

УДК 33

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.031

Интегрированный показатель мотивации персонала как ключевой индикатор реализации инновационной стратегии

Жданкин Николай Александрович

Президент ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ»;

академик РАЕН,

доктор технических наук, профессор,

Национальный исследовательский технологический университет МИСиС,

119049, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинский, 4;

e-mail: regul-consult@mail.ru

Суанов Владимир Маратович

Аспирант,

Национальный исследовательский технологический университет МИСиС,

119049, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинский, 4;

e-mail: suanovv@mail.ru

Аннотация

Стратегия развития предприятия должна быть основана на инновациях и регулярных совершенствованиях. В условиях кризисных явлений в отечественной экономике необходимо особую роль уделять инновациям для победы в конкурентной борьбе. Структурное совершенствование мотивации персонала является ключевым фактором стратегического развития на предприятии. Мотивированный сотрудник организации заинтересован трудиться больше, с энтузиазмом подходить к выполнению сложных производственных (в т.ч. инновационных) задач и брать на себя дополнительную ответственность. Мотивы-стимулы и антимотивы-антистимулы сотрудников идентичны, но не являются противоположностью друг другу. Интегрированный показатель уровня мотивации (ИПМ) персонала помогает проводить количественное измерение мотивации сотрудников. Данный показатель можно использовать как для каждого конкретного сотрудника, так и для всего коллектива компании в целом. ИПМ был разработан с целью более глубокого понимания уровня мотивации персонала на предприятии. Выборку факторов мотивации можно подбирать индивидуально под каждую исследуемую группу сотрудников компании, которые в свою очередь можно разделять по возрастным, социальным и даже психологическим группам. Использование результатов расчета ИПМ способствуют улучшению внутрикорпоративного взаимодействия для достижения стратегических целей предприятия.

Для цитирования в научных исследованиях

Жданкин Н.А., Суанов В.М. Интегрированный показатель мотивации персонала как ключевой индикатор реализации инновационной стратегии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 308-319.

Ключевые слова

Стратегия, стратегическое развитие, мотивация персонала, инновации, менеджмент.

**Введение.
Проблемы инноваций**

Инновации определяют главный вектор современного развития всех без исключения компаний различной отраслевой принадлежности. Без инноваций в наше непростое время не обойтись. Поэтому вопрос разработки и внедрения инноваций, как важнейшего направления развития компании, регулярно встает на повестке дня перед менеджментом российских организаций. Но долгие дискуссии о важности и необходимости инноваций заканчиваются весьма скромными достижениями по известному принципу «хотели как лучше, а получилось как всегда». В результате очередной проект сворачивается еще в зародыше, так и не успев родиться на свет. Зато это находит полную поддержку руководства компании ввиду уменьшения «лишних» (читай инновационных) издержек. Тренд на инновации уходит в никуда... И как правило, появляется только с очередной сменой команды топ-менеджмента.

Причиной такого замкнутого круга являются структурные ошибки, требующие принятия действенных мер. Их следует обобщить в следующие группы:

- ошибки стратегии развития предприятия;
- организационные ошибки;
- неэффективная кадровая политика.

Взявшись за совершенствование процессов практически в любой сфере деятельности, необходимо, в первую очередь, разработать масштабную стратегию развития, в которой важнейшая роль должна быть уделена инновационным разработкам и мотивации персонала [Жданкин, 2010]. При этом, для получения синергетического эффекта, руководитель каждого структурного подразделения должен работать в первую очередь в рамках стратегии развития компании, а не сиюминутных показателей. Далеко не все руководители этого уровня учитывают общие цели и задачи компании в рамках своих производственных задач, хотя важность их кажется очевидной.

Помимо ошибок стратегического развития организации, стоит выделить еще одну классическую ошибку, берущую свое начало с методики управления предприятием [Суанов, 2016]. Применение к инновационным проектам методик, которые используются в уже устоявшемся бизнесе. Свойственные инновационным процессам неопределенность и неожиданности, принуждают придерживаться текущей методологии, избегая актуального инновационного подхода.

Самым ключевым фактором, влияющим на эффективность и стратегии и структурно-организационной деятельности, является успешная кадровая политика, прежде всего, с точки зрения мотивации персонала [Жданкин, 2017]. Кадровая политика сама по себе является совокупностью целей и принципов, определяющих содержание работы с сотрудниками. Данные термин характеризует направление работы, обеспечение оптимальных балансов кадровых процессов в интересах высшего менеджмента организации, ее руководства. Но стоит отметить, что главным звеном в цепи успешной реализации стратегии являются люди, изучение их мотивов и антимотивов к выполнению трудовых обязанностей.

