

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 4 (20) 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4

**Ссылка для цитирования:** Киселев В. Д., Накипова М. Б. Мотивация новаторской деятельности специалистов и функциональных руководителей при внедрении технологических нововведений [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 126–142.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4.14

Дата поступления 18.08.2019 г.

УДК 331.1; 37.022; 65.01

Владимир Киселев<sup>1</sup>, Маржан Накипова<sup>2</sup>

### МОТИВАЦИЯ НОВАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ

**Аннотация.** Востребованность данного исследования обусловлена интересом к сложной, но типичной ситуации, отражающей не только казахстанскую, но и российскую практику мотивирования сотрудников на повышение качества собственного труда. Данный кейс-стади в формате кейкис — исследовательский материал, цель которого — выявить организационные и психологические закономерности при внедрении новаций. Образы сотрудника-новатора и его функционального руководителя, сотрудника отдела кадров, членов Технического совета, финансистов и бухгалтеров — собирательные, но вполне актуальные для крупного технологического бизнеса.

Методы предпринятого исследования заключаются в рассмотрении данного явления в конкретной проблемной ситуации во взаимосвязи её ключевых участников. В статье практически применено несколько авторских теоретических инструментов: визуальная концептуализация — проблемной ситуации и сути процессуальной мотивации; матрица целеполагания; итоговая матрица для рефлексии предложенных решений относительно к эталонным управленческим стратегиям; сценарирование события в терминах эталонных (базовых) ресурсов.

В качестве результатов предложено несколько последовательных вариантов решения проблем, возникших при отработке сложных процессов мотивирования сотрудников на успешные и результативные (для компании) преобразования сложного технологического процесса. Показано, что предложенный механизм принятия решения о мотивировании новационной и инновационной деятельности может быть документально регламентирован и успешно реализуем в практике крупной бизнес-компании.

Практическая значимость статьи заключается в разработке практического инструмента для описания сложной экономической ситуации, для проведения процесса стратегирования, в приложении данного инструмента к реальной проблемной ситуации.

**Ключевые слова:** новация и инновация, механизм трансформации новации, стимулирование и мотивирование, регламентирующие управленческие решения, корпоративная программа мотивации, кейкис, сценарий деловой игры.

JEL: B41, D7, J53, M54, O31

1 **Киселев Владимир Дмитриевич** — доктор делового администрирования (международная сертификация AMBA). Специалист по организационному развитию. Преподаватель, Институт МИРБИС. Москва, Россия. E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru).

ORCID 0000-0002-7053-3748, РИНЦ Author ID: 759584

2 **Накипова Маржан Бакбергеновна** — начальник отдела управления персоналом АО «Нефтяная компания "КОР"». Кызылорда, Казахстан. E-mail: [marzhan.nakipova@kor.kz](mailto:marzhan.nakipova@kor.kz).

#### Введение

Гармонизация интересов ключевых участников инновационного процесса на предприятии, предполагает: 1) обсуждение, создание и утверждение общепринятого в корпорации алгоритма (или последовательности действий) создания и продвижения новаций и превращения их в продуктивные и экономически обоснованные корпоративные инновации; 2) описание правил этой сложной и много итерационной производствен-

ной деятельности, и её ограничительных условий; описание мотивов и стимулов участников этой важной для устойчивого развития предприятия деятельности.

#### Теоретическая часть

##### Дилемма для руководителя «купить или сделать самим»

Руководитель предприятия всегда стоит перед дилеммами целесообразности применения нововведения: «Что выгоднее? Купить на отрас-



левом рынке готовую новацию у узкого специалиста или сделать её своими силами, но есть ли они у нас? Нужна ли эта конкретная новация для повышения продуктивности, результативности, эффективности нашей основной и проектной деятельности? Что мы улучшаем — способ производства, промежуточный или конечный продукт? Кто должен принимать решение об инновации и в какой степени нести ответственность за принятое и реализованное решение? Возможно ли корректно и адекватно регламентировать процесс прохождения личной инициативы сотрудника, предложенной им новации до уровня инновации на предприятии?»

Цикл «оценка потерь (регулярных, без планируемых изменений) — «разморозка» производственных регламентов (если потери значимые) — реализация планируемых изменений — оценка процессуальных результатов — коррекция отклонений — оценка промежуточных результатов — «заморозка» производственных

регламентов — оценка финальных результатов изменений» очень важен для любого руководителя-практика.

### Этапы внедрения инноваций

При внедрении инновации важно четко осознавать диапазон адекватных проблемной ситуации методов и вероятных сложностей (рисков), с которыми придется работать тем, кто будет заниматься их реализацией в организации. Авторитарный, демократический или либерально-потворствующий стили преодоления организационного сопротивления зависят от степени проработанности и непротиворечивости предлагаемых изменений (есть или отсутствует четкая концептуальная модель изменений и их ожидаемых результатов), от времени (требуемого для успешного исполнения и допустимого по плану), от рисков (допустимых и критичных). Укрупненные этапы процесса подготовки и внедрения новации на предприятии представлены на рисунке 1.

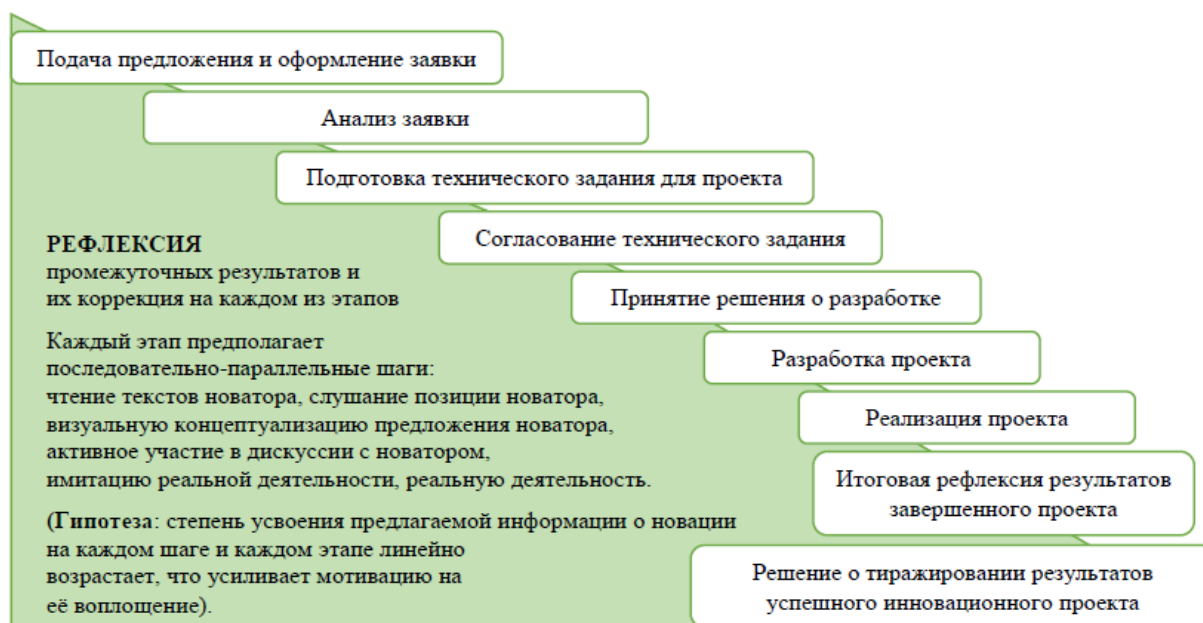


Рис. 1. Укрупненные этапы процесса подготовки и внедрения новации на предприятии

Источник: рисунок авторов

### Системы показателей для оценки предлагаемых новаций

В условиях отраслевых рыночных отношений, которые не всегда отличаются стабильностью и предопределенностью, предложить сбалансированную и унифицированную систему показателей эффективности внедрения инновации – задача сложная. Руководство любой компании должно определять её самостоятельно, исходя из специфики деятельности своего предприятия.

