

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

На правах рукописи

Саяпин Александр Валентинович

МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Трачук Аркадий Владимирович

Москва – 2019

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится «03» октября 2019 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: ул. Верхняя Масловка, д. 15, аудитория 509, Москва.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200, ГСП-3, Москва, 125993 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Трачук А.В., д.э.н., доцент;
заместитель председателя – Абдикеев Н.М., д.техн.н., профессор;
учёный секретарь – Смирнов В.М., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Гаврилин Е.В., д.э.н.;
Гончаренко Л.П., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Лосева О.В., д.э.н., доцент;
Мельник М.В., д.э.н., профессор;
Паштова Л.Г., д.э.н., доцент;
Погодина Т.В., д.э.н., профессор;
Ряховская А.Н., д.э.н., профессор;
Солесвик М.Б, PhD;
Шаркова А.В., д.э.н., профессор;
Юданов А.Ю., д.э.н., профессор;
Долженкова Ю.В., д.э.н., доцент;
Полевая М.В., д.э.н., доцент;
Пряжников Н.С., д.пед.н., профессор.

Автореферат разослан 20 мая 2019 года

Учёный секретарь диссертационного
совета Д 505.001.102, д.э.н., доцент

Смирнов Владимир Михайлович

I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время, в условиях быстрого технологического развития, роста конкуренции, а также существенной волатильности рынков, особое значение для компаний приобретает ориентация на инновации: прибыль инновационно-ориентированных компаний, в среднем, на 13-15% выше, по сравнению с остальными участниками рынка, и таким компаниям удается достичь более высокого уровня операционного дохода (в среднем, на 40% выше) и почти в два раза увеличивать доходность акционеров¹.

Ключевую роль в реализации любого вида инноваций (а именно: новшества в продукте или услуге компании, в технологии разработки и производства продукта, в бизнес-процессе или в стратегии продвижения продукта) основополагающую роль играет человеческий фактор – персонал, обладающий уникальными знаниями и необходимыми навыками и способный разработать меры по совершенствованию и обеспечению эффективности компании.

Однако на практике руководители многих российских коммерческих организаций сталкиваются с серьезной проблемой: как обеспечить мотивацию своих сотрудников и вдохновить их к генерации новых идей с последующим активным участием в процессе реализации одобренной инновационной идеи².

Проблема мотивации персонала для активизации инновационной деятельности имеет различные аспекты: недостаточно разработанная комплексная система мотивации на основе стимулирующих мероприятий материального и нематериального характера на предприятии, либо ее отсутствие; оценка деятельности персонала преимущественно в рамках наличия жестких регламентов деятельности предприятия, без принятия во внимание творческих способностей и индивидуальных стремлений сотрудников к самореализации; низкая степень причастности персонала к деятельности компании.

Решение данных аспектов будет способствовать повышению общей вовлеченности персонала в инновационный процесс предприятия.

Степень разработанности темы исследования. Основополагающей теоретической и методологической базой диссертации являются классические труды зарубежных и российских ученых в сфере инновационного и стратегического

¹Рейтинг самых динамично растущих компаний на юге России журнала «Секрет фирмы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://expert.ru/ratings/rejting-samyih-dinamichno-rastuschih-kompanij-yuga-rossii_1/ (Дата обращения: 01.11.2016).

²Министерство экономического развития РФ, Открытое Правительство, РВК. Национальный доклад об инновациях в России, 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rvc.ru/upload/iblock/8e0/RVK_innovation_2016.pdf (Дата обращения: 26.12.2016).

менеджмента: Р. Ротвелла, М. Доджсона, С. Кляйна, Н. Розенберга, П. Тротта, Г. Чесборо, Р. Купера, П. Сенге, А.В. Трачука и других.

