

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Е. К. ЗАВЬЯЛОВА, В. С. ЦЫБОВА

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Е. С. ЯХОНТОВА

Высшая школа международного бизнеса РАНХиГС

В условиях современной экономики инновационная активность компаний становится важным источником их конкурентоспособности, а поиск инструментов стимулирования инноваций приобретает особую актуальность. В литературе представлены факты, свидетельствующие о том, что инновационная направленность стратегии и практики управления персоналом влияет на инновационную активность компаний. В настоящей статье проанализирован опыт отечественных и зарубежных компаний, проведено эмпирическое исследование взаимосвязи стратегии и практик управления персоналом, инновационного рабочего поведения и инновационной активности российских компаний.

Ключевые слова: инновационная активность, инновационное рабочее поведение, управление человеческими ресурсами.

В течение двух последних десятилетий наблюдается рост интереса к вопросам управления инновациями. Данный интерес основан на предположении, что за счет успешного осуществления инноваций компании могут создавать ценность и обеспечивать себе конкурентные преимущества, оперируя во все более сложной и изменчивой окружающей среде [Madhavan, Grover, 1998; Subramaniam, Youndt, 2005]. В конечном счете это положительно отражается на прибыльности компа-

ний [Lloréns-Montes, Ruiz-Moreno, Molina-Fernández, 2004].

Исследованию общих вопросов управления инновациями посвящены труды многих авторов. Однако в большинстве случаев компании становятся инновационными, поскольку их руководство эффективно и целенаправленно управляет человеческими ресурсами [Gupta, Singhal, 1993]. Проблема заключается в том, что именно вопросы управления человеческими ресурсами (УЧР) в инновационно-активных компаниях

освещены в академической литературе в гораздо меньшей степени.

Существует мнение, что проблематику взаимосвязи УЧР и инноваций можно справедливо назвать современным «черным ящиком» (см., напр.: [Laurson, Foss, 2003; Mate et al., 2010]). Данная метафора подразумевает, что такая взаимосвязь характеризуется как комплексная, мультифакторная и динамическая, и это сильно усложняет процесс ее анализа и интерпретации. Несмотря на то что некоторые академические работы по указанной тематике позволили обнаружить интересные закономерности и даже сделать практические рекомендации [Wen-Jing, Kan, 2011], в целом проблема управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях вплоть до настоящего времени не может считаться решенной [Завьялова и др., 2012].

В конце XX в. возникло научное направление, основным фокусом внимания которого становится человеческий фактор в инновационном процессе. Оно получило название «инновационное рабочее поведение». Отличительной особенностью этого направления является то, что в нем принципиально разграничены понятия «креативность» и «инновация», т. е. креативная идея рассматривается как необходимая, но не единственная составляющая инновационного поведения [Kastelle, Steen, 2011]. Авторы [West, Farr, 1990] определяют инновационное рабочее поведение как целенаправленное создание, внедрение и применение новых идей в индивидуальной работе, работе группы или организации в целом, чтобы увеличить уровень производительности индивида, группы или организации. Зарубежные исследователи сходятся во мнении, что инновационное рабочее поведение включает в себя креативность работников, т. е. создание новых и полезных идей в отношении продуктов, услуг, процессов и процедур, а также их реализацию [Stoffers, van der Heijden, 2009]. В некоторых исследованиях предпринимаются попытки связать инноваци-

онное рабочее поведение с процессом осуществления инноваций [Janssen, 2005]. Выделяются четыре последовательных и взаимосвязанных этапа инновационного рабочего поведения: идентификация проблемы, формирование идеи, продвижение идеи и реализация идеи [Messmann, Mulder, 2012; De Jong, Den Hartog, 2010]. Ряд исследователей полагают, что именно инновационное рабочее поведение является связующим звеном во взаимодействии практик УЧР и инновационной активности компании, выступая таким образом неким медиатором данного взаимодействия [Stoffers, van der Heijden, 2009; West, Farr, 1990; De Jong, 2007]. Среди отечественных работ встречаются преимущественно теоретические обзоры, характеризующие особенности указанного научного направления (см., напр.: [Ваулина, 2010]), не анализирующие реальные возможности его практического применения.

Согласно «Глобальному индексу инноваций 2014»¹, в настоящее время Россия занимает 49-е место в мире по уровню инновационности, поднявшись за последние годы на тринадцать пунктов. В долгосрочной перспективе перед страной стоит задача дальнейшего увеличения уровня ее инновационности, в том числе за счет внутренней перестройки экономики и снижения степени ее зависимости от конъюнктуры рынков сырьевых товаров, которые идут на экспорт. Известный западный специалист Дж. Салливан утверждает, что одним из ведущих трендов в управлении человеческими ресурсами в 2014 г. будет ставка на постоянную поддержку инноваций и соответствующие действия в этой области. Непременным условием конку-

¹ «Глобальный индекс инноваций» (The Global Innovation Index) — совместный проект международной бизнес-школы INSEAD и специального агентства по интеллектуальной собственности ООН. Рассчитываемые национальные индексы, основанные на множестве критериев, позволяют проранжировать страны по уровню инновационности и определить их сильные и слабые стороны (globalinnovationindex.org).

рентоспособности российских компаний должно быть следование данному глобальному тренду.

Исследование, представленное в статье, является частью пилотного этапа научно-исследовательского проекта «Глобальные и локальные стратегии и практики развития человеческих ресурсов инновационно-активных компаний: международное исследование»². Цель проекта — анализ особенностей деятельности по управлению и развитию человеческих ресурсов в компаниях развивающихся стран. Задачи пилотного этапа проекта заключались:

- в создании и анализе соответствующей информационной базы;
- предварительном выборе методологии (формирование понятийного аппарата, основных принципов и подходов эмпирического исследования, критериев оценки инновационной активности компаний);
- создании методики оценки, отражающей теоретические и практические проблемы взаимосвязи стратегии и практики управления человеческими ресурсами в отечественных инновационно-активных компаниях;
- анализе результатов с целью подготовки основного этапа исследования.

Полученные результаты, касающиеся особенностей взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и инновационной активности отечественных компаний, нашли свое отражение в ранее вышедших публикациях (см., напр.: [Завьялова и др., 2012]).

Целью настоящей статьи является исследование взаимосвязи особенностей практик управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний.

Задачи данного этапа работы состояли:

- в анализе взаимосвязей между практиками управления человеческими ресурсами и результатами инновационной

деятельности зарубежных компаний на основе литературных данных;

- выявлении взаимосвязей между практиками управления персоналом и результатами инновационной деятельности российских компаний на основе эмпирических данных;
- обнаружении взаимосвязей между практиками управления персоналом и особенностями инновационного рабочего поведения сотрудников компаний на основе эмпирических данных.

Учитывая значительный прогресс зарубежных специалистов в исследовании проблемы взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инноваций, можно предположить, что проведенный нами анализ позволит проверить существование выявленных закономерностей в российских условиях, создать основу и определить направление для потенциального применения полученных знаний на практике.

Следующий раздел посвящен описанию обобщенных результатов первого этапа пилотного исследования, касающихся особенностей взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и инновационной активности отечественных компаний. Затем будут представлены результаты второго этапа пилотного исследования — рассмотрены практики управления человеческими ресурсами и их взаимосвязь с инновационной активностью компаний.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ

Стратегия управления человеческими ресурсами — это совокупность принципов и правил управления персоналом, позволяющих достигнуть установленных целей организации. Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивирование, систему вознаграждения, командную работу и стабильные

² Проект финансировался Высшей школой менеджмента СПбГУ в 2011–2012 гг.

трудовае отношение и т. д. Таким образом, стратегия компании в области управления человеческими ресурсами определяет конкретные практики, используемые для реализации функции управления персоналом (отметим, что в данной статье понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» используются как синонимы). Для более крупных компаний наличие формализованной стратегии управления может обладать рядом преимуществ: во-первых, подчеркивается целенаправленность усилий руководства компании в отношении управления ее человеческими ресурсами; во-вторых, появляется возможность более точно и на системной основе оценивать эффективность применения используемых практик управления персоналом и с учетом данных оценок осуществлять необходимую коррекцию.

В исследованиях, посвященных изучению общих вопросов управления персоналом, обнаружена следующая закономерность: бизнес-стратегия компании и используемая стратегия управления персоналом оказывают двустороннее влияние друг на друга [Зеленова, 2004]. Следовательно, если компания стремится к осуществлению инноваций, то она будет использовать инновационно направленную стратегию управления персоналом.

Основываясь на анализе зарубежной литературы, можно вести речь о том, что инновационно направленная стратегия управления персоналом обладает следующими характеристиками: обеспечивает высокий уровень вовлеченности работников [Cooke, Saini, 2010]; предоставляет необходимые условия для высокой производительности работников [Cooke, Saini, 2010]; соответствует новаторским ценностям³ [Amabile, 1997; Latham, Seijts, Crim, 2005].

В ряде зарубежных эмпирических исследований была обнаружена связь между

инновационной направленностью стратегии управления персоналом и результатами инновационной деятельности [Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2008; Chen, Huang, 2009; Oke, Walumbwa, 2012]⁴, при этом рост инновационной направленности стратегии управления персоналом положительно сказывался на результатах инновационной деятельности зарубежных компаний.

