

О.С. Гапонова, канд. экон. наук, доцент,
Ю.Ю. Чилипенко, канд. соц. наук, доцент,¹
г. Нижний Новгород

ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ СПЕЦИФИКУ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОЕКТНЫХ СТАРТОВЫХ КОМАНД

В статье рассмотрены и проанализированы основные факторы, влияющие на трудовую мотивацию и социальное взаимодействие участников проектных стартовых команд. Обосновано предположение о том, что социально-экономические условия и факторы успешности инновационного предпринимательства детерминированы спецификой данного вида деятельности, основанной в равной степени как на необходимости использования традиционных методов мотивации персонала, так и на прививании участникам инновационного предпринимательского мышления – так называемого духа предпринимательства, и на формировании предпринимательской культуры у каждого из участников проектной команды.

Ключевые слова: мотивация, социально-трудовое взаимодействие, жизненный цикл организации, проектные стартовые команды.

Любые интеракции в сфере трудовых отношений целесообразно рассматривать через категорию социального взаимодействия. Это касается не только контактов на рынке труда, но и отношений внутри организации. Такой подход способствует эффективному построению работы с персоналом любой компании, на любом этапе ее жизненного цикла. Не является исключением и команда инновационного проекта.

Как известно, социальное взаимодействие имеет ряд характеристик, среди которых цели субъектов, их место, статус и роль в системе отношений, их функции,

средства и методы деятельности, их мотивы, установки, потребности, интересы, взаимные ожидания, которые и задают правила взаимодействия с другими субъектами. Наиболее существенным фактором, определяющим эффективность взаимодействия, является мотивация субъектов. На этапе зарождения проекта понимание и создание мотивационных установок, подбор для проекта людей с определенными мотивационными характеристиками может оказаться ключевым фактором будущего успеха.

Зарождение бизнес-идеи новой компании происходит, как правило, в условиях исследовательской организации. В роли такой организации может выступить научный институт (академического или отраслевого профиля), университетская исследовательская лаборатория, подразделение кафедры, инженерно-технологический центр промышленного предприятия и др. В Российской Федерации именно подразделения разработчиков промышленных компаний

¹ Гапонова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета Высшая школа экономики – Нижний Новгород; e-mail: nta11@mail.ru

Чилипенко Юлия Юрьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета Высшая школа экономики – Нижний Новгород; e-mail: YuChil@rambler.ru

многократно лидируют по числу вновь регистрируемых патентов в сравнении с вузами и институтами Российской академии наук. Путем наложения нового технического решения на потребности потенциальных клиентов, в таких группах происходит формулирование инновационного проекта и бизнес-идеи новой компании. Причем, если за возникновение самой новации отвечает научно-исследовательская группа, то для ее соединения с потребностями возможных заказчиков и поиска каналов сбыта в данную группу вовлекаются дополнительные специалисты из сферы производства и бизнеса [1]. Вновь образованный коллектив единомышленников по реализации проекта может быть назван инновационно-проектной командой, для которой характерно наличие инновационного лидера и первичной спонтанно сформированной системы управления человеческими ресурсами.

Встраивание в систему управления персоналом молодой инновационной компании эффективной подсистемы мотивации представляется одним из важнейших условий ее выживания. Интерес высокоинтеллектуальных работников к бизнес-идее и к сформированному на ее основе предпринимательскому процессу, а значит, и креативное участие в компании будет зависеть от правильного набора инструментов мотивации, применяемых в организации как можно раньше, с момента ее основания. Вообще мотивированность служащего интерпретируется как готовность взять на себя решение сложных задач для того, чтобы доказать собственные способности и знания [2]. Важной проблемой представляется исследование того, какие стимулы будут особенно эффективны для персонала молодых инновационных предприятий. Несмотря на то, что вопросы построения системы мотивации персонала инновационных стартапов достаточно популярны в современных исследованиях и представлены многообразием научных работ [3, 4, 5, 6], все же, по нашему мнению, здесь на-

блюдается некоторое несоответствие степени разработанности проблематики уровню современных требований практики, что и обусловило актуальность настоящего исследования.

