

*Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева, Е. С. Яхонтова, Ш. Каххаров*

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЙ**

В статье исследуются особенности управления человеческими ресурсами в отечественных инновационно-активных компаниях. Описываются подходы отечественных и зарубежных специалистов к рассматриваемой проблеме. Приводятся результаты пилотного исследования мнений руководителей 118 отечественных компаний, выделяются группы инновационно-активных (33%) и неинновационных компаний (67%). Анализируются особенности стратегии и практики управления человеческими ресурсами, способствующие инновационной активности. Авторы приходят к выводу о том, что в тех компаниях, в которых проводятся инновационные проекты, существует целостная стратегия их реализации, включающая софт-практики, направленные на формирование инновационного рабочего поведения персонала.

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

### **ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе развития экономики способность создавать инновации становится краеугольным камнем долгосрочного успеха компании. Практически каждая компания, стремящаяся стать лидером отрасли, ищет пути развития и создания инновационных решений. Инновации входят в число приоритетов подавляющего числа компаний во всем мире.<sup>1</sup> Инновационные решения — продукт интеллектуальной деятельности, поэтому компании стремятся привлечь творческих сотрудников, развивать их способности и навыки, способствующие созданию инноваций.

Понятие инновации закреплено в российском законодательстве. Постановление Правительства РФ № 832 от 24 июля 1998 г. «О концепции инновационной политики РФ на 1998–2000 гг.» дает определение инновации как конечного результата в виде:

- ♦ нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке;

---

<sup>1</sup> См.: Исследование Бостонской консалтинговой группы (BCG) «Innovation 2010» ([www.bcg.com](http://www.bcg.com)).

© Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева, Е. С. Яхонтова, Ш. Каххаров, 2012

- ♦ нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности [О концепции инновационной политики..., 1998, с. 7].

В зарубежном бизнес-сообществе для определения термина «инновации» пользуются методологическим документом «Руководство Осло», разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) совместно с Евростатом. В нем приводится такое определение:

«Инновация — конечный результат инновационной деятельности, получившей воплощение в виде:

- ♦ новых или усовершенствованных продуктов или услуг, внедренных на рынках;
- ♦ новых или усовершенствованных технологических процессов;
- ♦ новых способов производства и его организации, использованных на практике;
- ♦ новых рынков и продвижения продукта» [Руководство Осло, 2006, с. 8].

В «Руководстве Осло» под инновационной деятельностью понимают творческую деятельность, связанную с созданием и реализацией инноваций. Инновационная деятельность включает научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие действия, реально приводящие к осуществлению инноваций и задуманные с этой целью. Инновационно-активной считается компания, которая соответствует следующим условиям: «Фирма может заниматься многими видами деятельности, не относящимися к исследованиям и разработкам, но участвующими в создании инноваций. Эта активность может повышать способность фирмы создавать инновации либо ее же способность успешно осваивать инновации, разработанные другими фирмами или организациями» [Руководство Осло, 2006, с. 44].

Основы государственной инновационной политики России были заложены в 1990-е гг. и сформулированы в Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» [О науке и государственной научно-технической политике, 1996]. В этот период государство предпринимало активные действия по сохранению науки в кризисных условиях и одновременно — по созданию новой институциональной среды, новых механизмов и организаций, способствующих развитию инновационной деятельности. В последующие два десятилетия внимание к инновациям было ослаблено. К примеру, по данным Федеральной службы государственной статистики, динамика индексов производства высокотехнологичной продукции в 2003–2008 гг. в России имела отрицательный тренд [Национальная инновационная система..., 2009, с. 23]. Расходы на научные исследования в Российской Федерации сократились за предыду-

щие 18 лет более чем в 5 раз и приблизились к уровню развивающихся стран [Кузык, 2009].

В настоящее время многие специалисты признают необходимость реализации стратегии инновационного развития страны, где все ресурсные возможности (кадровые, финансовые, материально-технические) должны быть сфокусированы на достижении этой цели. Только на основе инновационного прорыва возможен переход к принципиально новому качеству жизни населения [Кузык, 2009]. По мнению сотрудников консалтинговой группы McKinsey, создание инновационной экономики позволит России вернуться в группу мировых технологических лидеров и обеспечит устойчивое долгосрочное развитие на основе роста производительности труда вне зависимости от динамики мировой рыночной конъюнктуры [Клишцов, Кузнецова, Чернявский, 2010]. Именно поэтому поиск путей, стимулирующих инновационное развитие, является одной из самых актуальных задач современного периода.

Исследованию проблем управления инновациями посвящены труды многих отечественных и зарубежных авторов, однако проблема управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях до настоящего времени не может считаться решенной. Зарубежные исследования в этой области представлены в значительно большей степени, чем отечественные. И хотя за рубежом работы, посвященные общим проблемам взаимосвязи качества управления человеческими ресурсами и инновационной направленности организации, появились в конце прошлого века, в большом масштабе эмпирические исследования роли HR-стратегий и практик в инновационном развитии стали проводиться в начале XXI в. В работе Д. Мате с соавторами [Mate et al., 2010] указывается, что проблема взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инноваций справедливо называется современным «черным ящиком». В целом эта взаимосвязь характеризуется как комплексная, мультифакторная и динамическая, что еще больше усложняет процесс ее анализа и интерпретации. За рубежом сформировалось научное направление, акцентирующее внимание именно на человеческой составляющей процесса инноваций: инновационном рабочем поведении (innovative work behavior — IWB). Инновационное рабочее поведение рассматривается как комплекс умственной и физической активности работников, направленной на решение ряда задач, способствующих достижению основной цели — инновационного развития [Kanter, 1988; Messmann, Mulder, 2011]. Инновационное рабочее поведение можно рассматривать в качестве феномена, опосредующего взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инноваций в организации.

Отечественные публикации до настоящего времени отличаются избыточно теоретическим подходом к рассматриваемой тематике или же, наоборот, исследуют частные проблемы, связанные со спецификой бизнеса. Оба

подхода не способствует широкому внедрению инновационных стратегий и технологий управления человеческими ресурсами в практику отечественного бизнеса.

Настоящее исследование представляет собой пилотный проект, выступающий частью масштабного исследования, цель которого — выявление глобальных и локальных стратегий и практик управления человеческими ресурсами, свойственных инновационно-активным компаниям развитых и развивающихся стран.