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

Заметный вклад в изучение влияния человеческого капитала на развитие инновационного процесса в организации внесли следующие исследователи: В. Кан, Р. Бомрак, А. Ричман, К. Шоу, Ф. Франк, Р. Финнеган, С. Тейлор, А. Сакс, Й. Хеллеви, В. Шофели, М. Салаванова, Д. Робинсон, С. Перриман, С. Хэйдэй, Д. Орган, Д. Вайз, Г. Роуз, А. Шохэм, С. Нейл, А. Рувио, К. Вебб, Дж. Хоган, Т. Амабайл, Р. Конти, Х. Кун, Дж. Лазенби, М. Херрон, Ф. Даманпур, М. Шнейдер, А. Лестер, П. Мартин, Г. Керцнер, Д. Локк, Д. Хеарин, Дж. Филлипс, Л.П. Гончаренко, С.А. Филин, Б.Т. Кузнецов, Н.К. Демик, А.Ж. Якушев, Н.А. Женова, И.В. Бондарь и другие. Тем не менее, в данных теоретических подходах недостаточно исследован аспект влияния мотивационной деятельности на процесс реализации инноваций в организации.

В существующих теориях, посвященных формированию инновационной стратегии, подтверждена эффективность воздействия отдельных факторов внутренних ресурсов организации, таких, как персонал (работы М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хидуори¹, С. Вуттона и Т. Хорна²), менеджмент (исследования С. Фримана³, С. Маркидеса⁴), оргструктура компании (труды Р.-С. Венца). Предположение автора состоит в том, что координация данных и других видов внутренних ресурсов в рамках формирования комплексной системы взаимосвязанных элементов, с учетом ведения интенсивной мотивационной деятельности, в существенной степени улучшит фактор вовлеченности сотрудников в инновационный процесс коммерческой организации и повысит конечную ее результативность.

Вопрос вовлеченности персонала имеет сквозной характер и относится ко всем группам персонала, которые должны искать пути дальнейшего совершенствования применительно к своему рабочему месту и своей стадии управления.

Принимая во внимание высокий уровень значимости полученных результатов в исследованиях, проведенных вышеперечисленными специалистами, необходимо

¹ Mescon, M. Management: individual and organizational effectiveness. – Harpercollins College Div, 2 Sub edition, 1985. – 756 p.

² Wootton, S. Strategic thinking: a step-by-step approach to strategy and leadership. – Kogan Page, 3 edition, 2010. – 160 p.

³ Freeman, Ch. The Economics of industrial innovation, 3rd edition. – The MIT Press, 1997. – 470 p.

⁴ Markides, C.C. Game-changing strategies: how to create new market space in established industries by breaking the rules. – Jossey-Bass, 2008. – 256 p.

отметить, что поиск эффективных инструментов и механизмов повышения уровня вовлеченности персонала в инновационный процесс организации, прямым образом влияющих на конечную результативность развития организации в целом, обеспечивая ее конкурентные преимущества и лидерство в рыночной нише, нуждается в дальнейшей разработке.

Актуальность темы и степень ее разработанности определили цель, задачи, объект и предмет данного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке методических подходов к обеспечению максимальной вовлеченности персонала и основных стейкхолдеров в процессы инновационного развития организации. Достижение поставленной цели предполагает постановку и последовательное решение следующих **задач**:

- определить роль и значение фактора вовлеченности персонала как ключевой составляющей человеческого капитала в рамках стимулирования к эффективной реализации инновационного процесса коммерческой организации;
- разработать принципы формирования мотивирующей среды и ее элементов в качестве механизма повышения уровня вовлеченности персонала организации в инновационную деятельность компании;
- разработать методику внедрения мотивирующей среды по повышению вовлеченности персонала в инновационную деятельность компаний;
- определить роль и значение фактора творческого потенциала в контексте эффективности инновационной деятельности компании, разработать рекомендации по его оценке;
- сформулировать практические рекомендации по эффективному использованию совокупности элементов мотивирующей среды как механизма повышения вовлеченности персонала, а также ее оценке для российских предприятий.