Позиции отечественных специалистов в области теории и практики менеджмента в отношении важности УЧР-стратегий в инновационном развитии компаний несколько расходятся. По данным исследования «Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы», подготовленного к Санкт-Петербургскому международному экономическому форуму [Инновационная активность..., 2010], нехватка сотрудников, способных на инновационную деятельность, и управленческих кадров, способных реализовать инновационные проекты, значительно меньше интересует российские компании по сравнению с международными компаниями. Российские компании в большей степени склонны искать барьеры инновационных процессов во внешних макроэкономических условиях, чем в неэффективности собственного менеджмента. В то же время, как показывают данные этого исследования, только 35% опрошенных компаний имеют в штате топ-менеджеров, ответственных за проведение инноваций, 17% — организовали специальные процедуры для сбора инновационных идей и 7% — внедрили системы материального стимулирования сотрудников к инновационной деятельности.

Академические исследования показывают, что в практике внедрения инноваций на российских предприятиях наиболее слабым звеном является не столько недостаточное финансирование, сколько отсут-

³ Новаторские ценности могут включать: открытость новому, постоянное развитие, творчество [Маркова, 2008].

⁴ В рассмотренных эмпирических исследованиях используются выборки из компаний Испании, Тайваня и Соединенного Королевства.

стве у руководства организаций навыков управления инновационным процессом (см., напр.: [Солдатова, 2010]). Роль HR-департаментов в управлении инновационными процессами крайне невелика: в них в большинстве случаев не работают специально подготовленные сотрудники и не принимаются решения, поскольку реальные центры принятия кадровых решений находятся за пределами этих подразделений. По традиции к персоналу относятся как к фактору затрат, а не как к источнику конкурентных преимуществ. В то же время инновационная активность компаний может быть обеспечена только такой стратегией управления персоналом, которую также можно назвать инновационной и сформированной на стыке двух областей управленческой науки и практики: инновационного менеджмента и собственно управления человеческими ресурсами.

Одна из основных задач первого этапа проведенного нами исследования заключалась в том, чтобы проверить гипотезу о наличии особенностей, характеризующих стратегию управления персоналом в отечественных инновационно-активных компаниях (гипотеза в целом подтвердилась). В настоящий период времени модели управления инновационной активностью компаний нельзя считать окончательно сформированными. Тем не менее в тех компаниях, в которых все-таки проводятся инновационные проекты, существует целостная стратегия, ориентированная на достижение основной цели — реализации инноваций [Завьялова и др., 2012].

Проведенный нами первичный анализ позволил сделать следующие выводы.

- В настоящее время у руководителей исследованных компаний не сформированы целостные представления о стратегии и практике управления инновационной активностью, в том числе специфике деятельности по управлению человеческими ресурсами, направленной на формирование и стимулирование инновационного поведения. Можно отметить значительный разрыв между менталь-

ным и реальным признанием необходимости инноваций руководителями исследованных компаний.

- Полученные данные свидетельствуют в пользу предположения о том, что инновационно-активные компании выбирают, формализуют и реализуют на практике модель управления деятельностью персонала, сочетающую стратегии высокой степени эффективности и вовлеченности [Завьялова и др., 2012].

Таким образом, полученные предварительные результаты соответствовали общим тенденциям, характеризующим взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний, обнаруженным в аналогичных зарубежных исследованиях. Однако были выявлены и отличия, связанные предположительно с внешними условиями и внутренними факторами развития современного российского менеджмента.

В ходе исследования возник вопрос о том, существует ли взаимосвязь между практиками управления человеческими ресурсами и инновационной активностью компаний.

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ

Термин «практики управления человеческими ресурсами» носит заимствованный из зарубежной литературы характер, хотя вплоть до настоящего времени не существует его универсального определения. Особую актуальность проблема взаимосвязи УЧР и инновационной активности компаний приобрела относительно недавно, однако еще в конце XX в. были предприняты попытки выявить «инновационные практики УЧР» (“innovative human resource practices”). Так, в некоторых исследованиях к подобным практикам отнесены: наем (hiring); компенсации; ограничения в отношениях между рабочими и нанимателями,

определяемые занимаемым положением (status barriers); обучение [MacDuffie, 1995]. В ряде работ в качестве «инновационных практик УЧР» рассматривались: поощрительные выплаты, набор (recruitment) и отбор персонала, работа в команде, гибкое назначение работы, гарантии занятости, коммуникации и обучение (см., напр.: [Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997]). Выказывалось мнение, что к данным практикам относятся кадровое обеспечение, обучение, аттестации, компенсации [Youndt et al., 1996]. Современные российские исследователи среди инновационных практик выделяют: повышение качества и объема работ, выполняемых сотрудниками; перемещение сотрудников между подразделениями; повышение эффективности внутрифирменных коммуникаций и изменение системы рабочих мест [Гурков и др., 2013а; 2013б]. Следует отметить, что в этом «наборе» практик присутствуют как характеристики процесса деятельности (перемещение, изменение), так и результаты деятельности (качество и объем работы, эффективность коммуникаций).

Некоторые авторы называют практики УЧР, которые влияют на организационные результаты, «стратегическими практиками УЧР». В исследовании [Delery, Doty, 1996] выделено семь таких практик: карьерный рост, обучение, оценка по результатам, компенсации, гарантия занятости, право голоса, рабочие места (в широком смысле). Позднее в [Currie, Kerrin, 2003] авторы отнесли к ним контроль эффективности, наем (recruitment) и отбор, взаимодействие сотрудников, карьерный рост, обмен знаниями внутри компании. Ряд исследователей полагают, что компании могут идентифицировать и применять стратегические практики УЧР с целью повышения желаний и мотивации сотрудников стремиться к инновационным результатам компании (см., напр.: [Jacobs, Jones, 1995; Swanson, 1994]). В аналогичном исследовании оценивались следующие четыре практики: наем и отбор; обучение персонала; оценка работников; вознаграждение

[Youndt et al., 1996]. В работе [Collins, Clark, 2003] были проанализированы практики оценки персонала, мотивирования работников и обучения персонала.

Необходимо отметить, что, по мнению ряда исследователей, подобные практики должны быть направлены на развитие, использование и распространение экспертных знаний внутри организации для того, чтобы компания получала инновационные результаты (см., напр.: [Chen, Huang, 2009]).

В нашем исследовании под практиками управления человеческими ресурсами понимаются, как и в большинстве зарубежных работ, действия по выполнению функций управления человеческими ресурсами — найма, оценки, мотивации и стимулирования, обучения персонала, — направленные на достижение тех или иных основных целей компании, в данном случае в ее инновационной активности.

В качестве предмета исследования нами выбраны ключевые практики, обеспечивающие оценку, мотивацию и обучение персонала, без применения которых невозможен процесс управления человеческими ресурсами. Однако данные практики (действия) могут осуществляться различными способами, цель которых — реализация общей стратегии компании и достижение инновационных результатов через соответствующие действия сотрудников.

Оценка персонала и инновационная активность компании

Практика оценки персонала является во многом системообразующей, поскольку обеспечивает сбор и формирование необходимой информации для наиболее эффективного применения практик мотивирования и обучения, способствующих достижению целей организации [Collins, Clark, 2003]. Данная практика может быть охарактеризована по составу применяемых инструментов, по частоте проведения оценочных процедур, по способам предоставления обратной связи и другим параметрам.

Анализ зарубежных теоретических [Gurta, Singhal, 1993; Mabey, Salaman, Storey, 1998; Mumford, 2000] и эмпирических исследований [Schuler, Jackson, 1989; Mak, Akhtar, 2003] по данной проблематике позволяет отметить: исследователи сходны во мнении, что инновационная направленность практики оценки работников положительно связана с результатами инновационной деятельности компаний.

Большинство исследований, посвященных рассматриваемой теме, фокусируется на видах оценки персонала и подчеркивает такую важную черту практики оценки персонала в инновационных компаниях, как направленность на развитие способностей сотрудников. Согласно автору [Gratton, 1997], в исследованиях, как правило, уделяется недостаточное внимание такому фактору, как частота оценочных процедур, а также вопросам, связанным с предоставлением обратной связи персоналу. Последнее является наиболее важным обстоятельством, поскольку информация, полученная на основании проведенной оценки персонала, представляет ценность для многих сотрудников организации. Для менеджеров она важна, поскольку позволяет определить среди сотрудников тех, кто должен получить вознаграждение за достижение «хорошего» результата, и тех, кого следует наказать за «неудовлетворительный» результат. Для рядовых сотрудников данная информация тоже значима, так как она может помочь определить необходимое направление развития.

Несмотря на то что большинство зарубежных работ посвящено инструментам оценки персонала, среди исследователей нет однозначного мнения о том, какие из них являются наиболее эффективными в плане способствования инновационной деятельности и, следовательно, должны доминировать. Например, авторы [Beatty, Schneier, 1997] склоняются к преимуществу инструментов, связанных с оценкой по результатам деятельности. В исследованиях [Kydd, Oppenheim, 1990; Mumford, 2000] подчеркивается доминирование ин-

струментов оценки, основанной на моделях компетенций. Ряд авторов [Mabey, Salaman, Storey, 1998; Schuler, Jackson, 1987] выступают за равновесие в выборе инструментов оценки персонала.