Основные задачи пилотного проекта таковы:

- ♦ определение характеристик деятельности по управлению человеческими ресурсами, влияющих на формирование инновационного рабочего поведения и существенных для реализации инновационной активности отечественных компаний;
- ♦ оценка выраженности этих характеристик в практике управления человеческими ресурсами исследованных компаний;
- ♦ выявление особенностей деятельности по управлению человеческими ресурсами, связанных с инновационной активностью компаний.

Таким образом, в контексте данной статьи мы рассматриваем управление персоналом как деятельность, направленную на достижение определенного результата — реализацию инноваций — и определенную соответствующими стратегией и практиками, способствующими формированию инновационного рабочего поведения сотрудников.

С нашей точки зрения, новые исследования методов управления инновационной активностью должны внести свой вклад не только в развитие теории управления, но и в сферу их практического применения.

#### **ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ**

Исследования, проведенные в 80-х гг. XX в., показали, что традиционные подходы к управлению человеческими ресурсами оказались малоэффективными для решения задач инновационных компаний (см., напр.: [Frechette, Wertheim, 1985; Kleingartner, Anderson, 1988; Miljus, Smith, 1987; Gomez-Mejia, Welbourne, 1988]). В одной из первых работ [Gupta, Singhal, 1993], посвященных роли HRM (Human Resource Management) в деятельности таких признанных лидеров инноваций, как 3М и Motorola, утверждалось, что именно люди являются наиболее ценным активом этих компаний. Они выделили четыре основных элемента кадровой стратегии, влияющие на инновационную направленность компаний, а именно:

- ♦ планирование человеческих ресурсов, нацеленное на создание эффективных команд;

- ♦ оценка деятельности, соединяющая индивидуальную и командную эффективность и базирующаяся на выделении задач, заслуживающих вознаграждения, и персон, проводящих оценку;
- ♦ системы стимулирования, ориентированные на достижения целей и задач организации, в том числе — на создание инноваций;
- ♦ планирование карьеры, увязывающее перспективы продвижения с прохождением программ обучения и тренинга.

Исследование [Amabile, 1997] подтвердило мнение о том, что на инновационный потенциал компании влияют такие HR-технологии, как организация рабочих команд, обеспечивающих разнообразие профессиональных навыков, возможность обмена опытом и здоровой конкуренции.

В более поздних работах (см., напр.: [Jiminez-Jiminez, Sanz-Valle, 2005]) показано наличие взаимосвязи между системами оценки деятельности персонала, системами стимулирования и возможностями построения карьеры внутри компании, что, по мнению авторов, обеспечивает поддержку инноваций. В работах [De Leede, Looise, 2005; Shipton et al., 2006; Jorgensen et al., 2011] приведены доказательства не только того, что обучение, оценка и продвижение способствуют инновационным процессам, но и того, что особенности этих практик соответствуют различным типам инновационной активности.

В классических исследованиях [Miles, Snow, 1978; Schuler, Jackson, 1987] доказано, что выбор HRM-практик в инновационно-активных компаниях опосредован такими факторами, как сфера деятельности, размер и особенности рыночных условий. В известном датском проекте конца XX в. DRUID [Lund, Gjerding, 1996] объектом внимания являлось такое качество организаций, как гибкость, тесно взаимосвязанная со способностью к инновациям. Авторы работы пришли к выводу о том, что особую гибкость проявляют:

- ♦ крупные и средние предприятия, по сравнению с малыми;
- ♦ производственные компании в большей степени, чем непроизводственные.

Более гибкие организации при отборе предъявляют большие требования к профессиональной и социальной компетентности персонала. К примеру, 75% наиболее гибких фирм выделяли у работников такие качества, как ответственность, способность к адаптации в новых условиях, рефлексии, кооперации, а также коммуникабельность. В гибких компаниях были минимизированы рутинные процедуры, большее внимание уделялось кооперативным формам работы, они в значительной степени открыты: уделяли внимание внешним коммуникациям с организациями, занимающимися аналогичной деятельностью, и консультантам. Кроме того, выявлена позитивная роль конкуренции: компании вынуждены были проявлять бóльшую

гибкость и использовать различные программы обучения, делегирования ответственности и командных организационных форм в условиях жесткой конкуренции.

Авторы работы [Siengthai, Bechter, 2001] провели комплексное исследование особенностей HRM-стратегий, влияющих на уровень инновационной активности различных организаций. Результаты анализа подтвердили гипотезу о том, что такие факторы, как лидерская поддержка инноваций, организационная структура и культура, определенные HRM-практики, размер организаций, работающих в одной отрасли, общий уровень их эффективности, статистически достоверно связаны с инновационной активностью. К наиболее эффективным HR-практикам они отнесли поощрение найма творческих сотрудников, внедрение широкого круга обязанностей в противовес жесткому разграничению полномочий, непрерывное обучение и возможности карьерного роста внутри компании, системы стимулирования, ориентированные на результаты, организацию эффективного командного взаимодействия.

В ряде работ исследовалась взаимосвязь процессов обучения и развития сотрудников в организации и различных показателей инновационной деятельности (см., напр.: [Day, 1994; Slater, Narver, 1995; Dickson, 1996; Han, Kim, Srivastava, 1998; Baker, Sinkula, 1999a; 1999b; 2002; Mate et. al., 2010]). В них доказывалось, что качественное обучение, ориентированное на потребности рынка, позволяет добиться устойчивых преимуществ в инновационной активности. Одновременно с этими выводами авторы отмечали ограниченность своего анализа, обусловленную рядом факторов: сферой деятельности, размером, месторасположением объектов исследования. Иными словами, они не считали свои выводы универсальными и подчеркивали необходимость проведения дополнительных исследований.

Как отмечалось, на рубеже XX–XXI вв. было сформировано научное направление, предложившее рассматривать в качестве важного звена процесса управления инновациями инновационное рабочее поведение (см., напр.: [West, Farr, 1990; Kleysen, Street, 2001; Janssen, 2005; De Jong, 2007]). По мнению исследователей, оно может актуализироваться в разных сферах, таких как: создание условий для исследовательских проектов, например при проведении соответствующих изменений организационной структуры; налаживание конструктивных взаимосвязей с другими организациями; генерация новых идей; продвижение инноваций; реализация инновационных проектов, а также организация возможностей для рефлексии процесса развития инноваций (обратной связи) [Messmann, Mulder, 2012]. Посредством формализованной инновационной стратегии и целенаправленно организованных действий по управлению персоналом можно повлиять на степень развития и проявления этих форм инновационного поведения.