Роль мотивации персонала

Мотивированный сотрудник организации заинтересован трудиться больше, с энтузиазмом подходить к выполнению сложных производственных (в т.ч. инновационных) задач и брать на себя дополнительную ответственность. Реалии отечественного рынка труда таковы, что руководители предприятий *упрямо* уверены, что единственным мотивом к выполнению трудовых обязанностей рядовых сотрудников является заработная плата. Но ни заработная плата, ни карьерный рост или удобное расположение офиса не являются ключевыми факторами мотивации сотрудника, т.к., достигнув желаемого уровня данных привилегий, заставить его работать будет уже очень непростой задачей.

Существует множество мифов о мотивации сотрудников. Большинство руководителей считают, что *подталкивание* к работе является основным методом стимулирования человека выполнять свои трудовые обязанности. Однако, мотивация должна подразумевать существование у человека собственного желания работать и нивелирует необходимость внешней стимуляции со стороны руководителя [Жданкин, 2009]. В ходе исследования были обозначены несколько видов положительных подходов стимулирования мотивации персонала. Кратко рассмотрим их.

Мотивация рабочим временем

Одним из ключевых методов стимулирования человека выполнять свои трудовые обязанности является сокращение его работы в принципе. В ходе исследования коммерческим директорам сбытовых подразделений горно-металлургических предприятий было предложено выделять дополнительный день (или более) отпуска для сотрудников, перевыполнивших месячный план по продажам. Результатом данного нововведения стало стремление сотрудников к увеличению личных продаж и увеличению количества холодных звонков на 10%, а проведенных встреч с новыми потенциальными клиентами встреч на 8%. Является ли данный метод мотивации противоречием предположению, что хорошо мотивированный сотрудник должен хотеть работать больше? Конечно, нет. Он готов работать даже меньше (по времени), но более интенсивно, более эффективно, повышая свою производительность [Жданкин, 2009].

Увеличение оплаты труда

Как уже было отмечено, данный метод мотивации стимулирует персонал строго до следующего увеличения оплаты труда. Исследование разделило мнение руководителей о данном методе. 65% опрошенных в ходе исследования руководителей коммерческих подразделений уверены, что мотивировать работать будет скорее понижение заработной платы. *Хороший менеджер – голодный менеджер!* Оставшиеся 35% считают, что рост заработной платы является мотивом-стимулом для менеджеров по продажам продавать больше. Стоит отметить, что увеличение заработной платы является острой необходимостью в условиях кризиса в РФ. Однако данные портала *SuperJob* подтверждают, что среди отечественных компаний в 2017 году только 15% проводили индексацию оплаты труда. Учитывая стабильное увеличение цен на продукты и услуги, темпы инфляции, а также снижения реальных доходов населения РФ, метод поднятия заработной платы может способствовать увеличению мотивации персонала. Повышение однозначно необходимо, но *пропорционально* результатам работы.

Развитие партнерских отношений в коллективе

Введение и развитие моделей поведения сотрудников, обобщенные понятием «корпоративная культура», является составной частью успешной стратегии развития предприятия. Данное понятие включает в себя следующие компоненты:

- а) структура и принципы лидерства;
- б) методы разрешения споров в коллективе;
- в) система внутренних коммуникаций;
- г) роль сотрудника в компании.

Данный метод основан на развитии человеческих отношений в коллективе, стремлении мотивировать сотрудников, применяя искренность и добропорядочность во внутренних коммуникациях. Однако, не каждый индивид способен адекватно воспринимать такое отношение. Учитывая различие человеческих психотипов, руководителю целесообразнее применять индивидуальный подход к подчиненным.

Социальный пакет

Современная система труда характеризуется тем, что люди проводят на рабочем месте значительно меньше времени, чем когда-либо в истории. При этом компании и корпорации готовы предоставлять заботу и гарантии для своих сотрудников. Данная тенденция уже необратима [Боумен, 2007]. Поэтому социальный пакет может восприниматься сотрудниками уже не как поощрение, а как неотъемлемая обязанность работодателя. Расширенная медицинская страховка, сокращение рабочего времени, регулярные праздничные корпоративные мероприятия за счет предприятия – если список данных социальных гарантий регулярно не увеличивается, то у сотрудников компании формируется мнение, что компания переживает не лучшие времена. Демократическое отношение руководителей к сотрудникам не является гарантией увеличения вовлеченности и стимулирования мотивации персонала. Наоборот, нарастание «социально-экономических appetites» совместно с безответственным отношением к работе определенных сотрудников может приносить компании только убытки.