Целью исследования стало обобщение и анализ мотивационных характеристик, определяющих специфику социально-трудового взаимодействия участников проектных стартовых команд.

Гипотезой исследования стало предположение о том, что социально-экономические условия и факторы успешности инновационного предпринимательства детерминированы спецификой данного вида деятельности, основанной в равной степени как на необходимости использования традиционных методов мотивации персонала, так и на прививании участникам инновационного предпринимательского мышления – так называемого духа предпринимательства, и на формировании предпринимательской культуры у каждого из участников проектной команды. В связи с этим эффективность системы мотивации команды инновационного проекта определяют:

1) наличие инновационного лидера, способного сплотить команду исполнителей, каждый из которых сам по себе является творческой личностью и равноправным создателем инновационного продукта;

2) наличие некоторых особенностей организации деятельности проектной команды, повышающих эффективность совместной работы, а именно: развитые системы формальных и неформальных коммуникаций между членами команды и их близость к основателю; «семейная атмосфера», создающая возможности для свободного творчества; оптимальное распределение ролей в команде, работающей над проектом.

В соответствии с поставленной целью и сформулированной гипотезой в процессе проведения исследования нами решались следующие задачи:

1) выявить основные факторы влияния на мотивационный климат в молодой инно-

вационной организации посредством опроса, проведенного с помощью специально разработанного инструментария, и обобщить полученные результаты;

2) определить направления использования выявленных резервных методов мотивации персонала проектных команд.

Объектом исследования стал персонал стартовых проектно-инновационных команд, представлявших свои проекты на X Российской ярмарке «Российским инновациям – российский капитал». Всего было опрошено 498 участников. Исследованием были охвачены практически все категории персонала исследуемых организаций. Анкетирование проводилось анонимно. Это позволило респондентам свободно высказывать свое мнение об организации в целом и о проекте в частности. Анализ результатов выявил ряд проблем в проектных командах, а также раскрыть неиспользованные возможности мотивационного воздействия на персонал исследуемых организаций.

Были опрошены три категории участников проектных команд: 1) руководители проектов и их заместители; 2) специалисты основных подразделений; 3) работники вспомогательных подразделений (приблизительно по 33 %). Среди опрошенных мужчин и женщин оказалось примерно поровну (51 % и 49 % соответственно), около половины опрошенных принадлежат к возрастной категории от 18 до 40 лет, около 40 % – к категории от 40 до 60 лет, и менее 10 % достигли возраста старше 60 лет. Высшее образование имеют более 60 % участников, 2% его в настоящее время только получают, причем все студенты являются работниками вспомогательных подразделений, и более 35 % участников проектов имеют ученые степени докторов и кандидатов наук. Среди них преобладают руководители (основатели) и специалисты основных подразделений (по 33 % и 37 % соответственно).

С помощью специально разработанного инструментария мы исследовали уровень мотивации всех категорий персонала про-

ектных команд и используемые в данных организациях методы мотивационного воздействия.

Показатель уровня мотивации труда, с одной стороны, это отношение человека к труду, заинтересованность в реализации своего физического и творческого потенциала, с другой стороны, это его удовлетворенность трудом.

Данные опроса свидетельствуют, что полностью реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на рабочем месте лишь 39 % сотрудников исследуемых организаций. И только каждый четвертый сотрудник использует в своей работе более 50 % потенциала. Результаты опроса, показывающие соотношение взглядов респондентов на проблему реализации способностей на рабочем месте, представлены на рис. 1.

Также удовлетворенность работой у большинства сотрудников исследуемых организаций недостаточно высока. Не удовлетворены своей работой 8 % руководителей высшего и среднего звена, 57 % специалистов и 26 % работников вспомогательных подразделений. Самый высокий уровень удовлетворенности работой у руководителей высшего и среднего звена управления (45 %), около 21 % специалистов и 33 % работников вспомогательных подразделений удовлетворены своей работой, и 37 % руководителей, 16 % специалистов и 32 % служащих неосновных видов деятельности не совсем удовлетворены работой. Результаты опроса сотрудников по вопросу удовлетворенности работой представлены на рис. 2, на котором видно, как разошлись мнения респондентов по данной проблеме.