Точки зрения отечественных специалистов в области научного и практического менеджмента на важность HRM-стратегий в инновационном развитии компаний несколько расходятся. По данным исследования «Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы», подготовленного специально к Петербургскому международному экономическому форуму [Инновационная активность крупного бизнеса..., 2010] экспертами Российской экономической школы, компании PriceWaterhouseCoopers в России и Центром технологий и инноваций PwC, в сотрудничестве с Российской венчурной компанией и Российской корпорацией нанотехнологий, нехватка сотрудников, способных на инновационную деятельность, и управленческих кадров, могущих реализовать инновационные проекты, в меньшей степени волнует российские компании по сравнению с международными. Российские компании в основном 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 продемонстрировали, что в практике внедрения инноваций на российских предприятиях наиболее слабым звеном является не столько недостаточное финансирование, сколько отсутствие у руководства организаций навыков управления инновационным процессом [Солдатова, 2010]. Роль HR-департаментов в управлении инновационными процессами крайне невелика: в них в большинстве случаев не работают специально подготовленные специалисты 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. По мнению В. В. Синова [Синов, 2007], *инновационное управление человеческими ресурсами* можно определить как специализированную профессиональную деятельность, направленную на совершенствование системы управления в сфере работы с людьми с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения



персонала. Главным фактором успешного инновационного управления выступает гармонизация отношений между участниками инновационного процесса, которая заключается в создании и поддержании благоприятного инновационного климата в организации, который проявляется в различных аспектах ее жизнедеятельности.

По мнению Э. Рот [Roth, 2010], ключ к успеху в области развития инноваций лежит в систематическом подходе к этому процессу, что зачастую оказывается не под силу менеджменту компаний. В общей картине управление человеческими ресурсами представляет собой часть общего «управленческого пазла»: «Руководители должны на личном примере демонстрировать образ мышления и поведенческую модель, которых они хотят добиться от своих сотрудников. Сотрудникам необходимо получить от руководства разрешение на отказ от тех правил, которые действовали в прошлом. Все, что окружает их в повседневной работе, только поддерживает сложившиеся стереотипы ведения бизнеса. Эти незаметные, на первый взгляд, ограничения охватывают все сферы деятельности — пути карьерного роста, систему вознаграждения и, конечно, операционные показатели. Только при наличии четких указаний, в первую очередь со стороны генерального директора, компании могут нарушать привычный ход событий и создавать пространство для радикальных преобразований» [Roth, 2010, с. 43]. По сути, речь идет о наличии у руководства системной модели управления человеческими ресурсами, которая включает эффективную организационную структуру, систему коммуникаций, многообразие персонала (по возрасту, полу, знаниям, опыту), методы поощрения и вознаграждения сотрудников, добившихся успеха в области инноваций.

Эти две позиции дали нам основание для формулировки рабочего понятия «инновационное управление человеческими ресурсами». *Это — системная деятельность, объединяющая общую инновационную стратегию организации со стратегией управления человеческими ресурсами и включающая практики, направленные на формирование рабочего поведения, способствующего развитию инноваций. Цель этой деятельности — инновационная активность, проявляющаяся в виде организационных, продуктовых, маркетинговых, технологических инноваций. Инструмент — стратегия и практики управления персоналом, результат — инновационное рабочее поведение, обеспечивающее инновационную активность компании.*

Анализ имеющейся литературы позволил авторам выдвинуть предположение о том, что в настоящее время у руководителей отечественных компаний не сформированы целостные представления о стратегии и практике управления инновационной активностью, в том числе о специфике деятельности по управлению человеческими ресурсами, направленной на формирование и стимулирование соответствующего поведения.



Кроме того, мы предположили, что инновационная активность компаний может быть связана с определенными особенностями деятельности по управлению человеческими ресурсами.

#### **ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Настоящее исследование представляет собой результаты совместного труда сотрудников Высшей школы менеджмента СПбГУ и Высшей школы международного бизнеса РАНГХиГС при Президенте Российской Федерации. Целевую группу исследования составляли руководители компаний, которые ведут бизнес на территории РФ. Опрос проводился с помощью онлайн-анкетирования на основе добровольности. Информация о проведении опроса распространялась по различным каналам (размещение на сайтах) в течение весны и лета 2011 г.

Разработка анкеты проводилась в три этапа. На первом этапе на основании литературных данных разрабатывался ее прототип, который был разослан на втором этапе экспертам в области управления инновациями (академическим коллегам и практикам — руководителям департаментов управления персоналом российских компаний). На основе их рекомендаций анкета была доработана (третий этап) и размещена на сайте компании ATG-CNT на основе ИТ-платформы онлайн-тестирования, что в дальнейшем упростило обработку результатов. 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 зарубежными специалистами [Messman, Mulder, 2012].

В окончательном варианте анкета включала блоки вопросов, касающихся следующих аспектов инновационного менеджмента и управления человеческими ресурсами:

- 1) особенностей корпоративных ценностей;
- 2) особенностей планирования;
- 3) характеристик категорий сотрудников, участвующих в инновациях;
- 4) форм поддержки инновационной деятельности в компании;
- 5) форм инновационной и творческой активности сотрудников;
- 6) видов инновационных проектов, в которых участвуют сотрудники;
- 7) изменений инновационной активности за последние годы;
- 8) форм, в которых компания организует инновационную деятельность персонала;

- 9) проблем, с которыми сталкиваются в компании творческие сотрудники и инновационные проекты;
- 10) форм признания таланта и заслуг новаторов в компании;
- 11) источников информации о научных и практических достижениях в профессиональной области;
- 12) поддержки инновационной деятельности, которая важна для сотрудников;
- 13) видов обмена знаниями, в которых руководители принимали участие в течение последнего полугодия;
- 14) видов обмена знаниями, которые руководитель организовал для своих подчиненных в течение последнего полугодия;
- 15) качеств, которые ценят и поощряют руководители высшего звена в своих подчиненных.

Кроме того, в текст анкеты были включены вопросы, касающиеся возраста, размера, отраслевой принадлежности и распределения компаний по регионам.

Респондентам предлагалось выбрать один или несколько ответов, которые в полной мере соответствовали их мнению. По каждому вопросу предусматривалось также добавление комментариев и/или формулирование иных ответов.

В онлайн-анкетировании приняло участие 118 респондентов, представляющих компании из восьми федеральных округов Российской Федерации (табл. 1). Структура выборки респондентов такова:

- ♦ 48% — менеджеры высшего звена управления;
- ♦ 34% — менеджеры среднего звена управления;
- ♦ 4% — менеджеры низшего звена управления;
- ♦ 14% — специалисты и служащие.