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

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

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

работоспособности разработанной автором методики внедрения мотивирующей среды в компаниях.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили статистические данные Росстата о деятельности российских предприятий среднего и крупного бизнеса; экономические, аналитические и маркетинговые обзоры РВК (Отчет «Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях», апрель 2016 г.¹; доклад «Об инновациях в России», октябрь 2015 г.; отчет «Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынка информационных технологий», ноябрь 2014 г.²; отчет «Исследование быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний России», март 2014 г.; отчет «Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы», июнь 2010 г.); рейтинги динамично растущих компаний среднего бизнеса («газелей») российского рейтингового агентства «Эксперт»³ и журнала «Секрет фирмы»; опросы экспертов и собственные полевые исследования.

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

Положения, выносимые на защиту:

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

¹ Отчет АО «РВК» «Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях», апрель, 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rvc.ru/upload/iblock/395/Best%20practices%20of%20innovation%20management.pdf> (Дата обращения: 10.10.2016).

² Агапов, В. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий. АО «РВК», ноябрь, 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rvc.ru/upload/iblock/6f7/obzor_it.pdf (Дата обращения: 10.10.2016).

³ Рейтинг ведущих российских компаний (Эксперт - 400) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://expert.ru/dossier/rating/expert-400/> (Дата обращения: 01.11.2016).

Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»);

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

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

4. Показано, что для обеспечения инновационной активности, выражающейся в своевременном выводе на рынок новых продуктов и/или переходе к применению новых бизнес-практик, компания должна поддерживать среди коллектива необходимый уровень творческого потенциала. В отличие от предыдущих работ, подчеркивается важность поддержания творческого потенциала не только в профессиях, связанных с разработкой новшеств, но и с созданием иных видов инноваций (маркетинговых, организационных и т.п.). Предложены методы оценки уровня творческого потенциала в коммерческой организации (С. 44; 76-77; 120-124) («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»);

5. Разработаны методические рекомендации по формированию мотивирующей среды, а также инструменты ее оценивания, включающие систему ключевых

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

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

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и положения данной диссертационной работы по выявлению инструментов совершенствования инновационной стратегии и разработке методики их применения, как механизма повышения вовлеченности сотрудников в инновационную деятельность, применимы для решения вопросов повышения эффективности деятельности инновационно-ориентированных компаний, на всех этапах производственного процесса – начиная от стадии исследований и разработок и заканчивая конечной коммерциализацией созданных продуктов.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты:

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

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

Область исследования соответствует Паспорту научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями (экономические науки), п. 2.12 «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к формированию инновационных стратегий», п. 2.29 «Совершенствование методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития». По научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки) содержание диссертации включает материалы, соответствующие п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом».

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

Апробация результатов исследования проводилась в форме обсуждения полученных научных результатов на совете Департамента менеджмента Финансового университета, научно-практических конференциях: на II Научной конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 25-26 ноября 2014 года); на III Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 1-2 декабря 2015 года); на 9-ой Ежегодной международной научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, Высшая школа экономики, 17-18 ноября 2016 года).

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

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

Материалы исследования были использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме «Внедрение результатов инновационной научно-технологической деятельности вузов в экономическую деятельность субъектов Российской Федерации» (член ВТК по гранту, Соглашение № 02.601.21.007 от 06.08.2015 г., приказ № 1712/о от 02.09.2015). Степень участия составляет 18 %.

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

- разработки инновационного сценария развития предприятий полиграфической отрасли;

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

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

Публикации. По результатам работы опубликовано 14 работ общим объемом 8,03 п.л. (авторский объем – 7,01 п.л.), в том числе 6 работ общим объемом 4,73 п.л. (авторский объем – 3,63 п.л.) опубликованы в изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

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

II ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Доказана высокая значимость фактора вовлеченности персонала среди факторов, влияющих на результативность инновационной деятельности коммерческой организации («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»).

В существующих теоретических подходах понятие вовлеченности основывается на человеческом капитале и управлении человеческими ресурсами компании и в общем смысле представляет собой ценные для организации навыки, знания, практический опыт, способности персонала и его готовность к изменениям.