Оценка персонала по результатам деятельности

Оценка персонала по результатам деятельности заключается в том, что менеджмент определяет количественные цели, т. е. ключевые показатели, и оценивает сотрудников на основании степени достижения ими этих показателей. Можно выделить следующие преимущества и недостатки данного способа оценки персонала (табл. 1).

Поскольку осуществление инноваций зачастую является совместной работой множества сотрудников, то оценка предположительно должна основываться на результатах деятельности либо групп сотрудников, либо целых подразделений.⁵ Кроме того, преобладание групповых оценок позволяет повысить эффективность обмена знаниями, поскольку работники более активно стремятся помогать друг другу [Currie, Kerrin, 2003].

Оценка персонала, основанная на моделях компетенций

Оценка персонала, основанная на моделях компетенций, заключается в том, что менеджмент определяет набор требований к навыкам, способностям и желаемому поведению сотрудников, т. е. желаемые компетенции работников. Можно выделить следующие основные преимущества и недостатки данного инструмента оценки персонала (табл. 2).

В ряде академических работ авторы ставят целью определить тот набор компетенций, которыми должен обладать работник, вовлеченный в инновационную

⁵ Можно привести следующие примеры количественных показателей, относящихся к конкретному подразделению: количество рационализаторских предложений за период, количество успешных инновационных проектов за период и т. д.

Таблица 1

Оценка персонала по результатам деятельности: преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Формирование ответственности и дисциплины Создание потребности четко формулировать цели Улучшение планирования достижения результата Обеспечение базы для оценки персонала и определения программы развития персонала	Ориентация на осуществление инкрементальных инноваций Превращение «необычных отклонений» от целей в проблему, хотя они могут предоставлять широкие инновационные возможности

Составлено по: [Давила, Эпштейн, Шелтон, 2007, с.157–158].

Таблица 2

Оценка персонала, основанная на моделях компетенций: преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Установление четких ожиданий в отношении сотрудников Сотрудникам позволяет самостоятельно определять направление развития Возможность определения базовых критериев, которым работник должен соответствовать при назначении на работу	Размытость, неоднозначность (разные люди могут трактовать одну и ту же компетенцию по-разному) Субъективность в выборе набора компетенций

деятельность компании. В одних из них исследователи стремятся определить набор компетенций, носящий универсальный характер [Schuler, Jackson, 1989; Morgan, 1991; Amabile, 1997], в то время как в других определяется ситуационный набор компетенций [Martell, Carroll, 1995; March, 1991; Nemeth, 1997; Davila, 2003]. Отличие подходов к компетенциям заключается в том, что в одном случае компетенции определяются независимо от каких-либо факторов, а в другом выбор компетенций учитывает различные ситуационные факторы⁶.

Например, среди основных компетенций универсального характера, предложенных авторами, можно выделить толерантность к риску, креативность, способность к командной работе, способность к осуществлению эффективной коммуникации.

⁶ Примерами ситуационных факторов могут быть определенные характеристики организации, внутренняя неоднородность организации, стадия жизненного цикла организации, стадия жизненного цикла инновационного проекта и др.

Можно сказать, что данные компетенции являются взаимодополняющими. Инновация — это всегда инвестирование ресурсов организации в неопределенное будущее. Людям не нравится неопределенность, и они не будут использовать свою креативность и принимать на себя риски до тех пор, пока руководство фирмы не применит такие практики управления человеческими ресурсами, которые будут стимулировать сотрудников пробовать что-то новое и не станут наказывать их за совершенные ошибки. Руководство должно поддерживать эффект от применения данных практик за счет эффективной коммуникации с сотрудниками, которая основывается на установлении доверия между работниками и способности руководителей убеждать подчиненных.

Таким образом, в зарубежных исследованиях была установлена взаимосвязь практик оценки персонала с инновационной активностью компаний. Это позволяет сформулировать первую гипотезу исследования.

Гипотеза 1. Инновационная направленность практик оценки деятельно-

сти персонала (использование KPI⁷ или компетентностного подхода) связана с инновационной активностью российских компаний.

Практики мотивирования персонала и инновационная активность компаний

Необходимым условием успешного осуществления инноваций является их поддержка сотрудниками организации. Однако для того чтобы добиться поддержки персонала, необходимо применить соответствующие мотивационные инструменты, набор которых позволяет охарактеризовать *практику мотивирования* персонала, используемую в компании. Мотивационные инструменты будут направлены на подкрепление ряда мотивов, ради удовлетворения которых люди занимаются какой-либо производительной деятельностью: потребность в самовыражении; уверенность в том, что их работа получит соответствующее признание; ожидание финансового вознаграждения, связанного с их деятельностью.

Практики мотивирования, относящиеся к нематериальным методам

Одним из источников мотивации сотрудников является потребность *признания*. Особенность признания состоит в том, что это — вознаграждение, которое происходит после того, как становятся доступны итоги проекта. Необходимым условием эффективности применения такого инструмента мотивации является его задействование руководителем сразу после достижения сотрудником положительных результатов [Давила, Эпштейн, Шелтон, 2007, с. 153].

Признание основывается на субъективных оценках деятельности сотрудника и осуществляется преимущественно в резуль-

тате личных взаимодействий. Примерами признания могут быть: предоставление работнику большей свободы действий⁸, назначение на более высокую должность (т. е. его профессиональный рост), на более важный проект или повышение статуса сотрудника. Признание наиболее подходит в качестве вознаграждения за проведение радикальной инновации, поскольку задачи радикальной инновации не могут быть четко определены и часто изменяются на протяжении проекта [Давила, Эпштейн, Шелтон, 2007, с. 155].

Обобщая выводы зарубежных академических работ по данной тематике, можно отметить, что многие исследования подтверждают наличие положительной связи между использованием различных практик мотивирования, направленных на признание, и результатами инновационной деятельности компаний [Shipton et al., 2006; Cano, Cano, 2006; Camelo-Ordaz, Fernández-Allesa, Valle-Cabrera, 2008; Cooke, Saini, 2010]. В [Beugelsdijk, 2008; Edvardsson, 2008] авторы отмечают, что связь была более тесной для радикальных инноваций и менее сильной для инкрементальных инноваций.⁹

В другом эмпирическом исследовании рассматривается не прямое влияние использования практик мотивации, направленных на признание талантов, на результаты инновационной деятельности [Andrews, Casmar, 2001]. Так, отмечается, что предоставление работнику большей свободы действий положительно влияет на приток новых идей. В свою очередь, приток новых идей положительно сказывается на результатах инновационной деятельности компаний.

Таким образом, в большинстве рассмотренных академических работ авторы

⁸ Свобода действий может включать свободу принятия решений, т. е. расширение полномочий, свободу в выборе темы исследования, возможность совершать ошибки.

⁹ В указанном эмпирическом исследовании в качестве мотивационных инструментов, основанных на признании таланта, автор использует степень свободы действий работника.

⁷ Ключевые показатели эффективности (key performance indicators).

обнаруживают связь между использованием практик мотивирования, направленных на признание, и результатами инновационной деятельности компаний. Основываясь на этих данных, мы сформулировали вторую гипотезу исследования.

Гипотеза 2. Использование практик мотивирования, относящихся к нематериальным методам вознаграждения, связано с инновационной активностью российских компаний.

Практики мотивирования, основанные на финансовом вознаграждении

Одной из практик мотивирования работников является *финансовое вознаграждение*. В отличие от признания, финансовое вознаграждение должно быть связано с объективными критериями оценки персонала, причем размер вознаграждения должен быть известен до того, как будут доступны итоги проекта, т.е. цели должны быть определены заранее [Давила, Эпштейн, Шелтон, 2007, с. 155].

Самыми распространенными формами финансового вознаграждения являются денежное вознаграждение и вознаграждение, связанное с различными формами участия в прибыли. *Денежное вознаграждение* эффективно для мотивирования сотрудника на достижение краткосрочных результатов, например выполнение контрольных точек инновационного проекта.

Так, Philips, голландская компания бытовой электроники, привязывает бонусы для своих команд по разработке товаров к выполнению ими планов по дате выпуска, установленных до начала проекта [Давила, Эпштейн, Шелтон, 2007, с. 156]. Размер бонуса зависит от разницы между запланированной и фактической датой выпуска.

Некоторые компании стараются отдавать часть дохода от инновационного продукта группе людей, которые занимались реализацией этого инновационного проекта. В таком случае у работников имеются *финансовые стимулы* осуществлять инновации. Исследование данного инструмента

финансового вознаграждения указывает на наличие положительной связи между его применением и результатами инновационной деятельности компаний [Cotton, 1996].