Таблица 1

**Распределение компаний по регионам**

<b>Федеральный округ РФ</b>	<b>Процент компаний</b>
1. Центральный	80
2. Северо-Западный	1
3. Южный	2
4. Уральский	1
5. Приволжский	3
6. Северо-Кавказский	1
7. Сибирский	9
8. Дальневосточный	3

Основные характеристики выборки представлены в табл. 2–5.

Таблица 2

### Сфера деятельности компаний

Сфера деятельности	Процент компаний
Потребительские товары и услуги	21
Машиностроение	20
Образование	18
Консалтинговые и прочие услуги	14
Здравоохранение и медицина	8
Финансовый сектор	7
Химическая и нефтехимическая промышленность	6
Строительство, недвижимость	3
Сельское хозяйство	3

Таблица 3

### Размер компаний

Численность сотрудников, человек	Процент компаний
До 50	25
От 51 до 100	16
От 101 до 250	14
От 251 до 500	13
От 501 до 1000	6
От 1001 до 2000	7
От 2001 до 5000	9
Свыше 5000	10

Таблица 4

### Возраст компаний

Возраст компаний	Процент компаний
Менее 2 лет	9
От 2 до 5 лет	14
От 6 до 10 лет	25
От 11 до 15 лет	15
Более 15 лет	37

Таблица 5

**Временной горизонт стратегии и долгосрочного планирования  
в компаниях**

Период	Процент компаний
До 1 года	16
До 3 лет	41
До 5 лет	21
До 10 лет	12
Более 10 лет	6
Затруднились с ответом	4

**ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

Для решения второй задачи настоящей работы — оценки выраженности характеристик деятельности по управлению человеческими ресурсами, существенных для инновационного развития, — были изучены результаты заполнения вопросника руководителями всех 118 компаний.

**Руководители как лидеры инноваций.** Внедрение инноваций нуждается в лидерах, способных создать команды единомышленников и сплотить вокруг целей инновационного развития широкие категории персонала и обладающих компетенциями воодушевления, мотивации к инновационной активности. По сути, лидеры служат «спусковым крючком» преобразований, в том числе инновационных. Для успеха проведения таких преобразований лидеры сами должны быть «заряжены» инновациями, безоговорочно верить в них, исповедовать принципы инновационного развития, а также ценить в окружающих людях качества, которые неразрывно связаны с инновациями.

Отношение руководителей к необходимости развития инновационных процессов в их компаниях показано в табл. 6.

Таблица 6

**Отношение руководителей к инновационной деятельности компании**

Вид инноваций	Признание необходимости инноваций (процент выборов)
Управленческие	66
Маркетинговые	53
Технологические	42
Продуктовые	36

Результаты исследования показали, что 74% топ-менеджеров и 63% менеджеров среднего звена вовлечены в инновационные процессы. Инновационная активность респондентов выражается в различных формах, таких как: генерация идей и рационализаторство (47%); экспертиза идей коллег (41%); организация и участие в обмене опытом (33%); создание и поддержка инновационного климата (32%); инициация организационных изменений (31%); помощь и поддержка новаторов (25%); привлечение в компанию креативных сотрудников (21%).

В этой ситуации логично предположить, что инновационные ценности должны стать стержнем системы ценностных ориентаций менеджеров. Однако исследование показало, что среди ценностных ориентаций руководителей инновационные ценности не являются доминантными и, более того, система ценностных ориентаций респондентов характеризуется противоречивостью. С одной стороны, участники опроса ценят в сотрудниках: персональную ответственность (81%); сотрудничество и командность (72%); непрерывное профессиональное и личностное развитие (52%); способность работать в ситуации неопределенности (47%); проактивность (43%); открытость новому (42%), т. е. качества, которые бесспорно важны с точки зрения инновационного развития компаний. С другой стороны, только для меньшинства респондентов значимы: креативность сотрудников (35%); ориентация на долгосрочную перспективу (24%); доверие (21%) и уважение (23%). Для многих более важна исполнительность сотрудников (41%).

Противоречивость системы ценностных ориентаций руководителей также проявилась в ответах на вопрос анкеты: «Что более всего ценят Ваши руководители высшего звена в подчиненных?» (рис. 1). Оказалось, что прежде всего — профессионализм сотрудников, ответственность, коммуникабельность, самостоятельность, командность. К сожалению, только для небольшого числа современных руководителей важными и ценными являются такие инновационные качества, как ум, эрудиция и широкий кругозор, творчество и креативность, открытость новому.

Интересно, что личностные ценности многих руководителей входят в прямое противоречие с инновационным развитием компаний. Так, в «почете» у руководителей послушание и исполнительность персонала (36%), умение не доставлять проблем руководству (45%), неприязнательность персонала (14%). Для большинства руководителей высшего звена не важны честность (ее выбрали только 25% опрошенных) и принципиальность (8% опрошенных). При такой ситуации профессионализму, ответственности и другим компетенциям персонала довольно сложно проявиться в инновационной активности.

Столь противоречивый руководитель не имеет ясных внутренних ориентиров в контексте инновационных стратегий, ему крайне сложно высту-

пить в качестве лидера и увлечь инновациями окружающих. В отсутствие действенной системы управления инновациями руководители с противоречивыми ценностными ориентациями могут становиться преградой на пути инновационного развития своих компаний.