Сущность понятия вовлеченности, отображенная в таблице 1, рассматривалась специалистами в разных ракурсах: как физическое, интеллектуальное и эмоциональное освоение рабочих ролей; лояльность; объем усилий персонала в работе.

Таблица 1 – Понятие вовлеченности с позиции различных специалистов

Специалист	Сущность понятия «вовлеченность»
W. Kahn	Физическое, интеллектуальное и эмоциональное освоение рабочих ролей
R. Baumruk	Лояльность, приверженность
F. Frank, C. Taylor	Объем усилий персонала в работе
A.M. Saks	Инвестирование сотрудников своих ресурсов за вознаграждение
J. Hellevig	Усилия персонала для достижения целей компании

Источник: составлено автором.

Однако, в силу того, что человеческий капитал в том числе может формироваться внутри компании, а главной особенностью современного этапа развития интеллектуальной экономики является интеллектуализация труда, в том числе в производстве, возникает необходимость стимулирования роста вовлеченности для процесса генерации и реализации инновационных идей и последующего повышения эффективности инновационного процесса.

Данное предположение подтверждают результаты опроса 375 менеджеров - представителей российского среднего и крупного бизнеса, согласно которым наблюдается достаточно низкий уровень интереса персонала к инновациям (24%), и повышение вовлеченности персонала к инновациям является одной из ключевых проблем развития бизнеса (51%).

Вовлеченность в инновации представляет собой совокупность следующих параметров: осознание поставленных задач, самостоятельность в расстановке приоритетов, интерес к работе, инициативность.

Таким образом, фактор вовлеченности сотрудников оказывает прямое воздействие на уровень эффективности инновационного процесса коммерческой организации.

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

Предположение автора заключается в том, что формирование комплексной системы взаимозависимых элементов, которые основаны на внутренних ресурсах организации, функционирующей по принципу интенсивной мотивации сотрудников и непрерывного возникновения идей, способно повысить результативность инновационной деятельности организации в целом.

Для проверки данного предположения был проведен анализ теоретических подходов к развитию инновационного процесса, в том числе включающий анализ теории мотивации Макклеланда, двухфакторной теории Минцберга и теории потребностей Маслоу.

Также был использован метод исследовательского кейса наиболее успешных российских инновационно-ориентированных компаний (таких, как «Технониколь», СКБ «Контур», «Яндекс», ООО НТО «ИРЭ-Полюс», «Сплат-косметика»), в рамках которого были выявлены следующие данные:

