статусных) методов материальной мотивации; влияние личной культуры основателей на предпринимательскую культуру работников и формирование их приверженности бизнес-идее; участие служащих в результатах компании. Все это в совокупности обеспечит не только само внедрение инноваций, но и поддержание изобретательского процесса и генерацию новых конкурентоспособных бизнес-идей. В условиях дефицита профессионализма основателей в сфере HR учет данных особенностей поможет обеспечить им значительную выживаемость созданной инновационной компании, и ее стабильный рост и развитие. Также, по нашему мнению, перспективными представляются дальнейшие исследования в данной области, в частности, особенно актуальным направлением является анализ фактора риска, поскольку стабильность как один из показателей мотивации играет важную роль при принятии решения о найме, а инновационные компании следует отнести к высокорискованному виду деятельности.

#### Список литературы

1. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления. 2009. №1. С. 104–109.
2. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография. Екатеринбург – Нижний Новгород: УрО РАН, 2010. 188 с.
3. Гапонова О.С., Кориунов И.А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития проекта // Инновации.

Рубрика: Инновационная экономика. 2013. № 6 (176). С. 75–85.

4. Гапонова О.С., Чилипенко Ю.Ю. Диагностика и анализ мотивационных характеристик, определяющих специфику социально-трудового взаимодействия проектных стартовых команд // Вестник УрФУ. 2013. № 4. С. 172–182.

5. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе // Человек и труд. 2003. №2. С. 78–80.

6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. 220 с.

7. Кориунов И.А., Гапонова О.С. Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний // Инновации. 2013. № 1 (171). С. 92–102.

8. Кучкаров З.А., Шаляпина С.К., Левенец В.В. Автоматизированное проектирование системы управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2002. №1. С. 13–17.

9. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. М.: МАУП, 2001. 168 с.

10. Фияксель Р. Э. Малые инновационные предприятия на ранних стадиях развития: инвестиционная привлекательность и возможности взаимодействия с региональными институтами // Экономические науки. 2011. № 8. С. 17–31.

11. Cordon M. S.J. Stevens C. Managing human resources in small organizations: what do we know? // Human Resource Management Review. September 2004. P. 295–323.

12. Heneman R.L. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives // Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. Vol. 25, No. 1. P. 11–26.

13. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. 1987. September-October. P. 23–31.

14. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures). 1<sup>st</sup> Edition. Gabler Verlag, 2010. 499 p.

Получено: 15.04.2014

## Referenses

1. Batkovskiy A., Popov S. Priemyi motivatsii k trudu i professionalnomu rostu (na primere innovatsionnyih organizatsiy) [Methods of labor motivation and professional development (for example, in innovative organizations)]. *Problems of theory and practice of management*, 2009, no 1. pp. 104-109.
2. Gaponova O.S. *Organizatsionno-ekonomicheskiy mehanizm formirovaniya sistemy motivatsii i stimulirovaniya truda v sfere NIOKR promyshlennogo priborostroeniya* [Organizational-economic mechanism of formation of motivation and work stimulation for R & D industry]. Monograph. Ekaterinburg, Nizhny Novgorod; Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2010. 188 p.
3. Gaponova O.S., Korshunov I.A. Chelovecheskie resursy innovatsionnyh kompaniy rannyh faz razvitiya proekta [Sturtaps HR]. *Innovations*, 2013, no 6 (176), pp. 75-85.
4. Gaponova O.S., Chilipenok Yu.Yu. Diagnostika i analiz motivatsionnyih karakteristik, opredelyayuschih spetsifiku sotsialno-trudovogo vzaimodeystviya proektnyih startovyih komand [Diagnostics and analysis of motivational characteristics defining specifics of sociolabor interaction of project starting teams]. *Bulletin UrFU*, 2013, no 4. pp. 172-182.
5. Lamanov A. Motivatsiya personala v innovatsionnom biznese [Staff motivation in innovative business]. *Man and labor*, 2003, no 2. pp. 78-80.
6. Kartashova L.V., Nikonova T.V., Solomanidina T.O. *Organizatsionnoe povedenie: Uchebnik* [Organizational Behavior: A Textbook]. Moscow: INFRA-M, 2001. 220 p.
7. Korshunov I.A., Gaponova O.S. Etapy razvitiya organizatsionnoy struktury molodyh innovatsionnyh kompaniy [Organizational development stages of young innovative companies]. *Innovations*, 2013, no 1 (171), pp. 92-102.
8. Kuchkarov Z.A., Shalyapina S.K., Levenets V.V. Avtomatizirovannoe proektirovanie sistemy upravleniya personalom [Automated designing system of personnel management]. *Handbook of Personnel Management*, 2002. no 1. pp. 13-17.
9. Sladkevich V.P. *Motivatsionnyiy menedzhment: kurs lektsiy* [Motivational Management: lectures]. Moscow: MAUP, 2001. 168 p.
10. Fiyaksel R.E. Malyie innovatsionnyie predpriyatiya na rannyh stadiyah razvitiya: investitsionnaya privlekatelnost i vozmozhnosti vzaimodeystviya s regionalnyimi institutami [Small innovative companies in the early stages of development: investment attractiveness and interoperability with regional institutions]. *Economic sciences*. 2011, no 8. pp. 17-31.
11. Cordon M. S.J., Stevens C. Managing human resources in small organizations: what do we know? *Human Resource Management Review*, September 2004, pp. 295-323.
12. Heneman R.L. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2000, Vol. 25, no. 1, pp.11-26.
13. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September-October 1987. pp. 23-31.
14. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. *Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures)*. 1<sup>st</sup> Edition, Gabler Verlag, 2010. 499 p.

The date of the manuscript receipt: 15.04.2014

## STAFF MOTIVATION SYSTEMS AS A TOOL OF CORPORATE PLANNING IN INNOVATIVE COMPANIES IN EARLY DEVELOPMENT PHASES

Gaponova O.S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor in the Department of General and Strategic Management

National Research University Higher School of Economics – Nizhny Novgorod; 136, Rodionova st., Nizhny Novgorod, 603155, Russia

The relevance of the research results from the urgent need to understand the specificity of labor motivation systems as a tool of corporate planning, forming in innovative companies in early phases of their development. The article contains theoretical justification for the problem under consideration, including analysis of conceptual apparatus for the investigated subjects and classification of the main methods of motivation concerning the development of stimulation system for a startup members. The article also contains a presentation of empirical research conducted by the author through questioning the founders and the staff of 50 startups and innovative project teams, who presented their projects at the XI Russian Fair "The Russian capital for Russian innovations". The author analyzed the motivation systems used in modern Russian innovative startups, namely, the main ways to motivate staff, the level of employees' satisfaction with applied methods, staff preferences in choosing the ways of stimulation. On the one hand, on the basis of the experimental study it was concluded that the issues of employee motivation in innovative companies in early phases of their development include the basic principles of personnel management. On the other hand, in the case of young companies, there is a number of features, such as: segmentation of wages into fixed and variable components, the latter depending on the personal contribution of each employee to innovative development of the organization; using indirect methods of financial motivation; influence of founders' personal culture on entrepreneurial culture of their staff

and on staff's commitment to the business idea; participation of employees in a company's results. All this together suggests the need for using combined payment schemes based on employees' contribution to innovative activities.

*Keywords: features of a motivation system, corporate planning, innovative companies, project launch teams, startups.*

**Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:**

*Гапонова О.С.* Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2015. № 1(24). С. 124–133.

**Please cite this article in English as:**

*Gaponova O.S.* Staff motivation systems as a tool of corporate planning in innovative companies in early development phases // Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy. 2015. № 1(24). P. 124–133.