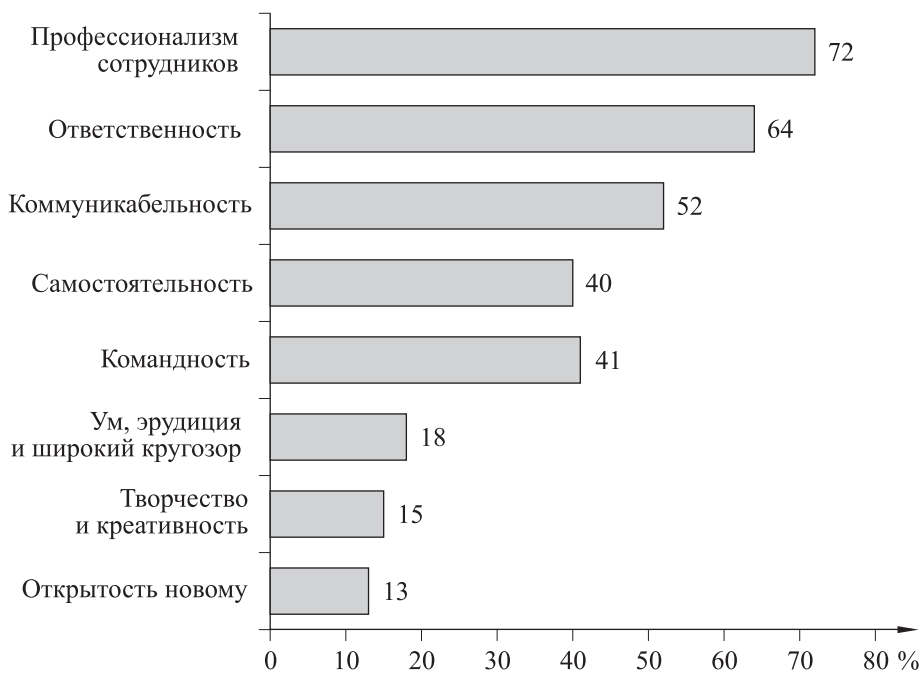


Рис. 1. Оценка руководителями высшего звена профессионально значимых качеств подчиненных

**Корпоративная идеология и инновации.** Мощным фактором, определяющим особенности компании и ее положение на рынке, служит идеология, которая находит воплощение в видении, миссии, декларируемых ценностях компании и принципах управления персоналом. Корпоративная идеология может определять инновационное развитие компании и заряжать инновационной активностью персонал или, наоборот, препятствовать проявлению инновационной активности и успеху в проведении инноваций. Основу корпоративной идеологии закладывают учредители компании и руководители высшего звена. Именно в корпоративной идеологии отражаются их ценностные ориентации.

Корпоративная идеология является инструментом достижения стратегии компании, поэтому от нее ожидают продуманность, системная связь с бизнес-целями и приоритетами компании. Корпоративная идеология, как правило, раскрывается в таких корпоративных документах,

которые описывают стратегию и политику управления персоналом, кодекс делового поведения, стандарт управления культурой и пр. Однако анализ показал, что у половины компаний эти важные документы отсутствуют (рис. 2).

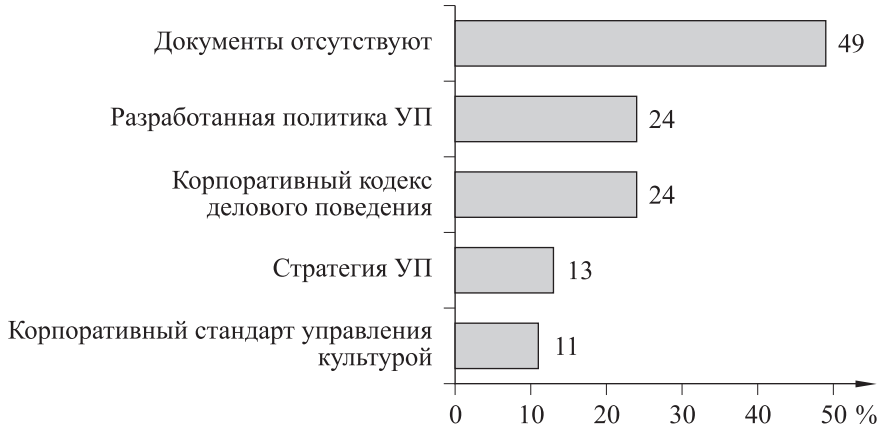


Рис. 2. Способы формализации положений корпоративной идеологии

В ряде компаний имеются разработанные политика управления персоналом, корпоративный кодекс делового поведения, стратегия управления персоналом и корпоративный стандарт управления культурой.

Результаты анализа продемонстрировали, что корпоративная идеология в большинстве компаний не в полной мере способствует инновационному развитию. Так, корпоративные ценности полностью соответствуют стратегии компании в экономике знаний только у 25% респондентов и частично — у 54%.

Принципы управления персоналом в большинстве компаний также не способствуют инновационному развитию. Эффективное внедрение инноваций предполагает активное вовлечение в инновационные процессы широких категорий персонала. Однако исследование показало неравномерную картину вовлеченности разных категорий респондентов в инновационные процессы: так, в инновациях участвуют топ-менеджеры (74%), менеджеры среднего звена (53%), специалисты (35%), менеджеры низшего звена (21%) и высококвалифицированные рабочие (17%). При этом 9% респондентов указали, что в инновациях не участвует никто, 4% — затруднились с ответом. И это в ситуации, когда 24% опрошенных отметили, что столкнулись с проблемой дефицита инновационных идей.

К принципам управления в контексте целей инновационного развития следует отнести стимулирование инноваций и поддержку новаторов. Для



быстрого и успешного инновационного развития необходимы высокий престиж новаторства и наличие большого числа привилегий для новаторов. Тем не менее максимум, на что могут рассчитывать новаторы и творческие сотрудники, это на: совет (47%), информационную поддержку (43%), моральную поддержку (41%), экспертизу выдвинутой идеи или рационализаторского предложения (38%), материально-техническую помощь (37%), финансирование (31%), доверие (27%), признание таланта (21%).

Результаты исследования продемонстрировали, что поддержка и поощрение новаторов в компаниях носят преимущественно нематериальный характер и в очень малой степени реализуются через материально-техническое или финансовое обеспечение. Так, признание таланта и заслуг новаторов в компаниях находит выражение в повышении неформального статуса новатора (51%), дополнительных бонусах (43%), профессиональном росте (49%), корпоративных наградах (20%), информировании о заслугах в корпоративных СМИ (22%) и особом внимании руководства в виде поздравлений и подарков (20%). К сожалению, только незначительная часть новаторов может рассчитывать на особые условия работы (18%), приоритетность в финансировании проектов (14%), дополнительное финансирование стажировок, участие в конференциях и обучении (20%), ротации (7%), оплату специализированной литературы и обеспечение доступа к современным источникам информации (19%), помощь в получении грантов и патентов (4%).

Кроме того, признание заслуг новаторов может выражаться в таких демотивирующих и даже обескураживающих формах, как дополнительные задания, выходящие за рамки должностных обязанностей (31%), повышение требований к качеству и количеству выполняемых работ (16%).