- основным источником возникновения идей является преимущественно персонал,

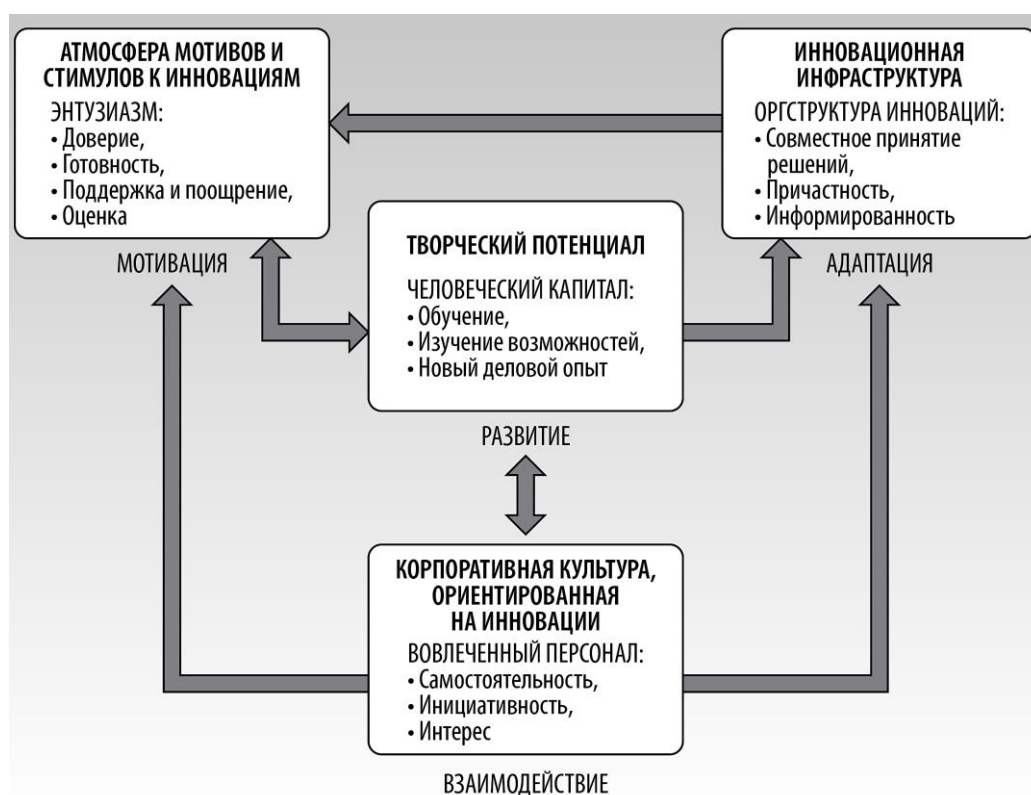
- большое внимание уделяется готовности сотрудников к реализации изменений,
- поощрение персонала осуществляется благодаря развитой системе нематериальных и материальных стимулов,
- накопление опыта и знаний реализуется на основе внутрикорпоративной системы обучения и системы обратной связи.

На основе полученных результатов была разработана концепция мотивирующей среды, представленная на рисунке 1.

Центральное звено мотивирующей среды – творческий потенциал. Ключевым параметром творческого потенциала является человеческий капитал, который строится на принципе постоянного развития и обучения персонала.

Вторым важным элементом мотивирующей среды является атмосфера мотивов и стимулов к инновациям, ключевой элемент которой – энтузиазм, формирующийся на принципе мотивации.

Следующий элемент – инновационная инфраструктура компании, представляющая собой оргструктуру инноваций и основанная на принципе адаптации персонала.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Структура мотивирующей среды

Корпоративная культура, ориентированная на инновации, строится на принципе взаимодействия, где основным звеном является вовлеченный в инновации персонал.

Формирование мотивирующей среды позволит повысить эффективность инновационной деятельности организации, для успешного функционирования которой необходима разработка свода инструментов и мероприятий по внедрению и последующему улучшению ее элементов.

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

Аспект воздействия элементов мотивирующей среды на результативность инновационного процесса рассматривался в рамках метода исследовательского кейса на основе вторичной и первичной информации: были отобраны инновационно-ориентированные российские предприятия, демонстрирующие высокие темпы роста – не менее 20% в год.

Согласно полученным результатам, в инновационно-ориентированных российских компаниях развитая мотивирующая среда характеризовалась следующими принципами деятельности:

- активной поддержкой со стороны руководства (ООО НТО «ИРЭ-Полюс», «Яндекс», «Сплат-косметика»);
- поддержанием высокого уровня интереса персонала к деятельности организации (СКБ «Контур», «Технониколь»);
- поощрением творческого подхода («Сплат-косметика», «Яндекс»);
- расширением сферы ответственности менеджеров среднего звена (СКБ «Контур», «Яндекс»);
- системой нематериальных стимулов, а именно: ростом доверия через расширение полномочий, общественным признанием заслуг, участием в проектных совещаниях.

Таким образом, можно сделать вывод, что в инновационно-ориентированных компаниях, демонстрирующих значимые результаты, хорошо развиты как минимум два тех или иных элемента мотивирующей среды (с присутствием оставшихся), что, в свою очередь, оказывает прямое воздействие на эффективность инновационного процесса и деятельности компаний в целом.