Вознаграждения, связанные с участием в прибылях, используются для мотивирования сотрудника на достижение долгосрочных результатов. Вознаграждения, связанные с акциями, также являются более эффективным видом вознаграждения, когда, к примеру, существует временной разрыв между запуском технологии и ее коммерческим успехом. Основным недостатком данного вида финансового вознаграждения может быть снижение его эффективности в крупных компаниях. В таких компаниях существует слишком большое число факторов, которые оказывают влияние на конечные результаты, поэтому связь между личным вкладом работника и конечным результатом компании может утрачиваться [Давила, Эпштейн, Шелтон, 2007, с. 162].

Обобщая выводы ряда зарубежных академических исследований, можно отметить, что не существует однозначного мнения о наличии связи между использованием практик мотивирования, основанных на финансовом вознаграждении, и результатами инновационной деятельности компаний.

В одних работах найдена положительная связь между применением практик мотивирования, основанных на финансовом вознаграждении, и результатами инновационной деятельности компаний (см., напр.: [Cano, Cano, 2006; Camelo-Ordaz, Fernandez-Allesa, Valle-Cabrera, 2008]).

В других работах положительная связь обнаружена лишь в случае инкрементальных инноваций, а при условии радикальных инноваций применение практик мотивирования, основанных на финансовом вознаграждении, негативно сказывалось на результатах инновационной деятельности компаний [Beugelsdijk, 2008].

В [Amabile, 1997] рассматривается не прямое влияние практик мотивации, осно-

ванных на финансовом вознаграждении, на результаты инновационной деятельности компаний. Так, отмечается, что финансовое вознаграждение не способствует развитию творческих навыков работников и, следовательно, не сказывается на инновационной деятельности компаний.

В работе [Eisenberg, Cameron, 1998] отмечается, что наличие оптимальной схемы финансового вознаграждения положительно связано с инновационной активностью компаний.

Автор работы [Davila, 2003] занимает нейтральную позицию и делает вывод об отсутствии линейной зависимости между ростом финансового вознаграждения и ростом производительности работников, вовлеченных в инновационную деятельность. По достижении определенного порога рост производительности работника, вовлеченного в инновационную деятельность, угасает и впоследствии становится отрицательным.

В работе [Хагеманн, 2004, с. 208] приводятся данные опроса 1988 г. менеджеров различных проектно-конструкторских бюро в Японии и США. На просьбу проранжировать факторы по степени их влияния на мотивацию сотрудников управленцы из обеих стран поставили финансовое вознаграждение на девятое место. Данный факт свидетельствует о том, что финансовое вознаграждение может иметь ограниченное влияние на результаты деятельности как работников, так и компании в целом. Аналогичные результаты представлены в отечественных работах, посвященных проблемам мотивирования инновационной деятельности (см., напр.: [Ветлужских, 2010; Литягин, 2010]).

Таким образом, можно вести речь об ограниченном влиянии практик мотивирования, основанных на финансовом вознаграждении, на результаты инновационной деятельности компаний. Это позволяет сформулировать третью гипотезу исследования.

Гипотеза 3. Использование практик мотивирования, основанных на финан-

совом вознаграждении, не связано с инновационной активностью российских компаний.

Практики обучения персонала и инновационная активность компаний

В исследованиях, посвященных рассматриваемой проблеме, отмечается, что используемые практики управления персоналом способствовали достижению положительных результатов инновационной деятельности только в том случае, если они были сфокусированы на развитии и расширении знаний работников [Lopez-Cabrales, Pérez-Luño, Cabrera, 2009; Walsworth, Vema, 2007]. Следовательно, чтобы развивать и расширять знания работников, их необходимо правильно *обучать*. Цель обучения — это упрощение развития способностей сотрудников и обеспечение сотрудников необходимым запасом знаний для того, чтобы они могли эффективно справляться с возложенными на них задачами [Lado, Wilson, 1994].

Недостатком большинства рассмотренных исследований является то, что авторы объединяют все инструменты обучения персонала в одну группу. Это, на наш взгляд, является основной причиной того, почему среди зарубежных исследователей не существует единого мнения относительно наличия связи между различными инструментами обучения персонала и результатами инновационной деятельности компаний. В одних исследованиях эта связь отмечается как положительная [Ding, Akhtar, 2001; Schuler, Jackson, 1989], а в других — как отрицательная [Raghuram, Arvey, 1994], в ряде работ указание на нее вообще отсутствует (см.: [Chen, Huang, 2009]).

В действительности руководство компаний может использовать две группы инструментов обучения работников. Первая из них — это применение традиционных обучающих программ, простейшими примерами которых могут выступать лекции и тренинги. Вторая — это специальные

действия, направленные на создание благоприятных условий для формирования творческого потенциала и эффективного самообучения сотрудников.

Рассматривая первую группу инструментов обучения, можно отметить, что проблемой большинства обучающих программ является их неспособность стимулировать творческие качества сотрудников, что является необходимым условием успешного осуществления инноваций [Levinthal, March, 1993]. Данное замечание частично подтверждается одним из эмпирических исследований, авторы которого обнаружили связь между разнообразием обучающих программ и результатами инновационной деятельности только в условиях инкрементальных инноваций, т.е. инноваций, требующих применения гораздо меньших творческих способностей [Beugelsdijk, 2008]. В случае радикальных инноваций такая связь не была обнаружена.

Таким образом, в рассмотренных эмпирических работах использование обучающих программ имело ограниченное влияние на результаты инновационной деятельности компаний. Это позволяет сформулировать четвертую гипотезу исследования.

Гипотеза 4. Использование традиционных обучающих программ не связано с инновационной активностью российских компаний.

Рассматривая вторую группу инструментов обучения, можно отметить, что одним из наиболее эффективных механизмов обучения является возможность работников совершать ошибки и учиться на этих ошибках¹⁰ [Načinović, Galetić, Čavlek, 2009]. Это означает, что руководители должны обеспечить условия, при которых у работника отсутствуют страхи совершения ошибки и неопределенности результа-

та. Рекомендуется также не персонализировать ошибки, а признавать ответственность команды сотрудников за совершенную ошибку. Данная мера стимулирует членов команды способствовать процессу обучения сотрудника, деятельность которого привела к неудовлетворительным результатам работы команды [Shipton et al., 2006].

Другим механизмом, использование которого способствует обучению работников на собственном опыте, является наделение подчиненных большими полномочиями и поручение им работ над новыми проектами [Gupta, Singhal, 1993]. Обучение заключается в том, что работники приобретают новый опыт и получают более «широкий взгляд на вещи», что стимулирует развитие их творческих способностей. Данное предположение частично подтверждается в одном из зарубежных эмпирических исследований [Cross et al., 2001].

Еще одним таким механизмом является устранение тех организационных барьеров, которые способствуют возникновению непроизводительных затрат. Одним из основных барьеров при обучении на собственном опыте является чрезмерная бюрократичность работы. Именно поэтому *отсутствие чрезмерной бюрократичности* в компании — один из факторов, который оказывает положительное влияние не только на эффективность обучения, но и на результаты работы сотрудников, вовлеченных в инновационную активность [Steiner, 1998].

Кроме того, в качестве барьера для обучения на собственном опыте следует отметить недостаточность компетенций, которая негативно сказывается на способности работника обучаться при работе над инновационным проектом. Это происходит, когда внедрение чего-либо нового предполагает наличие у работника необходимого запаса базовых способностей. В противном случае работник будет затрачивать большую часть своих усилий на восполнение недостающих навыков. Только после того как сотрудник обучится базовым навыкам, он сможет перейти к работе над инновационными проектами.

¹⁰ Ошибки всегда несут негативные последствия для того сотрудника, который их совершил. Но если менеджеры сделают акцент не на наказании, а на том, как работник может приложить полученный негативный опыт при выполнении новой задачи, то они смогут способствовать тем самым обучению сотрудников на собственном опыте.

Таким образом, в рассмотренных исследованиях современные методы обучения, а также методы, направленные на создание благоприятных условий для самообучения, связаны с инновационной активностью компаний. На основе этих данных сформулирована пятая гипотеза исследования.

Гипотеза 5. Современные практики обучения, создающие условия для обучения на собственном опыте, связаны с инновационной активностью российских компаний.

Практики УЧР и инновационное рабочее поведение

В зарубежной литературе отмечается, что практики УЧР способствуют развитию инновационного рабочего поведения. Например, авторы исследования [Sanders et al., 2010] выявили связь между удовлетворенностью практиками УЧР и инновационным поведением персонала. Среди практик УЧР они выделяют практики, ориентированные на предоставление автономии работникам по ряду вопросов, таких как: найм, отбор, развитие и увольнение сотрудников; вознаграждение персонала, которое включает в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование; организацию труда, которая представляет собой распределение должностных обязанностей, опыта и навыков, технологий. Таким образом, удовлетворенность сотрудников компании практиками УЧР выступает в качестве детерминанты независимого поведения работников, в том числе и инновационного рабочего поведения [Sanders et al., 2010].

Авторы работы [De Leede, Looise, 2005] также показали, что компания управляет своими сотрудниками посредством практик УЧР и, если практики УЧР удовлетворяют нужды работников, сотрудники становятся более приверженными и мотивированными к труду. В то же время в исследованиях данной области выявлено, что сотрудники с более высокой степенью приверженности

с наибольшей вероятностью будут склонны к проявлению инновационного рабочего поведения [Agarwala, 2003; Wright, Nishii, 2006]. Другие авторы также находят взаимосвязь между практиками УЧР и инновационным рабочим поведением [Dorenbosch, Van Engen, Verhagen, 2005].