**Особенности действующей системы управления инновациями.** Исследование показало, что в большинстве компаний организация инновационной активности персонала не соответствует требованиям инновационного развития и лучшим практикам управления инновациями. Относительно неплохо складывается ситуация с проведением конкурсов идей (есть в 25% компаний), профессиональных конференций и других мероприятий по обмену опытом (есть в 40% компаний). Однако этих мероприятий явно недостаточно для успеха инновационного развития в экономике знаний. Так, корпоративные инкубаторы или центры инноваций имеются только в 8% компаний-респондентов, венчурные дочерние предприятия — в 3%, сетевые виртуальные группы новаторов — в 5%, престижные корпоративные сообщества новаторов — в 3% компаний. Среди опрошенных компаний технические советы работают в 23%, подразделения НИОКР — в 12%, действует система управления знаниями или корпоративный портал знаний только в 25%, центры компетенций — в 16% компаний.

Согласно результатам исследования, для многих компаний характерно недостаточное внимание к такому важному элементу системы управления инновациями, как организация тестирования и экспериментальной проверки инновационных идей и предложений. Так, только 14% респондентов выполняют эту работу. Очевидно, причина такого упущения кроется в особенностях планирования и бюджетирования, при котором не выделяются средства для данной деятельности. Однако без тестирования и экспериментирования процесс инноваций нарушается со всеми вытекающими последствиями.

Судя по данным исследования, цели инновационного развития в большинстве компаний не зафиксированы в показателях эффективности (KPIs) подразделений (показатели инновационности отражены в составе KPI только в 14% компаний). Инновационность является составным элементом корпоративной модели компетенций, по которой оценивают руководителей и специалистов, только в 14% компаний. Значительная часть респондентов затруднилась с оценкой форм, в которых организована инновационная активность персонала (25%).

Дефицит лидеров инноваций, отсутствие ясной идеологии инновационного развития и слабость системы управления инновациями в совокупности определяют большое число проблем, с которыми сталкиваются творческие люди и инновационные проекты (рис. 3). Исследование показало, что наиболее существенными проблемами управления являются загруженность рутинной, психологическая усталость или профессиональное выгорание, бюрократизм, разочарование в работе руководства, равнодушие и скептицизм коллег и руководства, отсутствие финансовых стимулов и материально-технической поддержки, непонимание перспектив и нежелание думать о будущем.

В меньшей степени, чем другие проблемы, инновациям мешает такой феномен, как организационные страхи: страх потерять авторство на идею (15%), страх совершить ошибку (10%), страх утечки идей и технологий к конкурентам (7%), страх неопределенности (6%) и страх выделиться из массы и вызвать недовольство руководства (3%).

Большое количество респондентов столкнулось с такими банальными проблемами, как дефицит необходимых компетенций (36%), отсутствие инновационных идей (24%), отсутствие привычки и навыков изучения научных работ (19%).

Исследование выявило основные источники инновационной информации, наиболее широко используемые участниками опроса. Респонденты получают информацию о научных и практических достижениях в своей области деятельности из Интернета (87%), от коллег (51%), из специализированных СМИ (51%), на отечественных (34%) и международных научно-практических конференциях (32%), из научных монографий (13%).

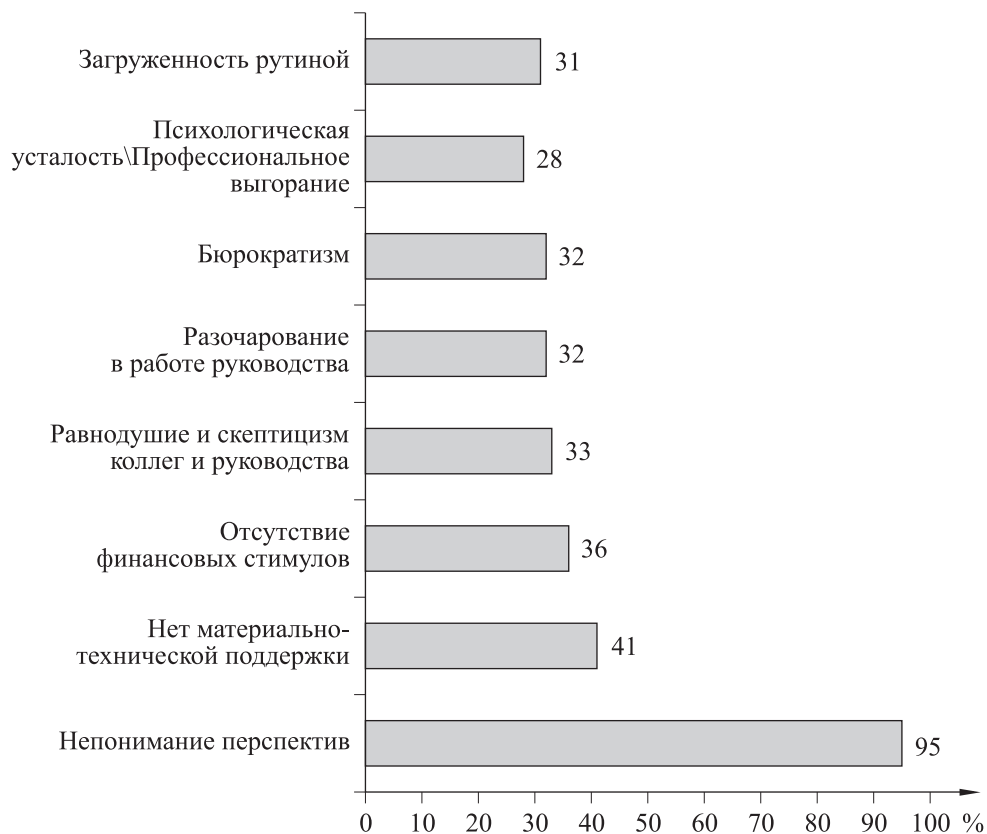


Рис. 3. Проблемы, препятствующие участию работников в инновационной деятельности

За последнее время респонденты приняли участие в таких видах обмена знаниями, как самостоятельное изучение информации (69%), обучение (62%), участие в конференциях (52%), обратная связь от коллег (49%), мозговой штурм и стратегические сессии (39%), другие формы обмена опытом (34%), коучинг (19%) и стажировки (17%). В ротациях приняло участие только 5% опрошенных.

Понимая важность инноваций и успешного проведения организационных изменений в экономике знаний, руководство компаний уделяет определенное внимание обучению и развитию персонала. В последние полгода руководство компаний организовало для своего персонала обучение (62%), различные формы обмена опытом (47%), обратную связь (47%), групповое обсуждение проблем (38%), вовлекло в наставничество и коучинг (35%), конференции (32%), обеспечило проведение консультаций с экспертами (25%), стажировок (15%) и ротаций (12%).