4. Показано, что для обеспечения инновационной активности, выражающейся в своевременном выводе на рынок новых продуктов и/или переходе к применению новых бизнес-практик, компания должна поддерживать

среди коллектива необходимый уровень творческого потенциала. В отличие от предыдущих работ, подчеркивается важность поддержания творческого потенциала не только в профессиях, связанных с разработкой новшеств, но и с созданием иных видов инноваций (маркетинговых, организационных и т.п.). Предложены методы оценки уровня творческого потенциала в коммерческой организации («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»).

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

Для проверки данного предположения был проведен опрос и осуществлен метод исследовательского кейса на основе вторичной информации, результаты которых показали, что в исследуемых российских инновационно-ориентированных компаниях, демонстрирующих высокий уровень инновационной деятельности, ключевым параметром творческого потенциала является человеческий капитал (совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, отношений и связей сотрудника, представляющие ценность для компании).

Основные составляющие творческого потенциала - это обучение персонала (в том числе на профильных кафедрах в высших учебных заведениях), изучение возможностей как для отдельного сотрудника (в первую очередь, в рамках оценки его предпринимательских способностей), так и для организации в целом (на основе участия сотрудников в генерации идей через создание особых инициативных групп), а также получение нового делового опыта для персонала.

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

Для последующего совершенствования элемента творческого потенциала в рамках мотивирующей среды, на основе результатов ключевых его составляющих, автором были предложены следующие инструменты по его оценке:

- оценка предпринимательских способностей на основе экспертной оценки менеджера;
- оценка уровня компетентности на основе специализированных интервью, включающего вопросы по набору необходимых навыков, умений и знаний в рамках деятельности отдельных департаментов организации. Представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка компетенций менеджера по развитию

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

Продолжение таблицы 2

Были ли ситуации, когда Вам приходилось исполнять более широкий круг должностных обязанностей?	«ответ респондента»
Расскажите о ситуации, когда Вы были в полностью незнакомой, новой для Вас обстановке.	«ответ респондента»
Результативность	
Расскажите о последнем неудачном для Вас проекте	«ответ респондента»
Опишите ситуацию, когда несмотря на препятствия Вам удалось достичь значимую цель	«ответ респондента»
Вы считаете себя настойчивым? Когда Вам это было полезно?	«ответ респондента»

Источник: составлено автором.

- оценка уровня коммуникабельности и гибкости сотрудника на основе интервью с сотрудниками всех отделов организации. Представлена в таблице 3;

Таблица 3 – Оценка коммуникабельности и гибкости сотрудника

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

Источник: составлено автором.

- оценка способностей сотрудников к творческому мышлению на основе анкетирования, представленная в таблице 4;

Таблица 4 – Оценка способностей к творческому мышлению (анкета)

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

Источник: составлено автором.

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

Общая рентабельность персонала P_p рассчитывается по формуле (1):

$$P_p = \frac{NP}{C_p} \quad (1)$$

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

Персональная средневзвешенная рентабельность сотрудников рассчитывается следующим образом (2):

$$P_{pi} = \frac{NP_i - C_{pi}}{Q_i} \quad (2)$$

где NP_i – уровень чистой прибыли, принесенной сотрудниками определенного отдела (либо направления в организации), C_{pi} – объем затрат на сотрудников данного отдела (т.е. средний уровень расходов, вложенных в каждого сотрудника в рамках

улучшения инфраструктуры, его обучения, совершенствования оргструктуры организации, проведения мероприятий по мотивации), Q_i – число сотрудников отдела. Данный показатель представляет собой оценку изменения уровня прибыли в течение определенного периода на сотрудника за вычетом инвестиционных расходов в его развитие.