Кроме того, практики УЧР играют важную роль в развитии и поддержании организационных рутин [Wright, Nishii, 2006], которые могут сигнализировать персоналу, что инновационная активность сотрудника ведет к его признанию и вознаграждению со стороны компании. Это, в свою очередь, стимулирует определенный отклик у работников, в том числе и в отношении развития инновационного рабочего поведения [Bowen, Ostroff, 2004].

Согласно авторам [Huiskamp, De Jong, Den Hoedt, 2008], практики УЧР можно разделить на две группы: мотивирующие к проявлению инновационного рабочего поведения и предоставляющие возможности для формирования инновационного рабочего поведения. К мотивационным практикам авторы относят сложные и интересные задания, вознаграждение за дополнительные усилия и трансформационное лидерство. Вторая группа — практики УЧР, направленные на использование формализованных процедур и правил в организации, адаптацию времени труда и занятости, а также на предоставление рабочей автономии.

В аналитическом обзоре [Ваулина, 2010] рассматриваются механизмы формирования инновационного рабочего поведения посредством применения различных практик УЧР. Автор описывает два главенствующих подхода: ориентированный на достижение успеха и социально-политический. Согласно первому подходу, на основании применяемых практик управления у сотрудников формируется установка относительно выгоды инноваций как для отдельных работников, так и для организации в целом. Во втором подходе на первый план выходит поддержка имиджевого эффекта инновационной активности

по сравнению с реальными экономическими результатами. Первый подход к управлению инновационным поведением превалирует на практике.

Более того, автор обзора выделяет направление исследования, реализуемое сотрудниками Тайваньского университета, которые подчеркивают связь инновационного рабочего поведения с культурой, ментальностью, моделью коллективного поведения, существующими в компании [Tsai, Pan Chung-Yu, Chiang Hong-Quei, 2004].

На основании проведенного анализа литературы можно сформулировать следующие гипотезы.

Гипотеза 6. Инновационное рабочее поведение связано с результатами инновационной активности компаний.

Гипотеза 7. Инновационная активность связана с особенностями социально-психологического климата в компании.

Гипотеза 8. Различные практики УЧР могут быть по-разному взаимосвязаны с различными формами инновационного рабочего поведения.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическое исследование осуществлялось совместно сотрудниками Высшей школы менеджмента СПбГУ и Высшей школы международного бизнеса РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. Опрос проводился посредством онлайн-анкетирования на основе добровольности. Информация о ходе опроса распространялась по совокупности каналов (размещение на различных сайтах). Опрос проводился во второй половине 2011 г.

Полностью характеристики анкеты, процесса анкетирования и особенностей выборки представлены в работе [Завьялова и др., 2012]. Объектом исследования стали 118 компаний из 8 федеральных округов Российской Федерации. Респондентами выступили менеджеры высшего звена: в основном они зарегистрированы в Москве; представляли средний и малый бизнес; за-

нимались, как правило, производством потребительских товаров и услуг, образовательными или консалтинговыми услугами; возраст компаний составлял от 1 года до 10 лет. Следует подчеркнуть, что на первом этапе исследования с помощью соответствующих математико-статистических методов было получено подтверждение отсутствия достоверных взаимосвязей между этими контрольными переменными и показателем инновационной активности.

Разработка анкеты осуществлялась в три этапа. На первом этапе на основании литературных данных разрабатывался ее прототип, который был на втором этапе разослан экспертам в области управления инновациями (академическим коллегам и практикам — руководителям департаментов управления персоналом российских компаний). На третьем этапе на основе их рекомендаций анкета была доработана и размещена на сайте компании ATG CNT на основе ИТ-платформы онлайн-тестирования. Подобная процедура формирования анкеты, по нашему мнению, способствовала решению одной из поставленных задач — выявлению характеристик деятельности по управлению человеческими ресурсами, существенных для формирования инновационного поведения и реализации инновационной активности отечественных компаний. Следует отметить, что такой подход к созданию инструментов исследования в интересующей нас области используется и зарубежными специалистами (см., напр.: [Messman, Mulder, 2012]).

Вопросник содежал закрытые вопросы об использовании той или иной практики УЧР, предполагавшие ответы «Да/Нет», т. е. была применена бинарная шкала оценивания.

Из 15 блоков вопросов анкеты для последующего анализа были выбраны те, которые непосредственно касались темы данного исследования (табл. 3).

Следует отметить, что рассматривались две формы инновационного рабочего поведения: создание (генерация идей и рационализаторские предложения; инициация

Таблица 3

Практики УЧР, показатели инновационного рабочего поведения и социально-психологического климата, анализировавшиеся в связи с инновационной активностью компании

Практики УЧР
<i>Оценка персонала</i>
Введение показателей инновационности в состав КРІ подразделений
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты
<i>Обучение (традиционные методы)</i>
Стажировки
Обучение (лекции, тренинги)
<i>Обучение (современные методы)</i>
Ротации
Система управления знаниями / Портал знаний
Коучинг, консультирование экспертов
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом
Обмен опытом
Самостоятельное изучение специализированных источников информации
Обратная связь от коллег
<i>Нематериальное стимулирование</i>
Признание таланта
Профессиональный рост
Особые условия работы (гибкий график, лучшая техника, рабочее место и пр.)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ
<i>Материальное стимулирование</i>
Финансовое
Материально-техническая помощь в реализации
Приоритетность в финансировании проектов
Дополнительные бонусы
Корпоративные награды
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации
Показатели инновационного рабочего поведения
Генерация идей и рационализаторские предложения
Инициация организационных изменений
Экспертиза идей и предложений
Финансирование инновационных проектов
Привлечение в компанию креативных сотрудников

Окончание табл. 3

Показатели социально-психологического климата

Создание и поддержка творческого климата

Получение совета по доработке или реализации идеи

Наличие культуры доверия

Улучшение инновационного климата

организационных изменений) и формирование инноваций (экспертиза идей; финансирование инноваций; привлечение креативных сотрудников). В качестве результата деятельности рассматривалось создание успешно реализованного инновационного проекта.

Оценка инновационной активности компаний. В настоящей работе в качестве методологической основы оценки инновационной активности компаний использовалось «Руководство Осло» — рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям, — разработанное Организацией экономического сотрудничества и развития и статистического бюро европейских сообществ [Руководство Осло, 2010]. Согласно этим рекомендациям, к инновационно-активным можно отнести компании, осуществившие в период от одного года до трех лет хотя бы один коммерчески успешный инновационный проект [Руководство Осло, 2010, с. 65]. В соответствии с этим положительный ответ на вопрос анкеты «За последний год компания коммерчески успешно осуществила хотя бы один инновационный проект?» служил основанием для выделения ее в группу инновационно-активных компаний, а отрицательный — в группу неинновационных. По нашим данным, в группу инновационно-активных вошли 39 компаний (33%), 79 компаний (67%) отнесены к неинновационным.

Математико-статистические методы исследования

В качестве математико-статистических методов исследования использовались частотный анализ (анализировалось количе-

ство положительных и отрицательных ответов в группах инновационно-активных и неинновационных компаний) и метод бисериальных корреляций. Бисериальный коэффициент корреляции предназначен для коррелирования переменной мерной (т. е. количественной непрерывной, измеряемой обычно интервальной или отношенческой шкалой) с переменной дихотомической, за которой скрывается мерная величина, имеющая в популяции нормальное распределение; дихотомичность переменной представляется следствием округления измерительной шкалы до двух градаций. Если такое допущение принять, то бисериальный коэффициент сути предположительное значение коэффициента корреляции Пирсона, которое было бы получено в случае, если вторая переменная остается мерной, не округленной до дихотомической [Харченко, 2008]. В данном исследовании зависимые переменные («успешно реализованные инновационные проекты», «генерация идей и рационализаторские предложения», «экспертиза идей и предложений») являются бинарными (дихотомическими), а независимые переменные (практики УЧР, показатели ИРП и социально-психологического климата) представлены мерными величинами, что позволяет использовать метод бисериальных коэффициентов корреляции.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты частотного анализа

Результаты частотного анализа представлены в табл. 4.