Коммуникационные подходы в управлении мотивацией

В современном мире функции мотивации труда и стимулирования персонала выполняют отдельные HR-подразделения или кадровые структуры компании. Выходит, что департаментом или подразделением управляет одна команда руководителей, а деятельностью в области мотивации и стимулирования персонала занимаются другие люди. Данное разделение функций управления является некорректным. Стратегия работы подразделения, сроки и условия выполнения его задач формируются непосредственным руководителем. Именно он определяет, как будут работать подчиненные, получает от них обратную связь и определяет насколько эффективна эта работа выполнена. В компетенции непосредственного руководителя обязанность поощрять и наказывать сотрудников своего подразделения. Учитывая тот факт, что подавляющая часть функций мотивации и стимулирования персонала ложатся на плечи руководителя подразделения, то именно он должен принимать непосредственное участие в структурном развитии мотивации персонала. А HR-подразделения должны оказывать необходимое содействие в процессе отбора персонала, проводить обучение сотрудников и адаптацию вновь пришедшим. Иными словами, создавать мотивирующую среду на предприятии для успешного достижения стратегических целей и задач.

Мотивы и антимотивы персонала

Проведенный анализ мотивации персонала сбытовых подразделениях металлургических предприятий показал, что само понятие мотивации и стимулирования напрочь отсутствует в отечественной практике управления организацией. HR-подразделения оказывают минимальное внимание и воздействие на конкретного сотрудника среднего и низшего звена. Вся система

мотивации основана на *авторитарном* методе управления персоналом, совокупно с которым редко используются элементы демократического управления для поддержания в сотрудниках *ложного* чувства причастности к общей идее. В действительности, система мотивации и стимулирования практически полностью отсутствует, что порождает отсутствие организационной лояльности сотрудников к своему предприятию.

Организационная лояльность сотрудников к предприятию, в котором они работают, является не просто ключевым фактором кадровой политики и мотивации персонала, но и конкурентным преимуществом, поскольку положительное отношение сотрудников к своей работе повышает эффективность самого предприятия. Понятие организационной лояльности сотрудников основано на следующих условиях:

- удовлетворенность содержанием работы. Привлекательность работы;
- доверие к руководителю;
- справедливое отношение со стороны организации в целом.

Система мотивации и стимулирования персонала как фундаментальный элемент стратегии развития предприятия должна быть задействована на всех организационных уровнях предприятия [Жданкин, 2010]. Процесс всей трудовой деятельности сотрудника с момента прихода на работу и до увольнения должен быть полностью охвачен контролем данной системы. На практике, в ходе исследования, была выявлена несогласованность элементов системы мотивации. В качестве примера целесообразно обозначить, что в процессе отбора HR-командой изучаются мотивы-стимулы соискателя. Но данная информация так и остается на уровне анализа резюме кандидата и не используется в процессе работы непосредственным руководителем соискателя. Данный пример показывает несогласованность элементов системы мотивации персонала и неэффективное использование высокооплачиваемых кадровых ресурсов предприятия.

Проблемой использования мотивирующих факторов сотрудников также является отсутствие желания у непосредственного руководителя осуществлять функции исследования мотивации своих подчиненных, так как это требует и дополнительных трудозатрат с их стороны и компетенций. Данный процесс представляется им сложным, количественно неизмеримым.

В ходе исследования была разработана схема, отражающая ключевое место мотивации в системе управления предприятием, представленная на рис. 1.

Не секрет, что немотивированные сотрудники могут очень дорого обходиться предприятию. Согласно исследованию, проведенному среди сбытовых подразделений горно-металлургических предприятий, мотивированные сотрудники являются ключевым фактором и инструментом воплощения стратегических целей и задач. А идентичность Топ-10 мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов сотрудников сбытовых подразделений металлургических предприятий, представленных в табл.1, обозначает, что факторы мотивации могут, как стимулировать сотрудников исполнять свои должностные обязанности, так являться фактором антимотивации и «выгорания» сотрудников [Жданкин, Суанов, 2017].