Анализ оценки творческого потенциала позволит контролировать уровень данной составляющей мотивирующей среды с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

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

Методика оценивания составляющих мотивирующей среды представляет собой качественный анализ наличия каждого элемента мотивирующей среды:

- атмосфера мотивов и стимулов: степень удовлетворенности и вовлеченности персонала в процесс развития;
- инновационная инфраструктура: уровень организации работы на предприятии в ее департаментах с позиции удобства и комфорта ее сотрудникам и степени оптимизации всех производственных процессов;
- творческий потенциал: оценка предпринимательских способностей и степени инициативности у сотрудников (уровень самостоятельности, способность несения ответственности);
- корпоративная культура, ориентированная на инновации: исследование структуры управления (ее преимуществ и недостатков), степень открытости информации и уровень неформального общения внутри персонала.

На основе собранных данных делается вывод об уровне развития мотивирующей среды в компании. Общая программа мероприятий по управлению элементами мотивирующей среды по их внедрению, оценке и развитию представлена на рисунке 2.

Атмосфера мотивов и стимулов к инновациям		Инновационная инфраструктура	
<i>Рост вовлеченности персонала</i>	→ Анкета вовлеченности → Индекс вовлеченности	<i>Орг-структура инноваций</i>	→ Число инновационных продуктов, внедренных предприятием на рынке за последний год → Прирост нематериальных активов → КПД деятельности персонала → Система KPI
<i>Поддержка руководства</i>	→ Система обратной связи → Система обсуждений → Доля сотрудников, выполняющих 100%-ный KPI → Время, прошедшее с момента выработки новой идеи до начала осуществления проекта → Инструменты материальной и нематериальной мотивации (таблица)	<i>Управление человеческими ресурсами</i>	→ Тест по оценке ожиданий сотрудника → Тест по удовлетворенности сотрудника
Творческий потенциал		Корпоративная культура, ориентированная на инновации	
<i>Способности персонала</i>	→ Оценка предпринимательских способностей (анкета) → Оценка уровня компетентности (анкета) → Оценка уровня коммуникабельности, гибкости (анкета) → Оценка способностей к творческому мышлению → Рентабельность персонала	<i>Осведомленность сотрудников</i>	→ Анкета по уровню информированности персонала → Система донесения нововведений до персонала → Система основных принципов корпоративной культуры инновационно-ориентированной компании

Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Программа мероприятий по управлению элементами мотивирующей среды по их внедрению, оценке и развитию в организации

В рамках атмосферы мотивов и стимулов к инновациям рост вовлеченности персонала реализуется на основе оценки уровня вовлеченности через анкетирование и расчет индекса вовлеченности. Поддержка руководства осуществляется через построение эффективной системы обратной связи и системы обсуждений; расчет и контроль за долей сотрудников, выполняющих 100% KPI; оценку времени, прошедшего с момента выработки новой идеи до начала осуществления проекта; а также через применение инструментов материальной и нематериальной мотивации.

В рамках инновационной инфраструктуры формирование оргструктуры инноваций реализуется на основе контроля за числом инновационных продуктов,

внедренных предприятием на рынке за последний год, прироста нематериальных активов и КПД деятельности персонала, а также на основе системы KPI. Управление человеческими ресурсами осуществляется в рамках тестирования по оценке ожиданий и удовлетворенности сотрудников.

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

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

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

III ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

2. На основании анализа существующих теоретических подходов обоснована принципиальная важность человеческого капитала для повышения уровня вовлеченности персонала в контексте ведения инновационной деятельности коммерческой организации. С учетом ключевых человеческих потребностей, на основе анализа уровня мотивов и стимулов, было выявлено, что удовлетворение высших потребностей – уважение (власть) и самореализация (успех) – играет

ключевую роль в процессе возникновения инновационных идей у сотрудников предприятия (обосновано на материалах кейсов компаний «Яндекс», «Сплат», «Технониколь»).

3. Разработаны принципы формирования мотивирующей среды, повышающей результативность и эффективность инновационной деятельности. Теоретически обоснован состав и взаимосвязь элементов мотивирующей среды (атмосфера мотивов и стимулов к инновациям; инновационная инфраструктура; корпоративная культура, ориентированная на инновации; творческий потенциал), затрагивающих различные аспекты деловой деятельности организации и тем самым эффективно повышающих вовлеченность сотрудников к инновациям (подтверждено результатами исследования в АО «НПО «Криптен»). Показано, что учет принципов самообучающейся организации при формировании инновационной системы в компании может повышать эффективность инновационной деятельности.