Степень удовлетворенности работой может зависеть от множества факторов. Так, среди положительных факторов влияния респондентами в первую очередь были отмечены: возможность получать хорошее вознаграждение за свою работу (82 % заинтересованы в этом), общение (66 %), самореализация в данной области (64 %), возможность творчески работать (63 %), безо-

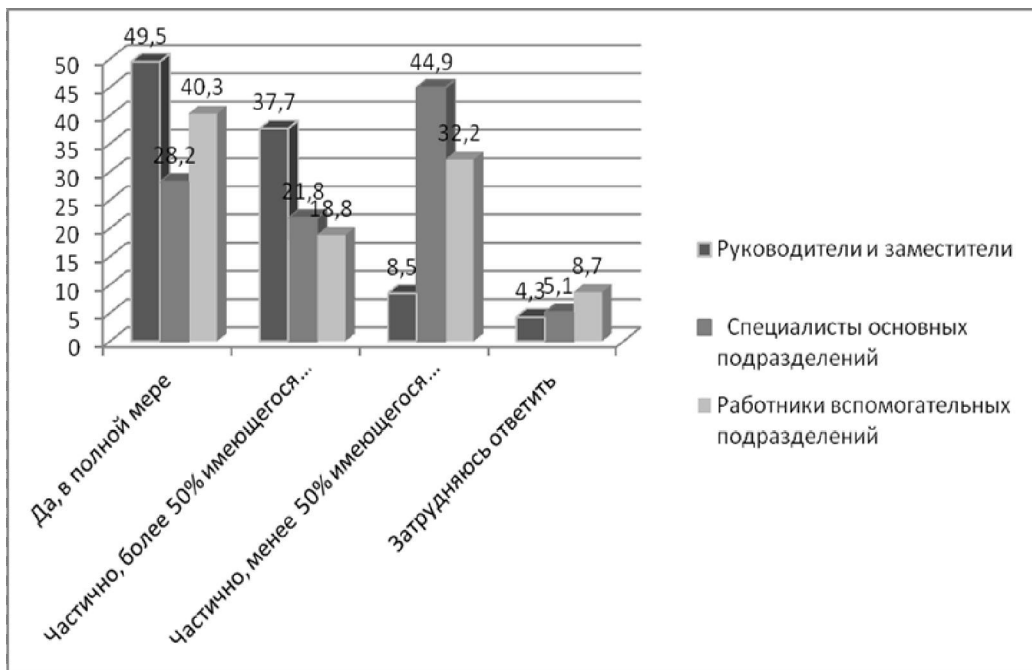


Рис. 1. Оценка уровня реализации способностей на рабочем месте

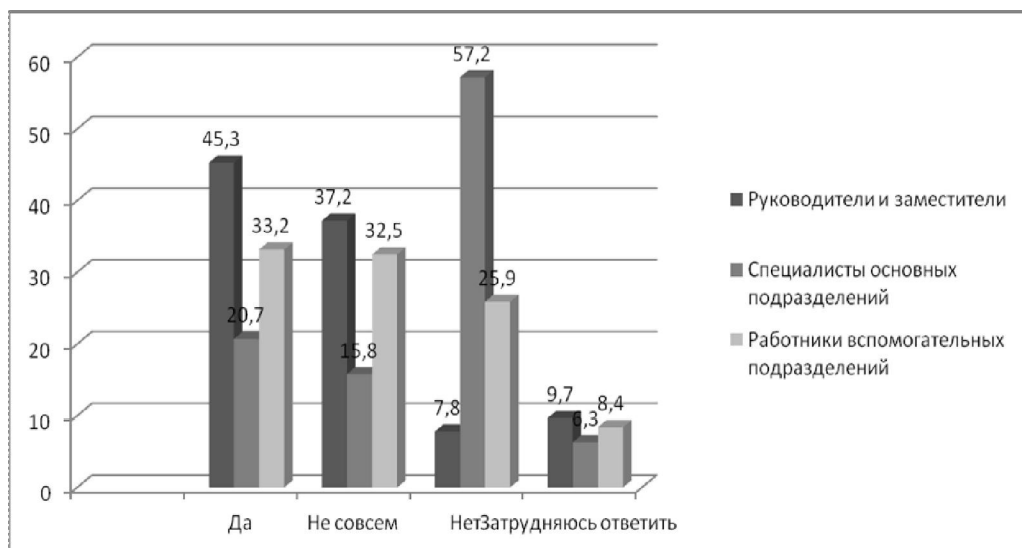


Рис. 2. Оценка уровня удовлетворенности работой

пасность жизнедеятельности (53 %), надлежащие условия труда (46 %), гибкий график (32 %). Большое значение для опрошенных также имеют социальные составляющие, такие как: хорошие межличностные отношения в команде проекта (41 %) и возможность межличностного общения как внутри организации, так и с внешними клиентами (66 %). Возможность творчески работать важна практически для всех респондентов (94 %), представляющих руководителей и заместителей, так же как и самореализация (97 %). При этом 87 % специалистов признают первостепенную значимость вознаграждения и 60 % – творческой работы, но при этом их также заботит техническое оснащение и обеспечение надлежащих условий труда для решения поставленных задач (70 %). Работники вспомогательных подразделений, не будучи в основной своей массе увлеченными бизнес-идеями основателей, на первое место поставили вознаграждение (97 %), далее следует общение (68 %), безопасность (51 %), техническое обеспечение (48 %) и возможность работать в удобном графике (43 %). Также более половины опрошенных самостоятельно сформулировали и выделили такой важный мотивирующий фактор, как наличие сильного лидера, идейного вдохновителя, способного сплотить коллектив исполнителей и взять на себя ответственность за работу всей команды.

Среди демотивирующих факторов респонденты в первую очередь отмечают следующие: недостаточный размер заработка выделяют как существенный фактор около 34 % сотрудников; специалисты и руководители (27 %) также отмечают ненормированный график и недостаточность ресурсов для реализации проекта, 56 % работников вспомогательных подразделений находят работу в проекте не престижной, а 21 % из них вообще не ясны цели проекта и направления его реализации. Также 17 % руководителей отмечают в организациях борьбу за власть и конфликты. Если ненормированная