Система сбалансированных показателей эф-

фективности внедрения новаций периодически должна подвергаться ревизии, если с течением времени внешние условия для организации плавно или скачкообразно меняются.

Техническому совету (ТС) предприятия, который как правило занимается новациями и инновациями применительно к их продуктивности, результативности, эффективности и синергетичности, рассматривать их нескольких в аспектах, а именно: технологическом и научно-техническом (механизация, автоматизация, компьютеризация



и роботизация производства, повышение качества результатов труда, полная и гармоничная загрузка производственных мощностей и др.); экономическом (увеличение уровня дохода и прибыли от инновации, ускорение оборачиваемости капиталов, рост производительности труда, срок окупаемости вложений и стоимость проекта и др.); маркетинговом (повышение конкурентоспособности в отрасли и др.); социальном (развитие персонала, его компетентностей, повышение для сотрудников личной безопасности и удовлетво-

ренности трудом, др.); экологическом (степень снижения уровня промышленных отходов и выбросов в природную среду, повышение для выпускаемого продукта его экологичности и эргономичности, др.).

Эти аспекты удобны для лиц, которые принимают решения о судьбе новаций. Простейшая таблица для оценки нововведения приведена в таблице 1. Она удобна для доказательного экспертного заключения и рекомендаций по доработке и применимости.

Таблица 1. Пример простейшей оценочной таблицы для предлагаемого нововведения

Аспекты (допустимые значения от 0 до 8)	Экспертная оценка (количественная и качественная) статуса нововведения (от 0 до 10 + комментарии в сносках по каждой оценке/аспекту)				Σ
	Продуктивность	Результативность	Эффективность	Синергетичность	
Технологический	...	...	...	...	...
Экономический	...	...	...	...	...
Маркетинговый	...	Оценка	...	...	...
Социальный	...	...	...	...	...
Экологический	...	...	...	...	...
Σ	...	...	...	...	...

Источник: таблица составлена авторами

Можно в качестве примера успешной практики упомянуть один из нескольких инструментов оценки степени готовности технологического продукта к использованию бизнесом, который разработан при взаимодействии с технологическими брокерами Ассоциации брокеров инноваций и технологий — TPRL (Technology Project Readiness Level), развивает мировые стандарты оценки готовности продукта/технологии TRL\MRL с учетом опыта российской специфики<sup>1</sup>. Матрица оценки готовности проекта состоит из двух линеек: первая — степень проявленности фактора (от 1 до 9); вторая — семь факторов (технологическая, инженерная, производственная, операционная и рыночная готовности; а также оценки рисков и возможностей).

Можно также сослаться на несколько официальных документов<sup>2</sup> и официальные сайты не-

скольких институтов развития, имеющих тематические материалы (Приложение 1).

Процессуальный инструмент измерения степени мотивированности инициативной группы на циклическую деятельность

На рисунке 2 приведена авторская концептуальная модель процессуальной мотивации [Киселев, 2018], представляющая два взаимосвязанных цикла, отражающих внутренние и внешние (для объекта конкретного исследования) факторы, влияющие на уровень повышения или снижения его мотивации на определенный вид деятельности.

В рамках данной научной статьи применительно к группе инициаторов (новатор и его функциональный руководитель (ФР)) по этой модели будут проработаны только три её элемента (они обозначены на рисунке 2 тремя прямоугольниками, залитыми зеленым цветом): затраты группы (новатор и его функциональный руководитель) на осуществление деятельности по внедрению новации на предприятии; ключевые метрики затраты группы на осуществление деятельности по внедрению новации на предприятии; внешние поощрения для группы (преимущественно количественные, например, деньги). Проработанность (количественная и качественная) этих трех

1 Методология оценки готовности проектов TPRL // АБИТ / А. Н. Петров, А. В. Сартори, А. В. Филимонов, 2016. URL <http://bit.ly/2ZldyDP>

2 Разработка концепции создания евразийской сети трансфера технологий, включающей порядок ее формирования и финансирования: отчет о НИР / НКО «Российская сеть трансфера технологий», 2016 // АБИТ. URL <http://bit.ly/2ZP3l8X>; Петров А. Н., Сартори А. В., Филимонов А. В. Комплексная оценка состояния научно-технических проектов через уровень готовности технологий // Экономика науки 2016, Т. 2, No 4. С. 244–260. DOI [10.22394/2410-132X-2016-2-4-244-260](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2016-2-4-244-260); Титов В. В. Трансфер технологий. См. Приложение: Примерная система таблиц

технологического аудита. [WWW документ]. URL <https://metodolog.ru/00384/pril.htm>



элементов существенно снижает уровень неопределенности проблемной ситуации и повышает степень обоснованности решения для группы новаторов-инициаторов о продолжении, усилении и закреплении ею своей деятельности или о её видоизменении или прекращении.