По мнению опрошенных, для ускорения процесса внедрения инноваций респонденты нуждаются в таких формах поддержки своей инновационной активности, как материально-техническая помощь в реализации, финансовые стимулы, выделение команды исполнителей, обучение, информирование, экспертиза, моральная поддержка, более масштабное вовлечение в обмен опытом, доверие, организация эксперимента и тестирование идей, признание таланта (рис. 4).

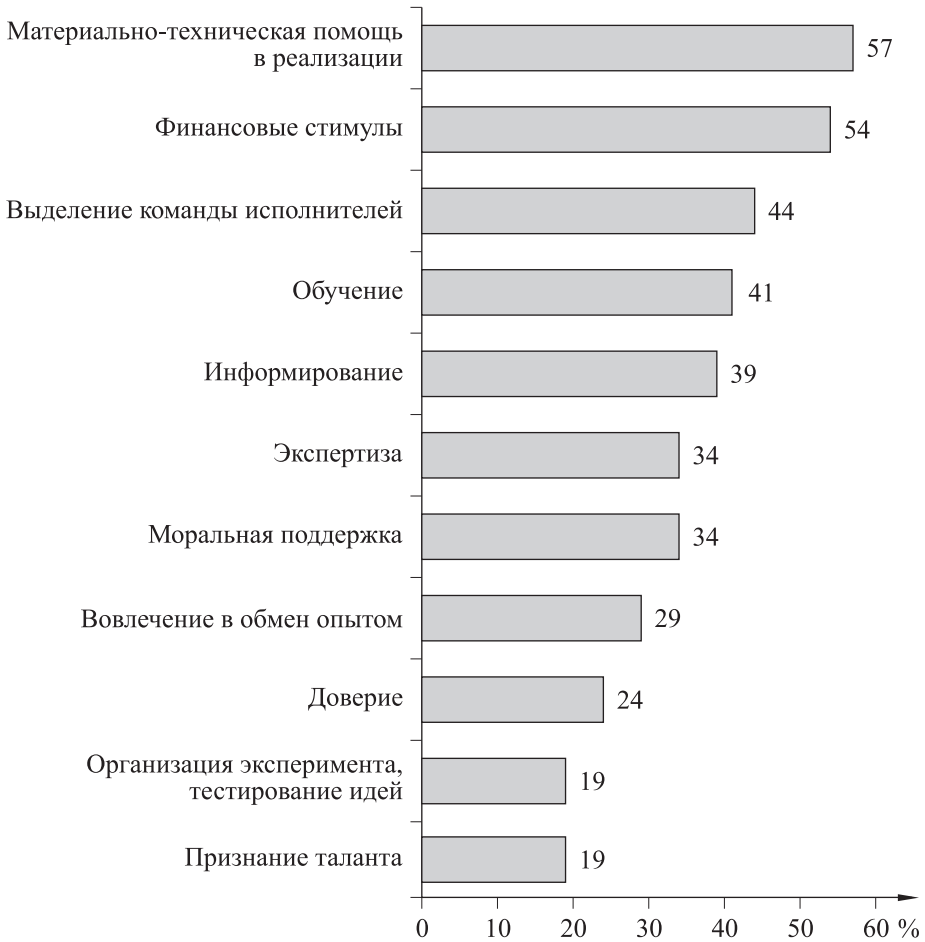


Рис. 4. Предпочитаемые работниками способы поддержки инновационной активности

Для систематизации полученных данных с точки зрения организации деятельности по управлению персоналом мы составили обобщающую табл. 7.

Таблица 7

**Особенности деятельности по управлению персоналом, направленной на формирование инновационного рабочего поведения**

Элементы УП-деятельности	Характеристики
Постановка цели, стратегия	Полное соответствие принципам экономики знаний, направленность на инновации (25% компаний), частичное соответствие (54%)
Формализация стратегии	Отсутствие формальных документов (50% компаний), наличие формализованной стратегии управления персоналом (13%)
Вовлеченность различных групп сотрудников	Значительная вовлеченность топ-менеджмента, меньшая вовлеченность работников исполнительного уровня
Оценка персонала	Усеченная и противоречивая модель: <ul style="list-style-type: none"> <li>• КРІ, связанные с инновациями (14% компаний)</li> <li>• Корпоративная модель компетенций, связанных с инновациями (14%)</li> <li>• Ценятся в большей степени исполнительские, чем инноваторские профессионально-личностные качества</li> </ul>
Мотивация и стимулирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Противоречия между приоритетами респондентов как руководителей и участников инновационных проектов: не совпадают мотивы и стимулы (рис. 3, 4)</li> <li>• Приоритет нефинансовым методам, не соответствующим мотивам исполнителей</li> <li>• Отсутствие дифференцированного подхода в зависимости от участия в инновациях</li> </ul>
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приоритет знаниям, полученным самостоятельно</li> <li>• Обучающие программы (62% компаний)</li> <li>• Осознание дефицита управленческих знаний и компетенций в области инновационного менеджмента: 41% респондентов нуждается в дополнительном обучении</li> </ul>

Данные табл. 7 показывают, что 79% компаний в той или иной степени обладают стратегией, направленной на инновации, однако в большинстве случаев эта стратегия не формализована в виде документов, доступных персоналу. Несмотря на то что большинство респондентов понимают необходимость различных инноваций и участвуют в их осуществлении (табл. 6), инструменты деятельности (практики) направлены на формирование инновационного поведения в небольшой степени и отличаются значительной противоречивостью (табл. 7). Менее половины опрошенных отметили дефицит знаний и управленческих компетенций в качестве основных преград

для развития инноваций, т. е. выделили профессиональные качества руководителя как существенную проблему. Можно предположить, что большинство респондентов связывают помехи с другими факторами. Полученные данные свидетельствуют в пользу подтверждения содержательной гипотезы, согласно которой у руководителей исследованных отечественных компаний не сформированы целостные представления о взаимосвязи стратегии и практики управления инновационной активностью, что проявляется в противоречиях софт-технологий управления человеческими ресурсами, направленных на формирование соответствующего организационного поведения. Следует подчеркнуть, что подобные соотношения стратегии и операционных методов ее реализации в российских компаниях отмечены также в исследовании, проведенном РвС [Управление бизнесом..., 2010]. По мнению А. Пригожина [Пригожин, 2003], такая ситуация может быть квалифицирована как «разрыв между решением и исполнением» и отнесена к разряду организационных патологий. Автор считает, что осуществимость стратегических решений представляет собой важнейший показатель управляемости организации. В отечественных компаниях этот показатель редко превышает 60%. Среди причин невыполнения решений можно в равной степени выделить как низкую исполнительскую дисциплину, так и ошибки самих решений, однако 90% руководителей при ответе на вопрос о причинах этого явления отмечают именно «исполнительскую дисциплину» в разнообразных ее проявлениях [Пригожин, 2003]. Мы сочли актуальной проверку содержательной гипотезы о том, что управление инновационно-активными компаниями лишено такой патологии, т. е. руководители компаний выделяют инновационную стратегию в качестве целевого ориентира и используют управленческие практики, направленные на достижение поставленных целей. Проверке этой гипотезы посвящен следующий раздел настоящего исследования.