и слабо оплачиваемая работа характерна для любой молодой организации, для любого нового проекта, то недостаток информированности рядовых участников о целях и задачах организации представляет собой крупный резерв для роста показателей организации, который следует использовать ее руководству. При этом 33 % опрошенных считают, что их квалификация выше, чем требует работа в проекте, и это тоже является фактором демотивации, препятствующим реализации себя в полной мере на рабочем месте, так как только 39 % респондентов в полной мере реализуют свои способности на рабочем месте, а половина опрошенных реализует их частично. На более высокий процент самореализации у руководителей и заместителей (50 %), неплохие показатели у вспомогательных рабочих (40 %), а у специалистов это только 28 %, что свидетельствует о серьезных недочетах в системе управления персоналом.

При этом респонденты на первое место среди факторов, отрицательно влияющих на их самореализацию, поставили низкий оклад (39 %). Отсутствие связи между результатами труда и вознаграждением отмечают 37 % опрошенных, 22 % не видят для себя возможности продвижения по службе, 18 % жалуются на отсутствие возможности самому планировать свою работу, и 5,5 % отмечают неблагоприятный морально-психологический климат в команде.

Как известно, в классической теории управления все стимулы подразделяются на материальные и нематериальные [7]. Анализируя применение этих двух компонентов системы мотивации персонала проектных групп, мы пришли к выводу, что существуют некоторые резервы как в области применения материальных, так и нематериальных мотивационных методов воздействия.

Материальное вознаграждение. По итогам проведенного анкетирования, на вопрос «Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?» 48 %

руководителей, 20 % специалистов и 32 % вспомогательных работников ответили утвердительно. Не всегда удовлетворены зарплатой 22 % руководителей, 46 % специалистов и 32 % вспомогательных работников. При этом 26 % руководителей, 30 % специалистов и 32 % вспомогательных работников полностью не устраивает их заработная плата.