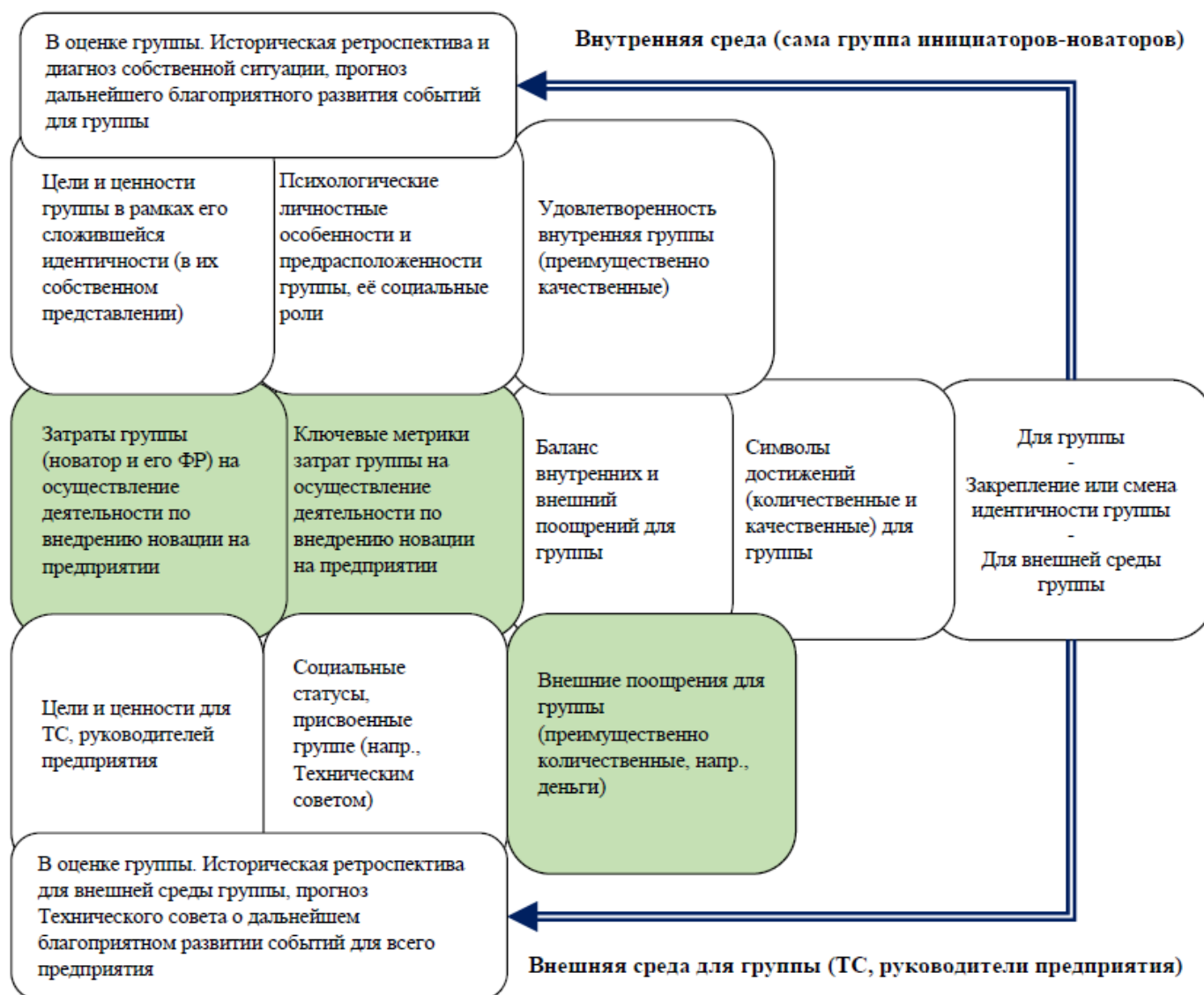


Рис. 2. Визуальная концептуализация сути процессуальной мотивации группы

Источник: рисунок авторов

**Внутренняя среда. Субъект исследования (в данном кейс-стади)**

Начальник отдела кадров должен разработать мотивационную программу. В частности, в ней есть раздел, посвященный активизации новационной и инновационной деятельности сотрудников компании.

Начальнику отдела кадров необходимо представить своему руководству концептуальную модель работы с новациями, предложенными сотрудниками разных должностных уровней (начальников и их подчиненных).

Модель должна обеспечивать относительно корректный прогноз и разностороннюю экспертную оценку (по разным предметным областям)

возможных позитивных и негативных эффектов от реализации предложенных новационных мероприятий.

**Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)**

В должностной инструкции практически всех сотрудников компании есть пункт, обязывающий сотрудника качественно выполнять свои должностные обязанности. В частности, у работника есть право и обязанность делать своему непосредственному начальнику рационализаторские предложения по улучшению технологических процессов, к которым работник имеет прямое отношение, и предложения для повышения качества выпускаемой компанией продукции (това-



ров, работ и услуг).

Отлаженной процедуры сбора, регистрации, обработки и внедрения таких предложений на данный момент в компании нет. Это признано руководством компании и её сотрудниками неприемлемой практикой, которую надо изменить.

Предполагается, что в ближайшем будущем (год-два) все предложения работников (новаторов) будут собираться сотрудниками Управления по работе с персоналом (см. на рисунке 3 этапы 1.1 и 1.2). Далее каждое предложение будет трансформировано в письменную заявку по утвержденной руководством форме (рисунок 3, этап 2.1). Предложение сотрудника проходит регистрацию в электронном журнале в 1С (по адресу: [www.\\*\\*\\*.kz](http://www.***.kz)). Предложение имеет форму, представленную на рисунке 4.

При корректном заполнении авторского предложения (рис. 3, этап 2.1), которое должно быть подтверждено (завизировано) сотрудником Управления кадров, оно приобретает официальный статус заявки на нововведение (далее по тексту, заявка).

Заявка попадает к функциональному руководителю (в ведении которого находится данный технологический процесс). Функциональный руководитель должен отреагировать на заявку в течение рабочей недели. Если у него (в рамках этой недели) есть необходимости делать внешние запросы (привлечение внешних экспертов (1)), то он должен сообщить об этом новатору и уточнить вероятный срок своего финального реагирования на заявку, но не более ещё одной недели.

Функциональный руководитель может дать следующие заключения по заявке:

«отклонить» — в случае, если суть предложения с его точки зрения не актуальна на данный момент;

«отложить» — в случае, если необходимы дополнительные уточняющие и согласующие действия, для этого могут быть привлечены внешние эксперты (1);

«доработать» — в случае, неполноты представленной информации, напр., не учтены или недостаточно проработаны риски и прогнозы последующих изменений в технологическом и обеспечивающем процессах;

«рекомендовать к обсуждению и согласованию на Техническом совете» — в случае, когда заявка признана ценной с точки зрения функционального руководителя.

В случае положительного решения функционального руководителя (ФР), он совместно с но-

ватором корректирует текст заявки (этап 2.2) для предоставления её на рассмотрение Техническому совету (далее, ТС) (этап 3) для экспертного обсуждения технической и технологической сути предложения-нововведения. Технический совет собирается один раз в две недели, если есть тема для обсуждения. Авторы заявки получают обратную связь от Технического совета не позднее одного календарного месяца. ТС может вынести решение по заявке: «отклонить», «отложить», «доработать», «принять к исполнению».

ТС, в случае необходимости повышения качества и обоснованности принимаемого решения, может привлечь внешних экспертов (2), что может потребовать некоторого дополнительного времени, но, суммарно, не более месяца.

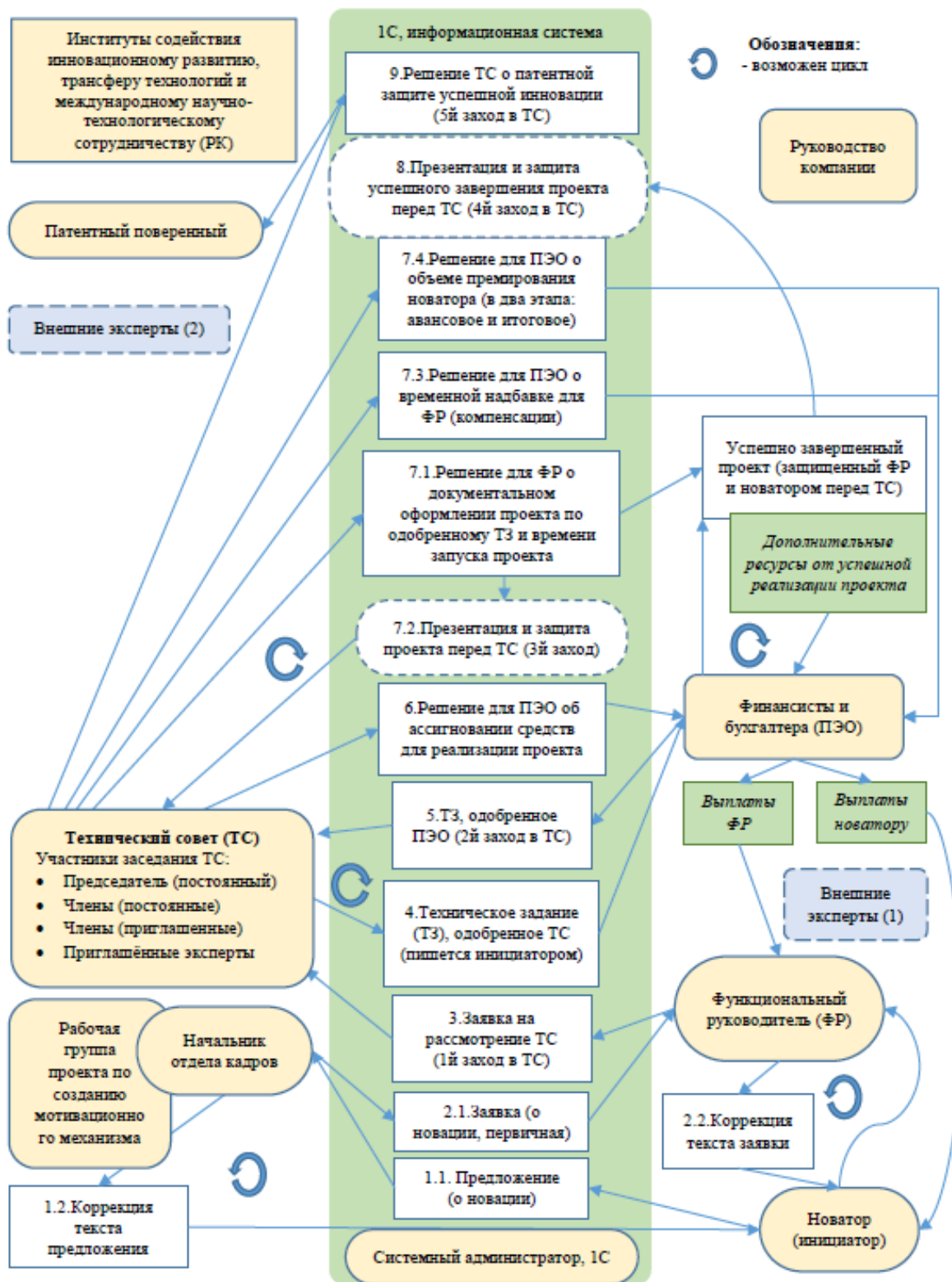
Решение «отклонить» принимается в случае, когда тема заявки не актуальна или не реализуема на данный момент. Решение «отложить» — в случае, когда заявка может пригодиться в будущем, но не сейчас. Решение «доработать» — в случае, когда заявка не оформлена достаточно качественно (в ней не хватает информации для однозначного отказа или одобрения). Решение «принять к исполнению» — в случае, когда техническое задание проекта, а на следующей итерации текстовый вариант подробно проработанного проекта, утвержденного к реализации нововведения, полностью соответствует требованиям Технического совета.