Таблица 4

Частотный анализ данных по инновационно-активным и неинновационным компаниям

Практики УЧР	Компании	
	Инновационно-активные, %	Неинновационные, %
1	2	3
<i>Оценка персонала</i>		
Введение показателей инновационности в состав КРІ подразделений	25,64	8,86
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	30,76	6,33
<i>Обучение (традиционные методы)</i>		
Стажировки	17,95	16,46
Обучение (лекции, тренинги)	58,97	63,29
<i>Обучение (современные методы)</i>		
Ротации	7,69	3,80
Система управления знаниями / Портал знаний	33,33	8,86
Коучинг, консультирование экспертов	23,08	16,46
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	53,85	32,91
Обмен опытом	43,59	29,11
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	74,36	65,82
Обратная связь от коллег	58,97	44,30
<i>Нематериальное стимулирование</i>		
Признание таланта	33,33	15,19
Профессиональный рост	61,54	43,04
Особые условия работы (гибкий график, лучшая техника, рабочее место и пр.)	23,08	15,19
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	17,95	11,39
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	20,51	20,25
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	71,79	40,50
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	35,90	15,19
<i>Материальное стимулирование</i>		
Финансовое	38,46	26,58
Материально-техническая помощь в реализации	46,15	32,91
Приоритетность в финансировании проектов	20,51	10,13
Дополнительные бонусы	53,85	37,97
Корпоративные награды	46,15	20,25
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	23,08	18,99
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	17,95	20,25

Окончание табл. 4

1	2	3
Показатели инновационного рабочего поведения		
Генерация идей и рационализаторские предложения	61,54	39,24
Инициация организационных изменений	35,90	27,85
Экспертиза идей и предложений	56,41	32,91
Финансирование инновационных проектов	15,38	6,33
Привлечение в компанию креативных сотрудников	25,64	18,99
Показатели социально-психологического климата		
Создание и поддержка творческого климата	51,28	22,78
Получение совета по доработке или реализации идеи	64,10	37,97
Наличие культуры доверия	38,46	21,52
Улучшение инновационного климата	35,90	16,46

Частотный анализ позволил выявить тенденции, подтверждающие наши гипотезы 1–6, за исключением гипотезы 3: в инновационно-активных компаниях методы финансового вознаграждения использовались чаще, чем в неинновационных.

Результаты анализа взаимосвязи практик УЧР, инновационного рабочего поведения и инновационной активности

В табл. 5 представлены коэффициенты корреляций между практиками УЧР и показателем «успешно реализованные инновационные проекты».

Результаты бисериального корреляционного анализа позволили сделать вывод о том, что инновационная направленность практик оценки персонала (использование показателей эффективности и компетенций) взаимосвязана с инновационной активностью компаний, что подтверждает гипотезу 1.

Обнаружена взаимосвязь четырех из семи рассматриваемых практик нематериального мотивирования персонала и инновационной активности компаний. В эту группу вошли: практики признания талантов, перспективы профессионального роста, повышение статуса инноваторов в коллективе и информирование о заслугах.

Таким образом, частично была подтверждена гипотеза 2.

Один из семи показателей финансовых методов мотивирования оказался связан с инновационной активностью. Это практика корпоративного вознаграждения. Следует отметить, что она сочетает в себе как финансовый, так и моральный аспект стимулирования по сравнению с традиционными практиками финансового вознаграждения. Тем не менее гипотеза 3 не может считаться полностью подтвержденной.

Не выявлено взаимосвязей традиционных практик обучения и инновационной активности компаний, что является подтверждением гипотезы 4.

Две из семи практик, отнесенных нами к современным методам обучения, оказались взаимосвязаны с инновационной активностью компаний: портал знаний и профессиональные конференции. Таким образом, гипотеза 5 подтверждена частично.

В табл. 6 представлены бисериальные коэффициенты корреляции между показателями инновационного рабочего поведения и социально-психологического климата и инновационной активностью компаний.

Данные табл. 6 позволяют заключить, что с результатами инновационной активности компаний взаимосвязаны два показателя инновационного рабочего поведения: создание и экспертиза инновационных идей (формирование инноваций).

Таблица 5

**Бисериальные коэффициенты корреляции между практиками УЧР
и показателем «успешно реализованные инновационные проекты»**

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
1	2
<i>Оценка персонала</i>	
Введение показателей инновационности в состав КРІ подразделений	0,285** (0,009)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,416** (0,000)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	0,025 (0,839)
Обучение (лекции, тренинги)	-0,055 (0,649)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,072 (0,362)
Система управления знаниями / Портал знаний	0,407** (0,000)
Коучинг, консультирование экспертов	0,109 (0,381)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	0,296* (0,020)
Обмен опытом	0,212 (0,107)
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	0,106 (0,343)
Обратная связь от коллег	0,197 (0,123)
<i>Нематериальное стимулирование</i>	
Признание таланта	0,292* (0,016)
Профессиональный рост	0,248* (0,048)
Особые условия работы (гибкий график, лучшая техника, рабочее место и пр.)	0,130 (0,286)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,112 (0,323)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	0,004 (0,974)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращения за консультациями и пр.)	0,416** (0,000)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	0,331** (0,006)

Окончание табл. 5

1	2
<i>Материальное стимулирование</i>	
Финансовое	0,178 (0,178)
Материально-техническая помощь в реализации	0,190 (0,151)
Приоритетность в финансировании проектов	0,178 (0,112)
Дополнительные бонусы	0,220 (0,090)
Корпоративные награды	0,393** (0,001)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	0,066 (0,603)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	-0,038 (0,766)

Примечание: ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

Таблица 6

Бисериальные коэффициенты корреляции между показателями инновационного рабочего поведения, социально-психологического климата и инновационной активности компаний

Показатели	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
<i>Инновационное рабочее поведение</i>	
Генерация идей и рационализаторские предложения	0,303* (0,015)
Инициация организационных изменений	0,121 (0,367)
Экспертиза идей и предложений	0,330** (0,008)
Финансирование инновационных проектов	0,161 (0,103)
Привлечение в компанию креативных сотрудников	0,107 (0,402)
<i>Социально-психологический климат</i>	
Создание и поддержка творческого климата	0,423** (0,000)
Получение совета по доработке или реализации	0,355** (0,003)
Наличие культуры доверия	0,261 (0,041)
Улучшение инновационного климата	0,309* (0,011)

Примечание: ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

Таким образом, гипотеза 6 подтвердилась частично.

Три из четырех показателей социально-психологического климата оказались связаны с инновационной активностью компаний, что можно рассматривать как частичное подтверждение гипотезы 7.

В табл. 7 приведены бисериальные коэффициенты корреляции между практи-

ками УЧР и показателем инновационного рабочего поведения (ИРП) «генерация идей и рационализаторские предложения».

Мы видим, что такая форма инновационного рабочего поведения, характеризующаяся созданием новых идей, связана с практикой оценки, основанной на модели профессиональных компетенций, а также с применением современных систем

Таблица 7

Бисериальные коэффициенты корреляции между практиками УЧР и показателем ИРП «генерация идей и рационализаторские предложения»

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
1	2
<i>Оценка персонала</i>	
Введение показателей инновационности в состав КРІ подразделений	0,066 (0,570)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,250* (0,024)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	0,161 (0,179)
Обучение (лекции, тренинги)	0,182 (0,121)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,080 (0,308)
Система управления знаниями / Портал знаний	0,341** (0,002)
Коучинг, консультирование экспертов	0,222 (0,066)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	0,107 (0,426)
Обмен опытом	0,072 (0,596)
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	0,145 (0,189)
Обратная связь от коллег	0,192 (0,133)
<i>Нематериальное стимулирование</i>	
Признание таланта	0,194 (0,120)
Профессиональный рост	0,338** (0,005)

Окончание табл. 7

1	2
Особые условия работы (гибкий график, лучшая техника, рабочее место и пр.)	0,251* (0,033)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,095 (0,402)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	0,048 (0,709)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	0,338** (0,005)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	-0,180 (0,155)
<i>Материальное стимулирование</i>	
Финансовое	0,175 (0,188)
Материально-техническая помощь в реализации	0,233 (0,075)
Приоритетность в финансировании проектов	0,095 (0,402)
Дополнительные бонусы	0,112 (0,402)
Корпоративные награды	-0,046 (0,729)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	0,106 (0,402)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	0,134 (0,282)

Примечание: ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

управления знаниями и различными нематериальными практиками мотивирования.

В табл. 8 приведены бисериальные коэффициенты корреляции между практиками УЧР и показателем инновационного

Таблица 8

Бисериальные коэффициенты корреляции между практиками УЧР и показателем ИРП «экспертиза идей и предложений»

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
1	2
<i>Оценка персонала</i>	
Введение показателей инновационности в состав КРІ подразделений	0,255* (0,022)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,005 (0,964)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	-0,191 (0,107)

Окончание табл. 8

1	2
Обучение (лекции, тренинги)	-0,079 (0,511)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,106 (0,178)
Система управления знаниями / Портал знаний	0,297** (0,009)
Коучинг, консультирование экспертов	0,063 (0,612)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	-0,006 (0,964)
Обмен опытом	0,201 (0,129)
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	0,229* (0,033)
Обратная связь от коллег	0,315** (0,010)
<i>Нематериальное стимулирование</i>	
Признание таланта	0,108 (0,397)
Профессиональный рост	0,118 (0,362)
Особые условия работы (гибкий график, лучшая техника, рабочее место и пр.)	0,088 (0,473)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,282 (0,009)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	0,133 (0,291)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	0,224 (0,074)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	-0,092 (0,473)
<i>Материальное стимулирование</i>	
Финансовое	0,295* (0,021)
Материально-техническая помощь в реализации	0,163 (0,221)
Приоритетность в финансировании проектов	0,157 (0,164)
Дополнительные бонусы	0,165 (0,210)
Корпоративные награды	0,177 (0,180)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	-0,164 (0,190)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	0,218 (0,074)

Примечание: ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

рабочего поведения «экспертиза идей и предложений».