Только 31 % всех респондентов согласны с тем, что получаемая зарплата зависит от фактических результатов труда, 30 % вообще не видят никакой связи, 36 % ясно осознают, что от конкретных результатов зависит переменная часть заработной платы (премия), а около 4 % респондентов затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда.

В молодых инновационных организациях персоналу выплачивается основная зарплата, а также начисляются надбавки и премии за конкретные результаты и особые достижения. Заработная плата всегда состоит из фиксированного базового компонента в размере минимального тарифа оплаты труда и дополнительных составляющих, основанных на переменных показателях. По нашему мнению, материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню квалификации и т. д., играют крайне важную роль в системе мотивации персонала проектных команд. Безусловно, деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организацией. Заработная плата действительно является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда.

Среди методов дополнительного материального стимулирования, применяющихся в молодых инновационных организациях, респонденты назвали следующие: бонусы (60 %), премии за конкретные результаты (41 %), участие в прибыли и в ка-

питале (по 15 % и 5 % соответственно) и такие косвенные стимулы, как служебный автомобиль (6 %) и оплата телефонной связи (4 %). Следует отметить, что основатели и топ-менеджеры компаний оценивали ситуацию с материальным стимулированием более оптимистично, чем специалисты и вспомогательные работники, сравнительно завышая показатели по большинству позиций, что говорит о разрыве между представлениями руководителей о созданной ими структуре и действительным положением вещей в их организациях. В частности, топ-менеджеры всегда более оптимистично оценивали спектр методов мотивационного воздействия, применяемых в компании. Так, они отмечали применение в организации таких методов, как премии и бонусы, примерно вдвое чаще, чем остальные респонденты, а также они называли участие в прибыли и участие в капитале, что вообще никак не было отмечено другими респондентами. Их предубежденность отражалась и в других ответах. Практически на любой вопрос они давали «желаемый» ответ чаще, чем остальные категории респондентов.

В 81 % случаев на предприятиях не предусмотрены программы пенсионного страхования, в 66 % – выходные пособия, также непопулярны все формы участия персонала в прибыли и капитале (65 % и 67 % компаний их никогда не применяют). Косвенные, статусные символы, такие как служебный автомобиль или оплата телефонной связи также являются сравнительно редкостью для российских стартапов (их никогда не применяют 49 % и 53 % компаний соответственно). Ответы различных категорий респондентов здесь также отличаются определенной долей субъективности, и многие методы не применяются в организациях только с точки зрения рядовых сотрудников, так как недоступны только для них и поэтому им неизвестны.

Среди наиболее желаемых для респондентов методов материального стимулирования были отмечены следующие: премии

и бонусы (по 83 % и 82 % соответственно), пенсионное обеспечение (65 %) и выходные пособия (63 %), участие в прибыли (56 %) и льготное кредитование (46 %). При этом премии наиболее эффективным методом считают руководители (94 %), бонусы хотели бы получать специалисты и вспомогательные работники (99 % и 88 %), в пенсионном обеспечении и получении выходных пособий также были более заинтересованы рядовые работники, нежели топ-менеджеры, участвовать в прибыли хотели бы 68 % специалистов и 67 % работников вспомогательных подразделений, а льготное кредитование интересует в основном специалистов (69 %). Также большая часть специалистов (66 %) хотела бы, чтобы применялся сравнительно новый для российской практики метод – участие в капитале. Предпочтения респондентов отражены на рис. 3.