Заявка, получившая одобрение (первичное положительное решение) Технического совета, с резолюцией «принять к исполнению», получает статус Технического задания на реализацию проекта по внедрению новации на производстве и передается финансистам и бухгалтерам в Планово-экономический отдел (ПЭО) для получения предварительной оценки реализуемости (проработанности) финансовых аспектов проекта.

ПЭО дается на ТЗ проекта заключение:

- «отклонить» — в случае, если предложение на данный момент не реализуемо
- «отложить» — в случае, если необходимы дополнительные уточняющие и согласующие действия, могут быть привлечены внешние эксперты (2)
- «доработать» — в случае, неполноты представленной информации
- «рекомендовать к утверждению на Техническом совете» — если заявка признана ценной.





**Рис. 3.** Визуальная концептуализация. Процессуальная система мотивации новатора и функционального руководителя на успешное внедрение новации. Механизм превращения предложения о новации в инновацию, реализованную в успешном проекте  
*Источник: рисунок авторов*



В должностной инструкции практически всех сотрудников компании

#### Заявка на нововведение

- Исходная драматическая ситуация (выявленное противоречие / проблема / непреодолимое сейчас затруднение / боль)
- Краткое описание предлагаемого нововведения (способ преодоления обнаруженного противоречия, дать описание в несколько абзацев)
- Выгода (количественная и качественная) получаемая предприятием
- Риски (хотя бы один), которые могут возникнуть при реализации нововведения
- ФИО инициатора новации, должность, подпись, дата
- Если есть, то списочный состав команды новаторов, предлагающих данное нововведение — их ФИО, должности, подписи

Рис. 4. Текст заявки на нововведение

Источник: рисунок авторов

В случае положительного решения, проект передается на повторное рассмотрение Техническим советом, который в случае положительного решения, определяет конкретного функционального руководителя подразделения, сроки исполнения, необходимые для этого ресурсы и бюджетные ассигнования. Сроки реализации проекта утверждает ТС.

Технический совет также принимает обеспечивающие решения:

- Для ПЭО об ассигновании средств для реализации проекта (рисунок 3, этап 6).
- Для ФР о документальном оформлении группы проекта и документального текста проекта по одобренному ТЗ и времени запуска проекта (рисунок 3, этап 7.1).
- Презентация и защита проекта перед ТС (рисунок 3, этап 7.2)
- Для ПЭО о выплате функциональному руководителю временной (длительность — не более трех месяцев) надбавки за внедрение инновации в производство. Надбавка составляет — 3–5 % или, как вариант, не более 5% от итоговой суммы ожидаемого экономического эффекта от внедрения (выплачивается одновременно по факту итоговой успешной реализации инновационного проекта, за вычетом ранее сделанных финансовых компенсаций) (рисунок 3, этап 7.3).

- Для ПЭО о выплате аванса для автора предложения — 10 % от размера его должностного оклада. Оставшаяся часть денежной компенсации (суммарно 5 % от итоговой суммы ожидаемого экономического эффекта от внедрения, за вычетом ранее сделанных финансовых компенсаций) автору начисляется по факту успешного внедрения новации в технологический процесс (рисунок 3, этап 7.4).
- Если группа новаторов будет состоять из более чем двух человек, то суммарная выплата будет составлять на всю группу не более не более 10 % от итоговой суммы полученного экономического эффекта от внедрения.
- О презентации и защите перед ТС успешного завершения проекта (рисунок 2, этап 8).
- О необходимости Патентной защиты новаций (рисунок 3, этап 9).

#### Поле проблем (проблематика ситуации) с точки зрения ключевых персонажей

##### Новатора (инициатора новации)

- Боюсь того, что функциональный руководитель может присвоить или заглушить (неправомерно или необоснованно отклонить) мою замечательную идею.
- Боюсь того, что мои усилия будут несоизмеримо большими и не будут оплачены.

##### Сотрудника (начальника) отдела кадров

- Надо разработать, согласовать со всеми заинтересованными акторами, утвердить в Техническом совете, корректно регламентировать и запустить процессуальную систему (алгоритм, механизм) мотивации новатора-производственника и его функционального руководителя на успешное внедрение новаций, которые будут полезны для устойчивого развития компании, и отсекация бесполезных и даже вредных предложений. Но не понятно, как это сделать.
- Я не могу профессионально оценить предлагаемые авторами технологические новации.
- Заявка должна быть корректно грамотно составлена, но поля заявки пока не формализованы. С одной стороны, чем проще, тем лучше, но какой-то формат все-таки должен быть, но какой пока не понятно?
- Часть заявки можно легко формализовать, но другая часть заявки предполагает неформализованность (т.е. открытость ответа,



отсутствие четкой структурированности), так как это все-таки новация, но где провести границу?

- Система продуктивного материального и нематериального стимулирования и мотивации нашего конкретного персонала корпорации (среднего и нижнего уровня) мною недостаточно изучена и по этой причине сложна.
- Мною недостаточно изучены, и по этой причине сложны, мотивационные системы конкурентов и других участников отрасли, особенно в части формирования и развития мотивации у производственных рабочих.
- Молодые сотрудники, часто проявляют инициативы, которые недостаточно хорошо проработаны. Они зачастую не получают поддержки и развития, что приводит к негативным последствиям, напр., угасанию инициатив и инициативности или увольнению инициативной молодежи.

#### **Функционального руководителя**

- Каждая новация — это для меня дополнительная работа, отвлечение от основных функциональных обязанностей, за которые в первую очередь я отвечаю перед компанией. Новация — это слом привычных технологических процессов, переналадки, дополнительные ресурсные затраты и потери, за которые по головке меня не погладят.

#### **Председателя Технического совета (ТС)**

- Изменения возможны и допустимы, но от новаторов и функциональных руководителей они поступают редко, часто бывают недостаточно проработаны.
- Часто локальная эффективность таких предложений вступает в противоречие с глобальной эффективностью.