По информации, представленной в таблице 1, можно сделать вывод о том, что руководителям предприятий необходимо налаживать работу по мотивации сотрудников на приоритетных основах. Но что же находится в основе мотивации персонала? Результат проведенного исследования подтверждает, что недовольство работой и удовлетворенность от трудовой деятельности зависят от многих факторов. Интересно допустить, что мотивы-стимулы и антимотивы-антистимулы не представляют собой антиподы друг другу. Противоположность мотива-стимула – это не антимотив, а вероятно, отсутствие мотива. Соответственно,

противоположностью антимотива-антистимула является отсутствие неудовлетворенности работой [Жданкин, Суанов, 2017].



Рисунок 1 – Место и роль мотивации как фактора результативной стратегии

Таблица 1 – Топ-10 мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов сотрудников сбытовых подразделений горно-металлургических предприятий

Наименование мотива-стимула	Наименование антимотива-антистимула
Заработная плата и ее регулярная выплата	Низкий уровень заработной платы
Карьерный рост	Увеличение объема нагрузки, обязанностей, ненормированный рабочий день
Повышение профессионального уровня, саморазвитие, самореализация	Стиль руководства, отсутствие адекватной оценки со стороны руководства
Благоприятные условия труда	Содержания труда, рутинная работа
Содержание работы: интересная, привлекательная работа	Отсутствие перспектив развития, тупик в карьерном росте
Повышение профессионального уровня, саморазвитие, самореализация	Напряженные отношения в трудовом коллективе
Хорошее техническое оснащение и состояние рабочего места	Бюрократизм, бумажная волокита
Возможность самостоятельно принимать решения и видеть их результат	Плохой социальный пакет
Достойный социальный пакет	Высокий уровень ответственности
Дружеские отношения в коллективе, хороший психологический климат, общение людьми	Неблагоприятные условия труда

Трудностью понимания данной идеи является то, что руководителями предприятий мотивация персонала и антимотивация персонала представляются как противоположности друг другу. Говоря иначе, что не мотивирует, должно провоцировать антимотивацию, и наоборот. Однако, стоит подчеркнуть, что одними постулатами не обойтись, когда дело доходит до функционирования персонала на рабочих местах [Жданкин, Суанов, 2014].

Идентичность мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов констатирует, что влияние факторов мотивации персонала является следствием различных типов человеческих потребностей. Их следует разделить на две группы:

физиологические потребности. Они характеризуются однозначным стремлением сотрудников сторониться неприятных чувств, исходящих из внешней среды. Также в данную группу необходимо добавить все условные реакции, характеризующиеся физиологическими потребностями. Условно, сотрудник вынужден работать и зарабатывать деньги для удовлетворения потребности в пище, т.к. потребность в пище является ключевым физиологическим мотивом-стимулом, стимулирующим человека зарабатывать.

потребности психологического климата и достижений. Данная группа характеризуется индивидуальными особенностями характера сотрудника. На базе данных потребностей у человека формируется стремление к выполнению поставленных перед ним целей и задач в процессе трудовой деятельности. Качество выполнения этих задач напрямую зависит от мотивации сотрудника.

Интегрированный показатель мотивации

Поскольку проблема мотивации сотрудников является ключевым фактором конкурентоспособности компании, возникла потребность разработки *интегрированного показателя уровня мотивации* персонала (ИПМ), актуального для любого предприятия, который будет характеризовать количественный уровень мотивации конкретного сотрудника. Данный показатель можно использовать и для всего коллектива компании в целом. Особенно это важно для *инновационного* развития компании, когда мотивация становится жизненно необходимой.

Основой для расчета показателя ИПМ служат оценки уровня факторов мотивации. Факторы мотивации оцениваются методом экспертных оценок сотрудников предприятия [Суанов, 2017]. Пример расчета показателя ИПМ представлен ниже и разработан на основе совершенствования мотивации сбытового подразделения горно-металлургического холдинга, условно обозначенного компанией С. Сотрудники предприятия делают объективную балльную оценку каждого фактора мотивации, где 1 – минимальная оценка, 10 – максимальная. Пример опроса представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка факторов мотивации разных отделов компании С

№ пп	Факторы мотивации	Оценка фактора мотивации (Бфм), баллы		
		Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3
1	Карьерный рост	5	5	5
2	Заработная плата	5	4	5
3	Трудовые условия	9	8	9
4	Управленческие методы руководства	5	5	5
5	Инновационность (персональная творческая реализация)	7	5	9
6	Корпоративная культура	6	5	7
7	Социальный пакет	8	6	8
8	Перспективы организации	7	7	9
9	Содержание работы	6	5	8
	ИТОГО	58	50	65