Данный показатель ИРП связан с такими практиками УЧР, как введение практики оценки персонала через показатели эффективности (КРІ); использование современных систем управления знаниями и практик, ориентированных на самостоятельное обучение; использование практик финансового вознаграждения.

В целом полученные результаты можно расценивать как доказательство гипотезы 8.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Результаты, полученные на данном этапе исследовательского проекта, позволяют по-новому взглянуть на проблему взаимосвязи практик УЧР и инновационной активности компаний.

Результаты представленных в литературе исследований демонстрируют, что не все УЧР-практики положительным образом связаны с инновационной активностью компаний (компания считалась инновационно-активной, если осуществила хотя бы один инновационный проект за исследуемый период). На основании анализа литературы нами было сформулировано восемь содержательных гипотез.

Выявленные значимые корреляции между УЧР-практиками и инновационной активностью компаний в целом подтверждают выводы более ранних работ. Однако не все сформулированные нами гипотезы получили полное подтверждение. С нашей точки зрения, по отношению к гипотезам 1–5, касающимся взаимосвязи УЧР-практик и инновационной активности компаний, это может быть связано со спецификой рассматриваемых показателей. Так, оба показателя, характеризующих инновационную направленность методов оценки персонала, оказались связаны с осуществлением компанией инновационной активности. В то же время с инновационной активностью взаимосвязаны не все

рассматриваемые практики нематериального стимулирования, а только те из них, которые отражают высшие уровни потребностей в соответствии с содержательными теориями мотивации (признание таланта и заслуг, профессиональный рост, повышение статуса).

Частичное подтверждение гипотезы об отсутствии взаимосвязи материального стимулирования и инновационной активности (гипотеза 3), на наш взгляд, определяется тем, что мы не могли с уверенностью отнести «корпоративные награды» к группе методов финансового или нефинансового стимулирования, поскольку они имеют двойственный характер. Остальные финансовые стимулы не коррелировали с показателем инновационной активности.

Подтвердилась гипотеза о том, что традиционные методы обучения не связаны с инновационной активностью (гипотеза 4), о чем свидетельствовали рассмотренные нами более ранние исследования. Однако, вопреки ожиданиям, не все современные практики обучения взаимосвязаны с инновационной активностью компании (гипотеза 5). Из всех проанализированных нами практик только системы управления знаниями и участие в профессиональных конференциях коррелировали с инновационной активностью. Такие результаты обладают особой практической значимостью, поскольку демонстрируют специалистам необходимость тщательно выбирать практики обучения, направленные на достижение поставленных целей. Очевидно, что средства, потраченные на неэффективные с точки зрения инноваций программы обучения, могут быть отнесены скорее к затратам, чем к инвестициям.

Итак, мы получили подтверждение (в том числе «выборочное») ряда выдвинутых гипотез относительно взаимосвязи практик управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний. В дальнейшем мы предполагаем продолжить исследования для уточнения и более детального анализа выявленных взаимосвязей.

Рассмотрение инновационного рабочего поведения как процесса создания, формирования и реализации инноваций и опосредующего механизма взаимосвязи между управленческими действиями и ожидаемыми результатами позволило выявить некоторые факты. Они подтверждают и развивают выводы относительно эффективности применения УЧР-практик по отношению к различным формам инновационного рабочего поведения (гипотеза 8) (см.: [Huiskamp, De Jong, Den Hoedt, 2008]). Также частично подтвердились предположения о взаимосвязи инновационного рабочего поведения и социально-психологического климата и инновационной активности компаний (гипотезы 6 и 7). В нашем исследовании показатели генерации инновационных идей и предложений в большей степени связаны с практиками, соответствующими реализации УЧР-стратегии вовлеченности, в то время как этапу формирования инновационных идей в большей степени соответствуют практики УЧР-стратегии эффективности. Как известно, эти стратегии реализуются посредством различных управленческих практик [Армстронг, 2002]. На первом этапе пилотного исследования мы сделали вывод о том, что инновационно-активные компании используют смешанные стратегии управления персоналом. Второй этап позволил дополнить его перечнем практик, эффективных по отношению к различным формам инновационного поведения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты первого этапа пилотного исследования по проекту «Глобальные и локальные стратегии и практики развития человеческих ресурсов инновационно-активных компаний: международное исследование» показали, что инновационная активность компаний связана с определенными стратегиями управления человеческими ресурсами.

В качестве цели второго этапа пилотного исследования мы выдвинули определение конкретных практик управления человеческими ресурсами, способствующих инновационной деятельности компаний.

Результаты проведенного эмпирического исследования российских компаний, подтверждающие наличие взаимосвязи между практиками управления человеческими ресурсами и инновационной активностью компаний, могут быть использованы в практических целях. Осознанный выбор наиболее действенных практик позволит оптимизировать затраты на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, направить ее на достижение основных целей компании.

Проведенный анализ позволяет не только получить результаты, значимые для практики управления. Впервые в отечественных исследованиях экспериментально исследовались особенности инновационного рабочего поведения, рассматриваемого как процесс целенаправленных и взаимосвязанных действий. В дальнейшем целесообразно более глубоко изучить роль инновационного рабочего поведения в качестве опосредующего звена между практиками управления человеческими ресурсами и результатами инновационной деятельности компании.

В целом осуществленное пилотное исследование дает основания для осознания недостатков использованного подхода и позволяет наметить пути их преодоления. Это относится прежде всего к критериям формирования экспериментальной выборки, использованию опросника, основанного на дихотомической шкале ответов. Существенным ограничением настоящей работы являлось использование исключительно субъективных данных, собранных с помощью анкетирования. В дальнейшем авторы предполагают расширить поле исследования, модифицировать метод сбора данных и использовать объективные данные относительно инновационной активности компаний.

ЛИТЕРАТУРА

- Армстронг М. 2002. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. Пер. с англ. М.: Инфра-М.
- Ваулина Т. А. 2010. Современные подходы к определению понятия «инновационное поведение». *Вестник Томского государственного университета* (340): 168–171.
- Ветлужских Е. 2010. Как правильно платить сотрудникам? *E-xecutive.ru*. <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1255101/>
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Саидов З. Б., Моргунов Е. Б. 2013а. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций — факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 1. *Экономическая наука современной России* (2): 76–87.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Саидов З. Б., Моргунов Е. Б. 2013б. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций — факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 2. *Экономическая наука современной России* (4): 76–93.
- Давила Т., Эпштейн М., Шелтон Р. 2007. *Работающая инновация — как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду*. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс.
- Завьялова Е. К., Кошелева С. В., Яхонтова Е. С., Кахаров Ш. 2012. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 78–106.
- Зеленова О. И. 2004. *Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование*. М.: Ниго.
- Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы*. 2010. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций PwC. *Российский журнал менеджмента* 8 (4): 81–112.
- Литягин А. 2010. Идеальная система премирования. *E-xecutive.ru*. <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/338455/>
- Маркова Е. В. 2008. *Основные проблемы управления персоналом в инновационной организации*. Студенческий научный форум. <http://www.rae.ru/forum2012/262/1115>
- Руководство Осло*. 2010. Организация Экономического Сотрудничества и Развития. М.: ОЭСР.
- Солдатова И. А. 2010. *Управление человеческими ресурсами организации в условиях инновационного развития*. Канд. дисс. социол. наук. Москва.
- Хагеманн Г. 2004. *Руководство по мотивации*. Пер. с англ. М.: НИППО.
- Харченко М. А. 2008. *Корреляционный анализ*. Учебное пособие. Воронеж: Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета.
- Agarwala T. 2003. Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management* 14 (2): 175–197.
- Amabile T. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40 (1): 39–58.
- Andrews M. C., Kacmar K. M. 2001. Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *Journal of Business Communication* 38 (2): 206–226.
- Beatty R. W., Schneier C. E. 1997. New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”. *Human Resource Management* 36 (1): 29–37.
- Beugelsdijk S. 2008. Strategic human resource practices and product innovation. *Organizations Studies* 29 (6): 821–847.
- Bowen D. E., Ostroff C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 29 (2): 203–221.