#### **Члена ТС (постоянный)**

- Принимая решения об актуальности или неактуальности заявки, реализуемости или не реализуемости проекта я рискую своим репутацией (именем, имиджем) и трачу свое драгоценное профессиональное рабочее время.

#### **Члена ТС (приглашенный)**

- Принимая решения об актуальности или неактуальности заявки, реализуемости или не реализуемости проекта я рискую своим репутацией (именем, имиджем) и трачу свое драгоценное профессиональное рабочее время.

#### **Внешний эксперт (2), приглашенный председателем ТС**

- Принимая участие в подготовке решения ТС об актуальности или неактуальности заявки, реализуемости или не реализуемости проекта я рискую своим репутацией (именем, имиджем) и трачу свое драгоценное профессиональное рабочее время.

#### **Планово-экономический отдел (ПЭО), финансисты и бухгалтера**

- Принимая ответственное финансовое решение по непонятной мне технологической теме, я рискую своим репутацией и деньгами компании, которых маловато, а потерять их не хотелось бы.
- Если использовать имеющиеся у компании кадры, то в их должностных инструкциях должны быть прописаны его действия при отработке новации. Это больших денег не стоит, ну, может быть на их обучение.

#### **Патентного поверенного**

- Реальных новаций очень мало, они редки, но очень хочется заработать на хорошем деле.

#### **Внешние эксперты (1), для ФР**

- Неискаженной информации, предоставляемой клиентом, может быть недостаточно для корректной экспертизы.

#### **Системный администратор информационной системы 1С**

- Я подсистему, в условиях отсутствия четкого технического задания разработаю, потрачу массу своего рабочего времени, а её будут использовать не корректно, что добавит мне головной боли, или вообще люди не будут использовать, сославшись на её «недоработанность» или «неудобство применения», что ставит под сомнение мое профессиональное репутацию, что недопустимо.

#### **Выбранная для решения проблема**

#### **(субъект исследования кейса — начальник отдела кадров)**

- Мне не понятно, как разработать и согласовать со всеми заинтересованными акторами (в компании), утвердить в Техническом совете, корректно регламентировать и запустить систему (алгоритм, механизм) мотивации новатора-производственника и его функционального руководителя на успешное внедрение новации, которая будет полезна для устойчивого развития компании. Также надо обеспечить отсеечение бесполезных и даже вредных предложений.





**Ценности**, значимые для начальника отдела кадров (применительно к принимаемым управленческим решениям) — их экономичность, технологичность, маркетинговая адекватность, экологичность по отношению к людям и их окружающей средам (производственной и жизненной), компетентность, порядочность, социальная ответственность, коллективизм и индивидуализм, лояльность к компании; инновационность, приносящая прибыль компании и её сотрудникам.

**Цели**, значимые для начальника отдела кадров, приведены в таблице 2.

Таблица 2. Матрица целеполагания. Цели, начальника отдела кадров

Динамика цели \ Ресурсы	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность
Смена идентичности <sup>1</sup>					2	3	4	5
Существенное увеличение							6	
Увеличение				7	8			9
<b>Сохранение</b>								
Снижение	10							
Существенное снижение				11				
Смена идентичности								

**Примечания к таблице 2.**

- 1 Смена идентичности объекта/субъекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.
- 2 Создать список внешних экспертов, к которым можно, в случае необходимости, обратиться за консультацией.
- 3 Раньше не было, а теперь появилась. Разработать и документально оформить, согласовать и проинформировать сотрудников компании о вновь созданной мотивационной программе (в части поддержки новаций и новаторов).
- 4 Отработать алгоритм (технология) для отработки процессов создания, модификации и воплощения новации.
- 5 Раньше такой деятельностью в компании планомерно и систематически не занимались. Теперь запущен процесс генерации новаций сотрудниками компании, что сможет обеспечить её устойчивый рост.
- 6 Увеличить количество технологических новаций, дающих прирост производимого продукта.
- 7 Надо оценить прошлые затраты на инновационную деятельность внутри компании, оценить степень увеличения ассигнований на эту деятельность, прописать её в будущем бюджете.
- 8 Увеличить число сотрудников, способных предложить дельные изменения, но их численность не должна превышать 30 %, иначе компания может потерять устойчивость. Предпочтительное число новаторов-инициаторов — не более 10 % от численного состава компании.
- 9 Активизировать продуктивную деятельность Технического совета.
- 10 Сократить время внедрения продуктивной новации.
- 11 Существенное снижение затрат на производство и реализацию конечного продукта компании.

*Источник: таблица составлена авторами*

### Варианты решений<sup>1</sup> от лица субъекта исследования — начальника отдела кадров

**Время и место**, для которых предлагаются варианты решений: сегодня, г. Кызылорда.

1 Предложенные варианты решений, по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

**Решение 1.** Ничего не делать, концептуальную модель работы с новациями, предложенными сотрудниками разных должностных уровней (начальников и их подчиненных) руководству не предлагать, затягивать время. **Стратегия** (и)<sup>2</sup> по отношению: руководству компании, Техническому совету и инициаторам новаций — уклоне-

2 Тип стандартной стратегии (напр., менеджерской, маркетинговой, финансовой).



ние. **Риски**<sup>3</sup>: получить взыскание от руководства. **Возможности (мотивация)**: сохранить рабочее время на другие важные и неотложные производственные дела. **Бюджет**<sup>4</sup>: усилия, потраченные на легкий саботаж. **Долговременные последствия**<sup>5</sup>: рано или поздно, но, всё равно, руководство заставит такую программу написать. **Аспекты последствий решения**: технологический и научно-технический, маркетинговый — наметится отставание предприятия в конкурентной отраслевой среде, может существенно снизиться конкурентоспособность компании; экономический — возможно в перспективе снижение уровня дохода и прибыли из-за снижения оборачиваемости за счет повышения скорости наработки на отказ у оборудования; экологический — оценить пока сложно.

**Решение 2.** Создать рабочую группу. Её силами разработать предварительную версию текста процессуальной системы (алгоритма, механизма) мотивации новатора-производственника и его функционального руководителя на успешное внедрение новаций. **Стратегия** (и) по отношению: руководству компании, ТС, ФР и инициаторам новаций — сотрудничество. **Риски**: не справиться с этой сложной задачей или существенно затянуть по времени её выполнение, вызвав на себя негативные реакции всех заинтересованных лиц. В частности, 1) не собрать группу, 2) не организовать её регулярную и продуктивную работу. **Возможности (мотивация)**: в случае успеха (создания требуемого текста) — повысить свой профессиональный статус и компетентности по данному вопросу, получить дополнительную квартальную премию. Появится устойчивая группа или группы (по сути дела, кадровый резерв) инициативных и толковых сотрудников, способных результативно содействовать устойчивому развитию нашей компании. **Бюджет**: время на выполнение этой сложной производственной деятельности, может быть потребуется сверхурочное время (оплачиваемое и/или неоплачиваемое). Могут быть привлечены дополнительные человеческие ресурсы (внутренние и внешние эксперты). **Долговре-**

3 Риск — возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

4 Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

5 Прогноз. К чему может привести такое решение.

**менные последствия** (горизонт прогноза: год) — **аспекты последствий решения**: технологический и научно-технический — компания перейдет на качественно новый уровень работы с новациями (и в целом своей основной производственной деятельностью); для группы разработчиков — разработать новую авторскую технологию; экономический — повысится уровень ликвидности, затратности и доходности бизнеса на отдельных участках и на предприятии, в целом; Для группы разработчиков — получить целевую премию; маркетинговый — оценить сложно, можно поговорить о внутреннем маркетинге, мы продаем своим сотрудникам идею, что «компания КОР — это лучшее место работы для его сотрудников», что повышает лояльность сотрудников к компании; экологический — внутрикorporативная экология однозначно улучшится, так как четко прописанные регламенты снизят уровни конфликтности и организационного сопротивления при проведении новационных работ и просто работ.