Следующим этапом является сопоставление оцененных факторов друг с другом методом парных сравнений. Стоит отметить, что сами факторы могут подбираться индивидуально для каждой компании, более того, для разных периодов развития компании, и для решения текущих и перспективных проблем, связанных, например, с реализацией стратегии развития. Заметим, что помимо перефразирования известного набора факторов мотивации [там же], здесь использован совершенно новый фактор, такой как *инновационность*, играющий важнейшую роль в реализации именно инновационной стратегии.

Не все факторы мотивации равнозначны. Какие-то более важны для человека, а какие-то менее важны. Но суть ниже приведенного подхода заключается в том, что руководство в зависимости от этапа развития делает акценты на том или ином факторе через его удельный вес при расчете ИПМ. Тем самым оно показывает (сигнализирует) людям, что наиболее ценно для компании в данный конкретный период времени. Это может быть либо инновационность, либо карьерный рост, либо перспективы предприятия и пр. Для расчета удельного веса каждого фактора мотивации, они попарно сравниваются по принципу спортивного противостояния. Победитель получает 2 очка, в случае ничьей оба фактора получают по 1 очку и ноль получает проигравший фактор. По итогу сравнения факторов мотивации выделяется их удельный вес, от 0 до 1. Итоги расчета удельного веса, как основания для ИПМ, методом парных сравнений факторов мотивации представлен в таблице 3 для компании, делающей упор на инновационном развитии.

Таблица 3 – Парные сравнения факторов мотивации компании С. Составлено автором

Факторы мотивации	Парное сравнение									∑ баллов	Удельный вес
Карьерный рост		1	1	2	0	1	1	1	2	9	0,125
Заработная плата	1		2	1	0	1	1	2	2	10	0,139
Трудовые условия	1	0		1	0	1	0	0	0	3	0,042
Управленческие методы	0	1	1		0	2	1	1	1	7	0,097
Инновационность	2	2	2	2		2	2	2	2	16	0,222
Корпоративная культура	1	1	1	0	0		0	0	1	4	0,056
Социальный пакет	1	1	2	1	0	2		2	1	10	0,139
Перспективы организации	1	0	2	1	0	2	0		0	6	0,083
Содержание работы	0	0	2	1	0	1	1	2		7	0,097
Итог										72	1,000

Далее рассчитывается результирующий вес фактора мотивации. Для этого результаты, полученные из таблицы 2 и таблицы 3, необходимо сопоставить друг с другом.

$$U_{рвф} = B_{фм} \times U_{в} \quad (1)$$

Где, $U_{рвф}$ – показатель результирующего веса фактора мотивации;

$B_{фм}$ – балл оценки фактора мотивации;

$U_{в}$ – удельный вес фактора мотивации.

Итогом расчетов и сопоставления результатов является интегрированный показатель уровня

мотивации. Он определяется суммой всех показателей результативного веса факторов мотивации. Формула представлена ниже:

$$\text{ИПМ} = \sum \text{Урвф} \quad (2)$$

Где, Урвф – Удельный результат веса фактора мотивации.

Расчет показателя ИПМ, проведенный в компании С представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Пример расчета ИПМ для отделов компании С

№ пп	Факторы мотивации	Ув	Бф			Урвф		
			Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3	Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3
1	Карьерный рост	0,125	5	5	5	0,625	0,625	0,625
2	Заработная плата	0,139	5	4	5	0,695	0,556	0,695
3	Трудовые условия	0,042	9	8	9	0,378	0,336	0,378
4	Управленческие методы	0,097	5	5	5	0,485	0,485	0,485
5	Инновационность	0,222	7	5	9	1,554	1,11	1,998
6	Корпоративная культура	0,056	6	5	7	0,336	0,28	0,392
7	Социальный пакет	0,139	8	6	8	1,112	0,834	1,112
8	Перспективы организации	0,083	7	7	9	0,581	0,581	0,747
9	Содержание работы	0,097	6	5	8	0,582	0,485	0,776
	ИТОГО (ИПМ)	1,000	58	50	65	6,348	5,292	7,208

Показатель ИПМ количественно характеризует степень мотивации, как каждого конкретного сотрудника, так и всего отдела в целом. Степень мотивации подразделяется на уровни, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Уровень мотивации сотрудников компании С