Постоянный доход у молодых предприятий обычно меньше, чем у крупных, давно основанных организаций. Поэтому стратегии материального стимулирования в форме участия в прибылях или в капитале особенно важны для них. По нашему мнению, стартаперам можно порекомендовать к использованию такую форму участия в капитале, как фондовые опционы. Выделение работникам акций предприятия позволяет, во-первых, сплотить интересы работников и акционеров, поскольку они начинают добиваться единой цели – повышения капитализации компании. Во-вторых, повышается идентификация работника с компанией, поскольку он наделяется акциями в форме, которая зависит от конкретной опционной программы. В-третьих, он начинает реально осознавать, каково его влияние на работу компании в целом, происходит слияние

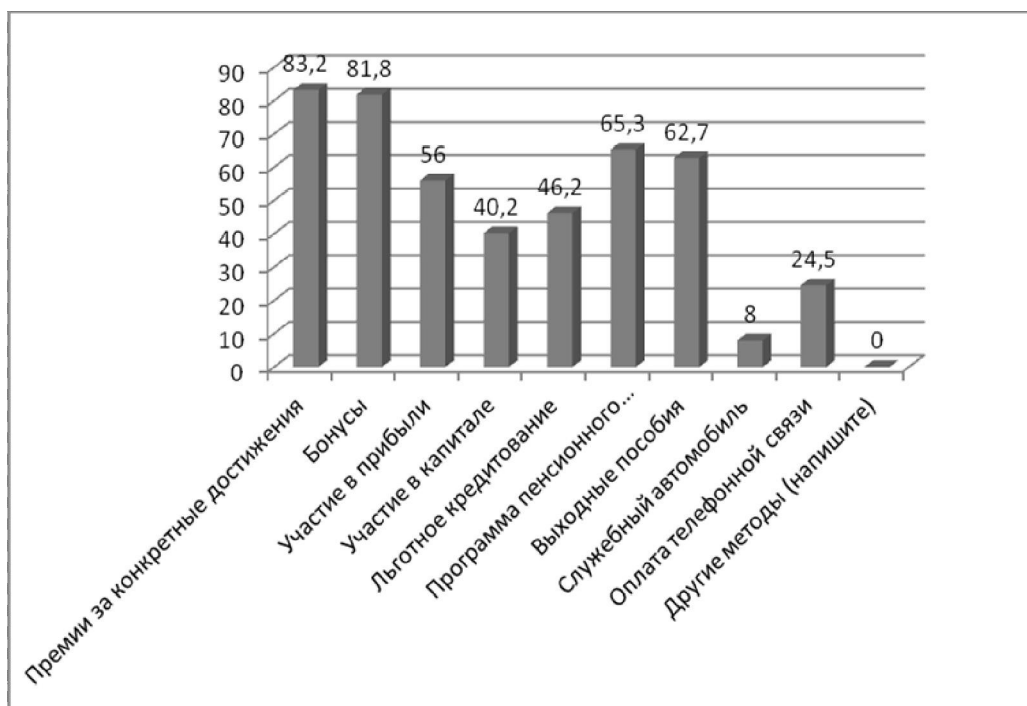


Рис. 3. Методы материального стимулирования, наиболее значимые с точки зрения респондентов

интересов сотрудника и компании. Работник видит особое отношение компании к своему труду, право на опцион – отражение значимости твоего труда для всей компании [8]. Это существенно мотивирует людей: не денежное выражение его труда, а именно признание. Кроме того, по нашему мнению, важно разделять установленные и переменные дополнительные бонусы. Постоянная дополнительная выплата может, например, быть включена в программу пенсионного обеспечения компании для служащих, или это может быть предоставление служебной машины или корпоративного такси. Согласно результатам проведенного исследования, программа дополнительного пенсионного обеспечения компании довольно нетипична для молодых предприятий. Поэтому переменный бонус, например, может предоставляться в форме дополнительного досуга, что уже будет отнесено к мерам нематериальной мотивации.

Подводя итог вышесказанному, можно резюмировать, что положение с размером заработной платы в большинстве проектных команд не вполне удовлетворительное, но, с другой стороны, оно не должно вызывать серьезной тревоги с точки зрения возможных социальных конфликтов и противоречий. При этом есть скрытые резервы мотивации персонала с помощью опционов на фьючерсы компании.