**Решение 3.1.** Предварительно обговорить разработанный механизм (алгоритм) с функциональными руководителями. **Стратегия** по отношению: к функциональным руководителям — сотрудничество. **Риски**: нарваться на непонимание и противодействие; при обсуждениях «будут тянуть одеяло на себя»; не договориться о конструктивном сотрудничестве. **Возможности (Мотивация)**: договориться о сотрудничестве и включить их в рабочую группу, что повысит качество работы и результата. Делегировать им часть работы, напр., редакция финального текста. **Бюджет**: рабочее время. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год) — **аспекты последствий решения**: технологический и научно-технический — будет отработана технология создания рабочих групп для решения частных и общих актуальных проблем (затруднений); экономический — затраты будут практически нулевыми.

**Решение 3.2.** Предварительно обговорить разработанный механизм (алгоритм) с новаторами. **Стратегия** по отношению к новаторам: сотрудничество. **Риски**: нарваться на непонимание и противодействие; при обсуждениях «будут тянуть одеяло на себя»; не договориться о конструктивном сотрудничестве. **Возможности (мотивация)**: договориться о сотрудничестве и включить их в рабочую группу, что повысит качество работы и результата. Делегировать им часть работы, например, разработка текстов заявок.



**Бюджет:** рабочее время. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год): как в решении 3.1.

**Решение 3.3.** Предварительно обговорить разработанный механизм (алгоритм) с ПЭО. **Стратегия** по отношению к ПЭО: сотрудничество. **Риски:** нарваться на непонимание и противодействие; при обсуждениях «будут тянуть одеяло на себя»; не договориться о конструктивном сотрудничестве. **Возможности (мотивация):** договориться о сотрудничестве и включить их в рабочую группу, что повысит качество работы и результата. Делегировать им часть работы, например, разработка текстов заявок. **Бюджет:** рабочее время. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год) — как в решении 3.1.

**Решение 3.4.** Предварительно обговорить разработанный механизм (алгоритм) с системным администратором. **Стратегия** по отношению к системному администратору: сотрудничество. **Риски:** нарваться на непонимание и противодействие; при обсуждениях «будут тянуть одеяло на себя»; не договориться о конструктивном сотрудничестве. **Возможности (мотивация):** договориться о сотрудничестве и включить их в рабочую группу, что повысит качество работы и результата. Делегировать им часть работы, напр., разработка текстов заявок. **Бюджет:** рабочее время. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год) — как в решении 3.1.

**Решение 4.1.** Разработать силами рабочей группы сценарий деловой игры (Приложение 2) для обкатки разработанной процессуальной системы (алгоритма, механизма) мотивации новатора-производственника и его функционального руководителя на успешное внедрение новаций. Провести пилот (пробную версию) этой игры. Отрефлексировать и задокументировать результаты пробной игры. **Стратегия** (и) по отношению к рабочей группе: сотрудничество. **Риски:** написать деловую игру не адекватную реальной практике предприятия; не набрать участников для проведения пробной деловой игры; упустить существенные замечания, которые возникнут у участников во время проведения пробной деловой игры. **Возможности (мотивация):** продумать при подготовке к игре все возможные драматические коллизии и раздаточный материал; отловить возможные ошибки и погрешности, перед проведением основной игры. **Бюджет:** рабочее время и усилия по подготовке мероприятий. **Долговременные последствия - аспекты последствий решения:** технологический и научно-

но-технический — отработать технологию проведения внутрикорпоративного обсуждения организационно сложных ситуаций и затруднений.

**Решение 4.2.** Провести пилотную деловую игру с членами Технического совета для обкатки разработанной процессуальной системы (алгоритма, механизма) мотивации новатора-производственника и его функционального руководителя на успешное внедрение новаций. Отрефлексировать результаты игры и внести необходимые коррективы в тексты. **Стратегия** (и) по отношению к приглашенным членам ТС: весь спектр стратегий. **Риски:** игроки не включатся в игру или будут некомпетентными, т.о. провалят исследование. **Возможности (мотивация):** обкатать, согласовать и исправить на игре все возможные коллизии. **Бюджет:** время и усилия. **Долговременные последствия — аспекты последствий решения:** технологический и научно-технический — разработанная и проведенная деловая игра позволить решить членам ТС несколько взаимосвязанных и очень важных задач применительно к обсуждаемой предметной области, обеспечение её: наблюдаемости, контролируемости, управляемости и влиятельности. Например, объективную наблюдаемость всех ключевых участников и схематизацию всех ключевых взаимоотношений, что достигается визуальной концептуализацией, пример которой приведен на рисунке 3. Визуальная концептуализация позволяет корректно осуществлять проблематизацию, т.е. достаточно полно описывать: совокупность проблем (противоречий, конфликтов, затруднений) в описываемых драматических обстоятельствах; позиции лидеров в предлагаемых обстоятельствах; формировать у них дополнительные ценные альтернативные решения и стратегии; расширять применяемый диапазон имеющихся и доступных ресурсов.

**Решение 4.3.** Провести деловую игру с сотрудниками двух вахт для обкатки разработанной процессуальной системы (алгоритма, механизма) мотивации новатора-производственника и его функционального руководителя на успешное внедрение новаций. Отрефлексировать результаты игры и внести необходимые коррективы в тексты. **Стратегия** (и) по отношению к приглашенным участникам игры (все заинтересованные персонажи): весь спектр стратегий. **Риски:** игроки не включатся в игру или будут некомпетентными, таким образом провалят исследование. **Возможности (мотивация):** обкатать, согласовать и исправить на игре все возможные коллизии.



**Бюджет:** время и усилия. **Долговременные последствия для сотрудников вахт такие же как в решении 4.2.**

**Решение 5.** Согласовать в компании итоговый текст будущего регламента со всеми руководителями в заинтересованных подразделениях.

**Стратегия** (и) по отношению: руководству компании, ТС и инициаторам новаций — сотрудничество; ФР, Финансистам и бухгалтерам — сотрудничество + соперничество. **Риски:** может возникнуть недопонимание и даже организационное сопротивление со стороны нескольких подразделений. **Возможности (мотивация):** могут возникнуть дополнительная глубина понимания регламентируемого сложного процесса; сотрудничество и активная поддержка в согласовании и редакции текста регламента; появится возможность делегировать часть необходимых работ и полномочий. **Бюджет:** рабочее время и нервы. **Долговременные последствия:** большинство затруднений и сложностей будет успешно согласованы. По этой причине регламент будет успешно применяться всеми подразделениями и их сотрудниками.

**Решение 6.** Представить текст регламента в Техническом совете. **Стратегия** (и) по отношению: ТС, ФР — сотрудничество. **Риски:** вероятно, с первого раза не утвердят, потребуют доработки с ФР, может быть и с другими подразделениями. **Возможности (мотивация):** если ФР свою часть проработают хорошо, то утверждение на ТС превратится в простую формальную процедуру. **Бюджет:** время, нервы. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): большинство затруднений и сложностей будет успешно согласованы. По этой причине регламент будет успешно применяться всеми подразделениями и их сотрудниками. Появится документ, к которому можно будет апеллировать в случае каких-либо неопределенностей или затруднений при принятии управленческих решений.