Показатель ИПМ	Уровень мотивации
8 - 10	Высокий
6 - 7,9	Выше среднего
4 - 5,9	Средний
2 - 3,9	Ниже среднего
0 - 1,9	Низкий

Как видим из табл. 4, наиболее мотивированный с позиций инновационности отдел 3, а наименее – отдел 2. Отдел 1 занимает промежуточное положение. По градации табл.5, отдел 2 находится в среднем интервале, а отделы 1 и 3 находятся в интервале «выше среднего». Однако отдел 3 значительно опережает отдел 1 и приближается уже к высокому уровню, что говорит о его большей перспективности.

Эти результаты можно использовать для подтягивания уровня инновационности сотрудников до очень высокого уровня. Для этого могут быть использованы специальные приемы инновационного менеджмента [1], развивающие аналитические способности людей и их умение генерировать новые идеи для развития предприятия. Понятно, что ИПМ можно и нужно использовать в качестве индикатора КРІ при реализации инновационной стратегии развития компании.

Заключение

Таким образом, показатель ИПМ был разработан с целью более глубокого понимания уровня мотивации персонала на предприятии. Выборку факторов мотивации можно подбирать индивидуально под каждую исследуемую группу сотрудников компании, которые в свою очередь можно разделять по возрастным, социальным и даже психологическим группам. Данный показатель может помочь руководителю предприятия или подразделения в режиме мониторинга выявить уровень мотивации сотрудников в количественном формате, что наглядно характеризует мотивацию персонала как главный показатель конкурентоспособности предприятия.

Подчеркнем, что стратегия развития предприятия основана на совокупности хозяйственных и финансово-экономических идей, принципов, методов и действий, всецело направленных для достижения конечного результата, а именно экономической выгоды. Руководство предприятий для получения этой выгоды пользуется преимущественно сугубо рациональными финансовыми подсчетами, забывая о самом процессе, который к этой выгоде приводит. Ведь главным участником этого процесса и главным фактором стратегического развития является персонал, исполнители. В условиях жесткой конкурентной борьбы предприятий за место под солнцем, менеджмент полагается на структурные совершенствования и изменения, никогда не согласовывая их с исполнителями. Грамотная стратегия предприятия может позволить занять определенную долю рынка, но удерживать эту долю могут только исполнители. Для этого необходимо, чтобы контакт руководителей с подчиненными проходил не просто в рамках принуждения, сколько в рамках обмена информацией и получения обратной связи. Уровень мотивации, полученный посредством измерения ИПМ, является лучшей обратной связью для руководителя, полученной в количественном формате.

Сам факт получения обратной связи основан на фундаментальных пониманиях того, насколько руководители хотят (или не хотят) держать подчиненных подальше от стратегической информации и знаний. Это связано с желанием удержания власти, когда руководитель, пользуясь исключительно авторитарным методом управления, скрывает техники достижения успеха, а только поощряет, либо порицает за результат. Конечно, и в обратной связи такой руководитель не нуждается. Но если процесс работы будет построен на командной основе, когда руководитель берет ответственность за результат на себя, контролирует уровень мотивации своих сотрудников, то компания сможет добиваться больших производственных успехов, основанных на добровольном желании коллектива способствовать достижению не только личной сиюминутной выгоды, но и глобальных стратегических целей инновационного развития предприятия.

Библиография

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2007. 175 с.
2. Жданкин Н.А. Инновационный менеджмент. М.: КноРус, 2017. 316 с.
3. Жданкин Н.А. Как из мастера сделать эффективного менеджера // Управление персоналом. 2009. №3. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1905>
4. Жданкин Н.А. Как кризис обратить себе на пользу // Менеджмент сегодня. 2009. №3. URL: <https://grebennikon.ru/article-zg3q.html>
5. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. М.: Финпресс, 2010. 269 с.

6. Жданкин Н.А., Суанов В.М. Ключевой фактор стратегического развития // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. 2014. № 9. С. 34-43; № 11. С. 30-39.
7. Жданкин Н.А., Суанов В.М. Мотивация персонала как ключевой фактор стратегического развития промышленных предприятий России // Менеджмент сегодня. 2017. № 4. С. 256-272.
8. Жданкин Н.А., Суанов В.М. Развитие мотивации персонала промышленной компании на основе измерений // Кадровик. 2017. № 2. С. 79-88; № 3. С. 81-87.
9. Суанов В.М. Изменение стратегии продаж в зависимости от ситуации на рынке // Экономика и предпринимательство. 2016 № 12 (ч. 2). С. 504-509.
10. Суанов В.М. Измерение мотивации персонала как фактора стратегического развития промышленных предприятий // Инновации и инвестиции. 2017. № 1. С. 80-84.