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

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

6. Обоснована важная роль фактора творческого потенциала в контексте эффективности инновационной деятельности компании на основе результатов опроса представителей российских предприятий, предложены инструменты оценки творческого потенциала организации, которые включают в себя оценку предпринимательских способностей, уровня компетентности, коммуникабельности и гибкости, оценку творческих способностей персонала.

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

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

IV СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России:

1. Саяпин, А.В. Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях: опыт вовлечения сотрудников / А.В. Саяпин, А.В. Трачук // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – № 1(82). – С. 64-73. (1,02 / 0,5 п.л.).

2. Саяпин, А.В. Разработка и реализация инновационной стратегии коммерческой организации / А.В. Саяпин // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 6. – С. 90-97. (0,91 п.л.).

3. Саяпин, А.В. Совершенствование инновационного процесса предприятия путем формирования мотивирующей среды / А.В. Саяпин // Вестник РУДН. Серия Экономика. – 2016. – № 4. – С. 90-98. (0,52 п.л.).

4. Саяпин, А.В. Мотивирующая среда как инструмент повышения вовлеченности персонала в инновационную деятельность организации / А.В. Саяпин // Горизонты экономики. – 2017. – № 1 (34). – С. 74-76. (0,3 п.л.).

5. Саяпин, А.В. Совершенствование мотивирующей среды в российских инновационно-ориентированных компаниях / А.В. Саяпин // Эффективное антикризисное управление. – 2017. – № 4(97). – С. 80-84. (0,58 п.л.).

6. Саяпин, А.В. Оценка и управление сопротивлением инновациям в малых и средних предприятиях / А.В. Саяпин, К.В. Саяпина // Финансовая экономика. – 2018. – № 3 (часть 1). – С. 93-103. (1,0 / 0,5 п.л.).

Публикации в других научных изданиях:

7. Саяпин, А.В. «Кольцо удушения», или как заставить работать даже лентяев / А.В. Саяпин // Генеральный директор. – 2015. – № 6. – С. 14. (0,1 п.л.).

8. Саяпин, А.В. Восемь простых мер, которые способны предотвратить текучку продавцов / А.В. Саяпин // Генеральный директор. – 2015. – № 7. – С. 30-33. (0,4 п.л.).

9. Саяпин, А.В. 19 кризисов роста российских компаний и как с ними справиться / А.В. Саяпин // Генеральный директор. – 2015. – № 9. – С. 88-93. (0,52 п.л.).

10. Саяпин, А.В. Диагностика кризисов и факторы роста малых и средних предприятий / А.В. Саяпин // Материалы II научной конференции «Управленческие науки в современном мире». – 2015. – Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч.-практ. журнал «Эффективное антикризисное управление». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2015. – Т.1. – С.21-25. (0,27 п.л.).

11. Саяпин, А.В. Мотивирующая среда как фактор создания инноваций в организации / А.В. Саяпин // Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф.: В 2 т.; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч. практ. журнал Эффективное Антикризисное Управление. – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2016. – Т. 2. – С. 253-258. (0,3 п.л.).

12. Саяпин, А.В. Клиент за три дня и тест на эгоизм: как выявить сейлзов, которые принесут прибыль / А.В. Саяпин // Коммерческий директор. – 2016. – № 9. – С. 88-91. (0,4 п.л.).

13. Саяпин, А.В. Как работает мотивация: ожидание и суровая реальность / А.В. Саяпин // Коммерческий директор. – 2018. – № 1 (82). – С. 56-58 (0,4 п.л.).

14. Саяпин, А.В. Типы продавцов, которых не нужно понукать: где найти и как распознать / А.В. Саяпин // Коммерческий директор. – 2018. – № 6 (87). – С. 58-61. (0,5 п.л.).