**Решение 7.** Запустить регламент в обязательное служебное пользование. **Стратегия** (и) по отношению: ко всем заинтересованным участникам — сотрудничество + растворение. **Риски:** сотрудники могут со временем подзабыть согласованный ТС регламент, и по этой причине, не исполнять его в должной мере, что будет приводить к организационным затруднениям. **Возможности (мотивация):** регламент органично войдет в корпоративную культуру компании. **Бюджет:** время, оплаченные усилия сотрудников. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза:

год-два) — **аспекты последствий решения:** технологический и научно-технический — снижение объемов непродуктивной работы; **экономический** — снижение непроизводительных затрат; маркетинговый — повышение привлекательности конечного продукта.

**Решение 8.** Начальник отдела кадров через три месяца соберет обратную связь от всех заинтересованных лиц, сделает предварительный отчет о результатах внедрения. **Стратегия** (и) по отношению ко всем участникам ситуации — компромисс. **Риски:** сотрудники могут со временем подзабыть согласованный ТС регламент, и по этой причине, не исполнять его в должной мере, что будет приводить к организационным затруднениям и путанице. **Возможности (мотивация):** непротиворечивый, обкатанный и согласованный со всеми регламент органично войдет в корпоративную культуру компании. **Бюджет:** время, оплаченные усилия сотрудников. **Долговременные последствия:** будут обнаружены и зафиксированы предварительные позитивные и негативные **аспекты последствий решения о применении** (технологические и научно-технические, экономические, маркетинговые, экологические).

**Решение 9.** Начальник отдела кадров через полгода ещё раз соберет обратную связь от всех заинтересованных лиц. Сделает финальный отчет о результатах внедрения для обсуждения их на заседании ТС. **Стратегия** (и) по отношению ко всем участникам ситуации — сотрудничество и, частично, компромисс. **Риски:** сотрудники могут со временем подзабыть согласованный ТС регламент, и по этой причине, не исполнять его в должной мере, что будет приводить к организационным затруднениям или хаосу при работе с новациями. **Возможности (мотивация):** регламент органично войдет в корпоративную культуру компании, что существенно её усилит. **Бюджет:** время, потраченное на сбор и обработку информации, оплаченные усилия сотрудников. **Долговременные последствия:** в итоге финальный отчет будет принят и превратится в корпоративный регламент, который будет пересматриваться каждые три года. Будет произведены итоговые выплаты для группы новаторов.

#### Обсуждение полученных результатов

Контроль реализуемости выработанного решения обеспечивается применением количественных и качественных метрик, которыми будет измеряться полученный в итоге результат (например, рубли, прибыль, убытки, штуки,



время, километры, килограммы и многое другое). Наиболее часто применяемые метрики: оргструктурная, финансовая и правоотношений. Правоотношение — это общественное отношение, регулируемое нормами внутреннего распорядка и права, которое может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

В таблице 3 для начальника отдела кадров приведена итоговая матрица его сформулированных выше решений. Она позволяет сделать их системную рефлексию и дать доказательную экспертную оценку личностных акцентуаций (на применяемых стратегиях) для предложенных им решений.

Таблица 3. Итоговая матрица решений начальника отдела кадров

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Новатор	P2, P3.2, P5, P9				P1			P7			P8, P9	8
Рабочая группа проекта	P2, P4.1, P4.3, P9							P7			P8, P9	7
Функциональный руководитель (ФР) новатора	P2, P3.1, P4.3, P5, P9				P1			P7			P8, P9	9
Председатель ТС	P2, P4.2, P4.3, P5, P6, P9	P4.2	P4.2	P4.2	P1, P4.2	P4.2	P4.2	P4.2, P7	P4.2	P4.2	P4.2, P8, P9	20
Член ТС (постоянный)	P2, P4.2, P4.3, P5, P6, P9	P4.2	P4.2	P4.2	P1, P4.2	P4.2	P4.2	P4.2, P7	P4.2	P4.2	P4.2, P8, P9	20
Член ТС (приглашенный)	P4.2, P5, P6, P9	P4.2	P4.2	P4.2	P1, P4.2	P4.2	P4.2	P4.2, P7	P4.2	P4.2	P8, P9	17
ПЭО	P2, P3.3, P4.3, P5, P9				P1			P7			P8, P9	9
Патентный поверенный	P9							P7			P8, P9	4
Руководство компании	P9				P1			P7			P8, P9	5
Внешние эксперты (1), для ФР	P9							P7			P8, P9	4
Внешние эксперты (2), для ТС	P2, P9							P7			P8, P9	5
Системный администратор, 1С	P3.4, P4.3, P5, P9							P7			P8, P9	7
Итого (решений):	43	3	3	3	10	3	3	15	3	3	26	115

**Обозначения:** символы P1, P2... означают, что этот тип стратегии присутствует соответственно в первом и втором решении относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 2, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

Источник: таблица составлена авторами

Несколько выводов и рекомендаций. Решения, сформулированные в таблице 3, ориентированы на всех участников корпоративных взаимоотношений, заинтересованных в разработке концептуальной модели работы с новациями,

предложенными сотрудниками разных должностных уровней (начальников и их подчиненных). В решениях акцент сделан на Технический совет, что вполне логично, так как его корректная результативная работа в значительной степени



мотивирует новатора и его функционального руководителя на новационную деятельность.

Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий у начальника отдела кадров представлены все типы стратегий, преимущество отдано «Сотрудничеству (43)», «Уклонение (10)», «Сотрудничество + Растворение (15)» и «Компромисс (27)». В случае возникновения фактов организационного сопротивления применимы и остальные семь стратегий, которые в итоговой матрице решений начальника отдела кадров использованы в меньшей степени.

### Заключение

На исследовательский вопрос, заданный в заголовке «Возможно ли замотивировать деятельность новаторов и их функциональных руководителей, внедряющих технологические нововведения на предприятии» ответ будет положительным, так как предложена простая и вполне концептуальная модель работы с новациями на данном предприятии.

### Конфликт интересов

Авторы подтверждают, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

### Список источников

Киселев В. Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате кейс-стади. М.: Галактика, 2018.

### Приложение 1

#### Институты развития Республики Казахстан и их сайты

Альянс профессионалов по коммерциализации технологий, <http://atcp.kz/index.php/ru/>  
Высший научно-технический комитет (ВНТК) при Правительстве РК, <http://www.government.kz>  
Казахстанская сеть трансфера технологий, <http://www.kttn.kz>  
Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан, <http://www.mid.gov.kz/ru>  
Национальное агентство по технологическому развитию, Международный центр трансфера технологий, <http://www.nif.kz/>  
Национальный управляющий холдинг «Байтерек», <http://www.baiterek.gov.kz>  
Национальный центр государственной научно-технической экспертизы, <http://www.ncste.kz>  
Фонд развития предпринимательства «Даму», <http://www.damu.kz/>  
Центр инжиниринга и трансфера технологий, <http://www.cett.kz>

### Приложение 2

Применим методику сценарирования в терминах эталонных (базовых) ресурсов: время — пространство — материалы — драйверы физических изменений — социальные инфраструктуры — информационные — технологические — драйверы психологических изменений.

#### КРАТКИЙ СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ ДЛЯ ГРУППОВОЙ ОТРАБОТКИ КЕЙС-СТАДИ «ВОЗМОЖНО ЛИ ЗАМОТИВИРОВАТЬ ...»

##### ВРЕМЯ (ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ)

Для членов Технического совета — эта пилотная игра, проводится до начала проведения деловой игры для сотрудников — дата проведения очередного Технического совета, по согласованию с членами ТС. Для сотрудников — пятница или суббота, сбор в 9:45, начало — точно в 10:00. Длительность игры, как минимум, 1,5 часа и, как максимум, 3 часа с перерывами, не более 10 минут на каждый перерыв. Варианты дат проведения деловой игры (так как вахты начинаются 1 и 16 числа каждого месяца), например, для проведения двух игр (одна для смены) 15.09 и 17.09 или 30.09 и 02.10).