Нематериальное вознаграждение. Система морального стимулирования была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60–70-е гг. прошлого столетия, но в 90-х гг. ее популярность сильно ослабела. Между тем система поощрений наградами, номинациями в различных престижных конкурсах, знаками отличия, присвоением почетных званий и другими символами внимания, а также использование гибких графиков работы и поощрение свободным временем являются достаточно действенными факторами мотивации труда персонала, тем более что в исследуемых организациях имеются

резервы мотивации труда посредством морального стимулирования. Например, как показал опрос, лишь 28 % персонала полностью удовлетворены системой морального стимулирования своей организации; другие 28 % не удовлетворены; большая же часть (около 40 %) оценивают свое отношение к системе морального стимулирования, принятой в организации как «в основном удовлетворен».

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

Среди наименее применяемых методов были выявлены: мотивирование свободным временем (86 %), участие в принятии решений (79 %) и использование системы наставничества (74 %). Тревожным выглядит показатель «мотивирование интересной работой» у работников вспомогательных подразделений он составил 68 %. Это может говорить об их недостаточной информированности, в связи с чем рекомендуется обратить внимание на вовлеченность вспомогательного персонала в практики систематического проведения проектных совещаний (никогда не участвуют в них 90 % опрошенных). Также работники вспомогательных подразделений, очевидно, в меньшей мере, чем руководители и специалисты вовлечены в делегирование полномочий

(88 %). Ни один из опрошенных руководителей не считает, что в их организациях не применяется метод поощрения путем признания достижений работников, с чем не согласны 34 % специалистов и 61 % вспомогательных служащих.

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

их достижений (87 %). Значительным резервом повышения мотивированности служащих здесь нам представляется внедрение системы наставничества, которую хотели бы применять 74 % всех опрошенных, а применяют на практике только 16 %. Предпочтения респондентов отражены на рис. 4.

Подводя итог вышесказанному, можно выделить следующие основные проблемы в существующих мотивационных моделях исследуемых организаций, которые предстоит решить в дальнейшем, а именно:

1. Недостаточное использование уже имеющихся сильных сторон корпоративной культуры стартапа, таких как: неформальная «семейная» атмосфера, близость к лидерам-основателям, частые неформальные коммуникации. Все это в целом может мотивировать сотрудников к более интенсивному труду, так как именно работа в стартапе и осознание своей причастности к созданию нового проекта дает возможность

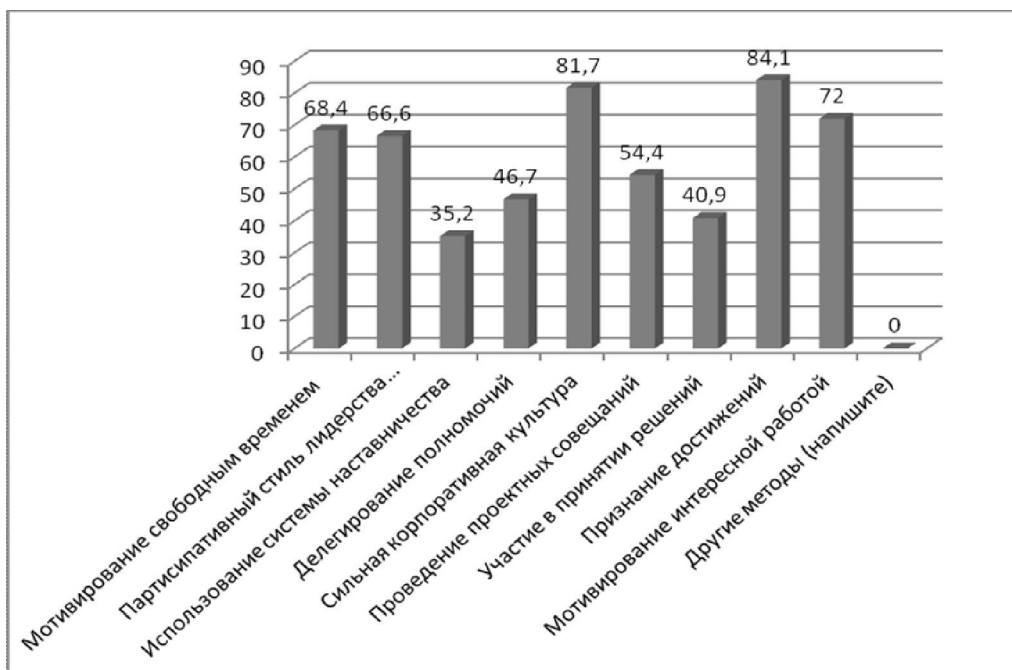


Рис. 4. Методы нематериального стимулирования, наиболее значимые с точки зрения респондентов