- Camelo-Ordaz C., Fernández-Allesa M., Valle-Cabrera R. 2008. Top management team's vision and human resource management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management* **19** (4): 620–638.
- Cano C.P., Cano P.Q. 2006. Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management* **35** (1): 11–28.
- Chen C.J., Huang J.W. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance — the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* **62** (1): 104–114.
- Collins J., Clark D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* **46** (6): 740–751.
- Cooke F.L., Saini D.S. 2010. Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management Journal* **49** (3): 377–400.
- Cotton J. 1996. Employee involvement. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 11*. Wiley; 219–242.
- Cross R., Parker A., Prusak L., Borgatti S.P. 2001. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in knowledge networks. *Organizational Dynamics* **30** (2): 100–120.
- Currie G., Kerrin M. 2003. Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management* **14** (6): 1027–1045.
- Davila A. 2003. Short-term economic incentives in new product development. *Research Policy* **32** (8): 1397–1420.
- De Jong J.P.J. 2007. *Individual Innovation. The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*. PhD diss. University of Amsterdam.
- De Jong J., Den Hartog D. 2010. Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* **19** (1): 23–36.
- De Leede J., Looise J.K. 2005. Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management, Innovation and HRM* **14** (2): 108–117.
- Delery E.J., Doty D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance. *Academy of Management Journal* **39** (4): 802–835.
- Ding D.Z., Akhtar S. 2001. The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *The International Journal of Human Resource Management* **12** (6): 946–964.
- Dorenbosch L., Van Engen M.L., Verhagen M. 2005. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through product ownership. *Creativity and Innovation Management* **14** (2): 129–141.
- Edvardsson I. 2008. HRM and knowledge management. *Employee Relations* **30** (5): 553–561.
- Eisenberg R., Cameron J. 1998. Reward, intrinsic interest, and creativity: New findings. *American Psychologist* **53** (6): 676–679.
- Gratton L. 1997. A real step change. *People Management* **3** (15): 22–27.
- Gupta K., Singhal A. 1993. Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management* **36** (3): 41–48.
- Huiskamp R., De Jong T., Den Hoedt M. 2008. *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*. TNO: Hoofddorp.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. 1997. The effects of Human Resource Management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review* **87** (3): 291–313.
- Jacobs R.L., Jones M.J. 1995. *Structured On-The-Job Training: Unleashing Employee Expertise In the Workplace*. Berrett-Koehler: San Francisco.

- Janssen O. 2005. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (4): 573–579.
- Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. 2008. Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management* 19 (7): 1208–1221.
- Kastelle T., Steen J. 2011. Ideas are not innovations. *Prometheus* 29 (2): 199–205.
- Kydd C.T., Oppenheim L. 1990. Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management Journal* 29 (2): 145–166.
- Lado A.A., Wilson M.C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19 (4): 699–727.
- Latham G.P., Seijts G., Crim D. 2005. The effects of learning goal difficulty level and cognitive ability on performance. *Canadian Journal of Behavioral Science* 40 (4): 220–229.
- Laurson K., Foss N. 2003. New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics* 27 (2): 243–263.
- Levinthal D., March J. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14 (Winter special issue): 95–112.
- Lloréns-Montes F.J., Ruiz-Moreno A., Molina-Fernández L.M. 2004. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower* 25 (2): 167–180.
- Lopez-Cabrales A., Pérez-Luño A., Cabrera R.V. 2009. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management* 48 (4): 485–503.
- Mabey C., Salaman G., Storey J. 1998. *Strategic Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Blackwell Business: Oxford.
- MacDuffie J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2): 197–221.
- Madhavan R., Grover R. 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing* 62 (4): 1–12.
- Mak K.M., Akhtar S. 2003. Human resources management practices, strategic orientations, and company performance: A correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business* 2 (2): 510–515.
- March J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1): 71–87.
- Martell K., Carroll S.J. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management* 34 (2): 253–267.
- Mate D., Carpaneto A., Tirassa C., Brizio A., Rezzonico R., Brassesco B., Surra F., Rabelino D., Tirassa M. 2010. Opening the black box: How staff training and development may affect the innovation of enterprises. *Proceedings of the 21st Conference of the International Society for Professional Innovation Management (ISPIM 2010 — Bilbao, Spain, 6–9 June 2010)*. <http://www.ispim.org>
- Messmann G., Mulder R.H. 2012. Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International* 15 (1): 43–60.
- Morgan G. 1991. Emerging waves and challenges: The need for new competencies and mindsets. In: Henry J. (ed.). *Creative Management*. Sage Publications: London; 284–293.
- Mumford M. 2000. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review* 10 (3): 313–351.
- Načinović I., Galetić L., Čavlek N. 2009. Corporate culture and innovation: Implications for reward systems. *Proceedings of the World Academy of Science, Engineering and Technology* 41: 397–402.
- Nemeth C.J. 1997. Managing innovation: When less is more. *California Management Review* 40 (1): 59–74.

- Oke A., Walumbwa O. 2012. Innovation strategy, human resource policy, and firms revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Journal of the Decision Sciences Institute* 43 (2): 273–302.
- Raghuram S., Arvey R. D. 1994. Business strategy links with staffing and training practices. *Human Resource Planning* 17 (3): 55–73.
- Sanders K., Moorkamp M., Torck N., Groeneveld S., Groeneveld C. 2010. How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment* 1 (1): 59–68.
- Schuler R. S., Jackson S. E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1 (3): 207–219.
- Schuler R. S., Jackson S. E. 1989. Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations. *Journal of Management* 15 (1): 89–99.
- Shipton H., West M. A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. 2006. HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* 16 (1): 3–27.
- Steiner C. 1998. Educating for innovation and management: The engineering educators dilemma. *Education, IEEE Transactions on* 41 (1): 1–7.
- Stoffers J., van der Heijden B. 2009. Towards an HRM model predicting organizational performance by enhancing innovative work behaviour: A study among Dutch SMEs in the province of Limburg. *Business Leadership Review* VI (IV): 1–13.
- Subramaniam M., Youndt M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academic Management Journal* 48 (3): 450–463.
- Swanson R. A. 1994. *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- The Global Innovation Index*. 2013. <http://www.globalinnovationindex.org>
- Tsai S. D., Pan Chung-Yu, Chiang Hong-Quei. 2004. Shifting the mental model and emerging innovative behavior. *Action Research of a Quality Management System E:CO Issue* 6 (4): 28–39.
- Walsworth S., Vema A. 2007. Globalization, human resource practices and innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations: Journal of Economy and Society* 46 (2): 222–240.
- Wen-Jing C., Kan S. 2011. Measurement for team innovation — comparison for multi-sources appraisal. *Advanced Materials Research* 225–226: 88–91. <http://www.scientific.net/AMR>
- West M. A., Farr J. L. 1990. Innovation at work. In: West M. A., Farr J. L. (eds.). *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies*. John Wiley: Chichester; 3–13.
- Wright P. M., Nishii L. H. 2006. *Strategic HRM and Organizational Behaviour, Integrating Multiple Levels of Analysis*. Centre for Advanced Human Resource Studies Working Paper No. 07003. Cornell University: N. Y.
- Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W. Jr., Lepak D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal* 39 (4): 836–866.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Armstrong M. 2002. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami*. Per. s angl. M.: Infra-M.
- Vaulina T. A. 2010. Sovremennye podkhody k opredeleniyu ponyatiya “innovatsionnoe povedenie”. *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta* (340): 168–171.
- Vetluzhskikh E. 2010. Kak pravil’no platit’ sotrudnikom? *E-xecutive.ru*. <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1255101/>
- Gurkov I. B., Kossov V. V., Saidov Z. B., Morgunov E. B. 2013a. Innovatsionnye praktiki rossijskikh proizvodstvennykh podrazdelenij mezhdunarodnykh korporatsij — faktory

- sozdaniya, otbora i rutinizatsii ehffektivnykh form deyatel'nosti. Chast 1. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* (2): 76–87.
- Gurkov I. B., Kossov V. V., Saidov Z. B., Morgunov E. B. 2013b. Innovatsionnye praktiki rossijskikh proizvodstvennykh podrazdelenij mezhdunarodnykh korporatsij — factory sozdaniya, otbora i rutinizatsii ehffektivnykh form deyatel'nosti. Chast 2. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* (4): 76–93.
- Davila T., Epstein M., Shelton R. 2007. *Rabotayushhaya innovatsiya — kak upravlyat' eyu, izmeryat' ee i izvlekat' iz nee vygodu*. Per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks.
- Zavyalova E. K., Kosheleva S. V., Yakhontova E. S., Kakharov Sh. 2012. Osobennosti upravleniya chelovecheskimi resursami innovatsionno-aktivnykh kompanij. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (2): 78–106.
- Zelenova O. I. 2004. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovanie*. M.: Nigo.
- Innovatsionnaya aktivnost' krupnogo biznesa v Rossii. Mekhanizmy, bar'ery, perspektivy. 2010. Issledovanie Rossijskoj ekonomicheskoy shkoly, PricewaterhouseCoopers v Rossii i Tsentra tekhnologij i innovatsij PwC. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 8 (4): 81–112.
- Lityagin A. 2010. Ideal'naya sistema premirovaniya. *E-xecutive.ru*. <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/338455/>
- Markova E. V. 2008. *Osnovnye problemy upravleniya personalom v innovatsionnoj organizatsii*. Studencheskij nauchnyj forum. <http://www.rae.ru/forum2012/262/1115>
- Rukovodstvo Oslo*. 2010. Organizatsiya Ekonomicheskogo Sotrudnichestva i Razvitiya. M.: OESR.
- Soldatova I. A. 2010. *Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya*. Kand. diss. sotsiol. nauk. Moskva.
- Hagemann G. 2004. *Rukovodstvo po motivatsii*. Per. s angl. M.: HIPPO.
- Kharchenko M. A. 2008. *Korrelyatsionnyj analiz*. Uchebnoe posobie. Voronezh: Izdatel'sko-poligraficheskij tsentr Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta.

Статья поступила в редакцию
6 декабря 2013 г.