За неделю материалы кейс-стади раздаются в печатном виде и рассылаются всем участникам по электронной корпоративной почте (без указания будущим участникам их роли, в которой они будут играть в деловой игре).

##### ПРОСТРАНСТВО

В конференц-зале (для всех игр): посадочных мест за столом — 20, зрительских мест (стульев) — 15 (может быть для других участников игры).

##### МАТЕРИАЛЫ

- Экран, видеокамера (видит 70 % участников)
- Белая доска под экраном и у двери (две доски)
- Два флип-чата, набор цветных фломастеров, запас сменных блоков для флип-чатов
- Пачки писчей бумаги А4-формата.
- Подготовленные бумажные шаблоны (для заполнения участниками игры в процессе игры)
- Термопобы на столе для чая (в пакетиках), одноразовая посуда, мелкая выпечка





Рис. 2.1. Размещение оборудования и участников деловой игры в Конференц-зале

Источник: рисунок авторов

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ЗАТРАТЫ

- Потрачено на привлечение игроков не будет, так как деловые игры будут в рабочее время.

### ЛЮДИ

- В конференц-зале: число игроков в каждой ролевой мини-группе два-три человека, всего ролей в игре должно быть не более 12 (по числу ролей в кейс-стади)
- Максимум приглашенных участников — 30 участников, в том числе — 3–4 модератора
- Вне конференц-зала: участники могут быть по всему миру, в том числе собственники и другие заинтересованные лица
- В пилотной деловой игре с членами Технического совета будут приглашены все или большинство его участников

Таблица 2.1. Численный состав участников ролей в деловой игре с сотрудниками

Роли в деловой игре	Количество (человек)
Новатор	3
Рабочая группа проекта – это будут модераторы	3–4
Функциональный руководитель (ФР) новатора	3
Председатель ТС	2
Член ТС (постоянный), это начальники отделов, списочный состав - 20 человек	2
ПЭО	3
Патентный поверенный	2
Руководство компании	2
Внешние эксперты (1), для ФР (можно объединить экспертов)	2
Внешние эксперты (2), для ТС	2
Системный администратор, 1С	3
<b>Итого:</b>	<b>27–28</b>

Источник: таблица составлена авторами

### ИНФОРМАЦИЯ

#### До игры

- Текст кейс-стади (сокращенная версия, рассылается и раздается всем участникам)
- Сценарий игры в целом
- Тексты как минимум двух новаций, которые были ранее предложены
- Согласованные списки участников пилотной игры, первой и второй деловой игр по сменам (списки согласовать за неделю до игры)
  - Согласованные списки участников от Планово-экономического отдела (списочный состав — 5 человек); желательно, чтобы кто-то из них принял участие во всех трех играх
  - Системный администратор (реальный), желательно его участие в трех играх
  - Новатор (реальный) для каждой игры (с сотрудниками) должен быть обязательно, мини-группа «Новатор» должна состоять из одного-двух новатора(ов) и одного-двух начальников отделов



**Во время игры**

- Текст кейс-стади (адаптированная версия) и сценарий игры в целом (на всякий случай)
- Описание игровых установок для каждой роли (мини-группы, для каждого её члена)

**После игры**

- Модераторами обязательная должна быть получена обратная связь от участников и модераторов на бланках для самозаполнения — 1) сразу после завершения игры на бумаге, 2) через неделю в электронном виде, о том, что хотели сказать, но не успели это сделать во время игры. Собираемая информация: по процедуре игры; по результатам игры в целом; по результатам игры в рамках своей роли (мини-группы)

**ТЕХНОЛОГИЯ**

- Активная форма обучения и исследования — деловая игра по кейс-стади в формате кейкис
- Связь внешняя: конференцсвязь с месторождение и онлайн-связь в интернете (Polysom)

**ЗАМОТИВИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (драйверы психологических изменений)**

Таблица 2.2. Мотивы участников

Роли в деловой игре (участники)	Мотив участника, почему хочет принять участие в игре
Новатор	Как максимум. Во время игры все заинтересованные лица разыграют (обыграют, обсудят в стилистике безопасной для себя лично) и возможно проработают вменяемый гармоничный проект регламента, который будет в дальнейшем закреплён в корпорации. Все это будет сделано с их деятельным участием и учетом частного профессионального мнения и частных профессиональных интересов и мотивов.
Рабочая группа проекта	
Функциональный руководитель (ФР) новатора	
Председатель ТС	
Член ТС (по сути, это начальники отделов)	
ПЭО	Как минимум. Тема будет хотя бы принята к обсуждению в корпорации, люди получат задания для более глубокой проработки этой проблематики. В дальнейшем, вероятно, будет проведено обсуждение на нашем предприятии алгоритмов доводки и внедрения появляющихся периодически у сотрудников предложений-новаций, способов их мотивации на успех предлагаемых новаций.
Руководство компании	
Внешние эксперты (1), для ФР (можно объединить экспертов)	
Системный администратор	

Источник: таблица составлена авторами





## RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Vladimir Kiselev<sup>1</sup>, Marzhan Nakipova<sup>2</sup>

### MOTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF SPECIALISTS AND FUNCTIONAL MANAGERS IN THE IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

**Abstract.** The demand for this study is due to interest in a complex, but typical situation, reflecting not only Kazakhstan, but also Russian practice of motivating employees to improve the quality of their own work. This case study in the format of case studies is a research material, the purpose of which is to identify organizational and psychological patterns in the implementation of innovations. The images of the innovative employee and his functional leader, human resources officer, members of the Technical Council, financiers and accountants are collective, but quite relevant for a large technology business. The methods of the undertaken research are to consider this phenomenon in a specific problem situation in the relationship of its key participants. Several author's theoretical tools have been practically applied in the article: visual conceptualization of the problem situation and the essence of procedural motivation; goal setting matrix; the final matrix for the reflection of the proposed solutions in relation to the reference management strategies; event scripting in terms of reference (base) resources. As a result, several successive solutions to the problems that have arisen during the development of complex processes of motivating employees for successful and effective (for the company) transformations of a complex technological process are proposed. It is shown that the proposed decision-making mechanism for motivating novative and innovative activities can be documented and successfully implemented in the practice of a large business company. The practical significance of the article lies in the development of a practical tool for describing a difficult economic situation, for conducting the strategic process, in applying this tool to a real problem situation.

**Key words:** novation and innovation, mechanism of novation transformation, stimulation and motivation, regulatory management decisions, corporate motivation program, case study, game scenario.

*JEL: B41, D7, J53, M54, O31*

1 **Kiselev Vladimir Dmitrievich** – Doctor of Business Administration, teacher of the Moscow International Higher Business School «MIRBIS» (Institute). Moscow, Russia; member of the Marketers Guild and Association of MBA. E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru).

ORCID 0000-0002-7053-3748; Author ID: 759584.

2 **Nakipova Marzhan Bakbergenovna** – Head of the HR Department of JSC "KOR, Oil Company". Qyzylorda, Republic of Kazakhstan. E-mail: [marzhan.nakipova@kor.kz](mailto:marzhan.nakipova@kor.kz).

### References

Kiselev V. D. *Kak napisat' avtorskiy proyektnyy sotsial'no-ekonomicheskij keys v formate KEYKIS* [How to write an author's project socio-economic case in the KEYKIS format]. Moscow: Galaxy Publ., 2018 (in Russian).