уже на ранних стадиях жизненного цикла компании влиться в команду организаторов, и, в случае ее выживания и успешного дальнейшего развития, может позволить занять в будущем топовые позиции. Поэтому осознавшие такое положение дел работники должны отождествлять интересы организации с собственными интересами и прилагать все усилия для того, чтобы бизнес-идея не была отвергнута рынком. Исходя из этого, основателям проектов необходимо уделять самое пристальное внимание вопросам развития корпоративной культуры, созданию внутрифирменной системы наставничества и так называемым мета-коммуникативным практикам (МКП) [9], т. е. специфическим паттернам и постоянным эффективным коммуникациям между членами команды инновационного проекта.

2. Наличие в работе таких факторов демотивации, как отсутствие связи между результатами труда и вознаграждением; невозможность самостоятельного планирования рабочего времени и недостаточные возможности карьерного продвижения. В связи с этим следует разработать либо усовершенствовать существующую систему премирования за конкретные достижения, по возможности использовать гибкие графики труда для творческих и научных сотрудников, а также использовать возможности горизонтальной ротации специалистов в проектных группах и системы обогащения труда.

3. Так как на определенном этапе развития компании роль нематериальной мотивации, основанной на увлеченности бизнес-идеями, неизбежно ослабевает, то возникает необходимость поиска новых форм материального стимулирования. Учитывая тот факт, что постоянный доход у молодых организаций обычно ниже, чем у больших, давно основанных кор-

пораций, предлагается особое внимание уделить формированию прозрачной и справедливой системы дополнительных выплат, а также внедрению элементов долгосрочной материальной мотивации в виде фондовых опционов на фьючерсы развивающейся организации.

4. Значительное расхождение между представлениями руководителей о созданной ими структуре и действительным положением вещей в их организациях. Эта проблема может быть решена посредством формирования систем обратной связи и внедрением практики постоянного мониторинга мотивационных состояний и ожиданий персонала организаций, с целью формирования дифференцированного подхода к мотивированию различных категорий сотрудников.

При этом согласно данным проведенного опроса, изначальная гипотеза исследования, предполагающая в качестве ключевых факторов успеха молодой организации наличие инновационного лидера, уже сформированной сильной корпоративной культуры и благоприятной морально-психологической и творческой атмосферы, в основном подтвердилась. В целом данные анкетирования свидетельствовали, что хотя управление персоналом молодой организации в исследованных командах и непосредственно стимулирование его труда нельзя признать неудачными, в то же время есть большие резервы в совершенствовании системы мотивации труда.

Исходя из данных анализа существующей системы стимулирования персонала проектных команд, мы отметили, что для качественного изменения ситуации в большинстве организаций на определенном этапе их развития требуется полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение.

Список использованных источников

1. Коршунов И.А., Гапонова О.С. Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний // *Инновации*. 2013. № 1 (171). С. 92–102.
2. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения : монография. Екатеринбург – Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. 188 с.
3. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // *Проблемы теории и практики управления*. 2009. № 1. С. 104–109.
4. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе // *Человек и труд*. 2003. № 2. С.78-80.
5. *Heneman R.L.* Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2004. V. 25, № 1. P. 11–26.
6. *Cordon M. S.J. Stevens C.* Managing human resources in small organizations: what do we know? *Human Resource Management Review*, September 2004. P. 295–323.
7. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. М.: МАУП, 2001. 168 с.
8. Богдановский Д. Опционный кусочек сладкого пирога. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.executive.ru/publications/aspects/article_1584.
9. Гапонова О.С., Закаблукровский Е.В., Коршунов И.А. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России) // *Инновации*. 2012. № 6 (164). С. 113–121.