Integrated staff motivation indicator as a key indicator of the implementation of an innovation strategy

Nikolai A. Zhdankin

President of REGUL-CONSULT LLC;
Academician of RANS,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
National Research University of Science and Technology MISiS,
119049, 4, Leninskii av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: regul-consult@mail.ru

Vladimir M. Suanov

Postgraduate,
National Research University of Science and Technology MISiS,
119049, 4, Leninskii av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: suanovv@mail.ru

Abstract

An enterprise development strategy should be based on innovation and regular improvement. In the conditions of crisis facts in the domestic economy, it is necessary to give a special role to innovation in order to win the competitive struggle. Structural improvement of staff motivation is a key factor in the strategic development of the enterprise. A motivated employee of the organization is interested in working more, with an enthusiastic approach to the implementation of complex production (including innovative) tasks and to take on additional responsibility. The incentive motivations and anti-motivating anti-incentive of employees are identical, but not opposed to each other. An integrated measure of motivation (IPM) of staff helps to conduct a quantitative measurement of employee motivation. This indicator can be used for each individual employee, and for the entire team of the company as a whole. IPM was developed with the aim of a deeper understanding of the level of motivation of staff in the enterprise. A selection of motivation factors can be selected individually for each group of company employees studied, which in turn can be divided into age groups, social groups, and even psychological groups. Using the results of the IPM calculation contribute to the improvement of internal corporate interaction to achieve the strategic goals of the enterprise.

For citation

Zhdankin N.A., Suanov V.M. (2019) Integrirovannyi pokazatel' motivatsii personala kak klyuchevoi indikator realizatsii innovatsionnoi strategii [Integrated staff motivation indicator as a key indicator of the implementation of an innovation strategy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 308-319.

Keywords

Strategy, strategic development, staff motivation, innovation, management.

References

1. Boumen K. (2007) *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of strategic management.]. Moscow: YuNITI Publ.
2. Suanov V.M. (2016) Izmenenie strategii prodazh v zavisimosti ot situatsii na rynke [Change in sales strategy depending on the market situation]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], 12 (part 2), pp. 504-509.
3. Suanov V.M. (2017) Izmerenie motivatsii personala kak faktora strategicheskogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii [Measuring staff motivation as a factor in the strategic development of industrial enterprises]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 1, pp. 80-84.
4. Zhdankin N.A. (2017) *Innovatsionnyi menedzhment* [Innovative management.]. Moscow: KnoRus Publ.
5. Zhdankin N.A. (2009) Kak iz mastera sdelat' effektivnogo menedzhera [How to make an effective manager out of a master]. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management], 3. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1905> [Accessed 12/12/2018]
6. Zhdankin N.A. (2009) Kak krizis obratit' sebe na pol'zu [How to turn a crisis to your advantage]. *Menedzhment segodnya* [Management today], 3. Available at: <https://grebennikon.ru/article-zg3q.html> [Accessed 12/12/2018]
7. Zhdankin N.A. (2010) *Motivatsiya personala. Izmerenie i analiz* [Staff motivation. Measurement and analysis]. Moscow: Finpress Publ.
8. Zhdankin N.A., Suanov V.M. (2014) Klyuchevoi faktor strategicheskogo razvitiya [Key factor of strategic development]. *General'nyi direktor. Upravlenie promyshlennym predpriyatiem* [CEO. Management of an industrial enterprise], 9, pp. 34-43; 11, pp. 30-39.
9. Zhdankin N.A., Suanov V.M. (2017) Motivatsiya personala kak klyuchevoi faktor strategicheskogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii Rossii [Personnel motivation as a key factor in the strategic development of industrial enterprises in Russia]. *Menedzhment segodnya* [Management today], 4, pp. 256-272.
10. Zhdankin N.A., Suanov V.M. (2017) Razvitie motivatsii personala promyshlennoi kompanii na osnove izmerenii [Development of personnel motivation of an industrial company based on measurements]. *Kadrovik* [HR manager], 2, pp.79-88; 3, pp. 81-87.