#### **ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ**

Задача настоящего раздела заключается в проверке гипотезы о том, что инновационная активность компаний может быть связана с определенными особенностями деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Для содержательной интерпретации полученных результатов на первом этапе мы разделили всю выборку на две подгруппы по ответу на вопрос: «Какие изменения в инновационной активности произошли в Вашей компании за последние годы?» Выбор ответа «Успешно реализованы инновационные проекты» позволил выделить группу инновационно-активных компаний (39) — 33% выборки. Остальные (79 компаний, или 67%) были отнесены к группе неинновационных.

На втором этапе с помощью программы SPSS-19 был рассчитан «Phi» коэффициент сопряженности показателей с ответом на вопрос об успешно реализованных инновационных проектах [Наследов, 2011]. Этот статистический метод был выбран потому, что он позволял на основе бинарных переменных выявить взаимосвязи характеристик деятельности по управлению персоналом с результатом этой деятельности — успешной реализацией инновационных проектов [Наследов, 2004]. В табл. 8 представлены полученные результаты.

Таблица 8

**Данные анализа коэффициента сопряженности «Phi» ответов на вопрос об успешно реализованных инновационных проектах с показателями деятельности по управлению персоналом**

Блок ответов	Показатель	Коэффициент «Phi»; $p$
1	2	3
Документы, в которых раскрыты корпоративные ценности	Стратегия управления персоналом	0,33; $p = 0,001$
	Корпоративный кодекс делового поведения	0,21; $p = 0,02$
Категории сотрудников, участвующих в инновациях	Топ-менеджеры	0,22; $p = 0,02$
	Менеджеры среднего звена	0,26; $p = 0,005$
Форма инновационной и творческой активности респондента	Генерация идей и рационализаторские предложения	0,23; $p = 0,02$
	Создание и поддержка инновационного климата	0,28; $p = 0,02$
	Организация тестирования инновационных идей и экспериментирование	0,23; $p = 0,01$
Виды инновационных проектов, в которых участвует респондент	Совершенствование менеджмента, организационные инновации	0,25; $p = 0,01$
Изменения инновационной активности за последние годы	Увеличилось количество рационализаторских предложений	0,21; $p = 0,01$
	Улучшился инновационный климат	0,22; $p = 0,01$
	Увеличилось число новаторов и высококвалифицированных сотрудников	0,30; $p = 0,001$



Окончание табл. 8

1	2	3
Формы, в которых компания организует инновационную деятельность персонала	Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,33; $p = 0,001$
	Система управления знаниями/Портал знаний	0,31; $p = 0,001$
	Конкурсы идей	0,33; $p = 0,001$
	Введение показателей инновационности в состав КРIs подразделений	0,22; $p = 0,01$
Формы признания таланта и заслуг новаторов в компании	Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	0,24; $p = 0,01$
	Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	0,29; $p = 0,001$
	Корпоративные награды	0,27; $p = 0,003$
Источники информации о научных и практических достижениях в профессиональной области	Научно-практические конференции	0,21; $p = 0,02$
Виды обмена знаниями, в которых респондент принимал участие в течение последнего полугодия	Конференции	0,21; $p = 0,02$
	Стратегические сессии	0,21; $p = 0,02$
Виды обмена знаниями, которые респондент организовал для своих подчиненных в течение последнего полугодия	Конференции	0,36; $p = 0,001$
	Стажировки	0,23; $p = 0,01$
Качества, которые ценят руководители высшего звена в подчиненных	Командность	0,23; $p = 0,01$
	Творчество и креативность	0,33; $p = 0,001$
Формы поддержки творческой деятельности	Совет по доработке или реализации	0,23; $p = 0,01$
	Экспертиза идеи	0,38; $p = 0,001$
	Информационная поддержка	0,22; $p = 0,01$
	Создание команды исполнителей	0,26; $p = 0,004$

Примечание:  $p$  — показатель уровня достоверности полученных связей.

В табл. 8 представлены данные о переменных, обладающих значимой умеренной положительной связью с показателем ответов на вопрос об успешно реализованных инновационных проектах. Компании, реализующие инновационные проекты, чаще, чем неинновационные, обладают кадровой стратегией. При этом декларируемые корпоративные ценности, как правило, закреплены в их документах (например, в корпоративном кодексе делового поведения).

В процесс инноваций обычно включены высшее руководство и представители среднего менеджмента. Формы организации инновационной деятельности чаще основаны на ключевых принципах управления знаниями и на компетентностном подходе и современных технологиях управления эффективностью (KPI). Руководители компаний, осуществляющих инновационные проекты, в большей степени ценят в подчиненных такие качества, как креативность и умение работать в команде.

В качестве основных методов обмена знаниями в большей степени используются стажировки и конференции. Что касается преимущественных форм признания, то компании склонны чаще использовать информацию в корпоративных СМИ и разнообразные способы повышения неформального статуса инноваторов. Кроме того, участники процесса инноваций чаще могут рассчитывать на такие нефинансовые формы поддержки, как совет, экспертиза, информационная поддержка и работа в команде.

Таким образом, в инновационно-активных компаниях существует стратегия управления человеческими ресурсами, направленная на создание и внедрение инноваций. Ориентируясь на особенности практик (формализации цели, способов оценки, мотивации и стимулирования), можно предположить, что такая модель деятельности по управлению человеческими ресурсами может быть квалифицирована как смешанная, сочетающая в себе элементы моделей высокой вовлеченности (*high involvement*) и высокой эффективности (*high performance*) [Lawler, 1986]. Это сочетание обеспечивает эффективность работы, оцениваемой посредством KPI и модели компетенций, и субъективную вовлеченность персонала в процесс достижения стратегических целей компании за счет применяемых практик поощрения инновационного поведения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Настоящая работа представляет собой первый этап на пути исследования систем управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний. Одна из его основных задач заключалась в том, чтобы проверить гипотезу о наличии особенностей, характеризующих стратегию и практику управления персоналом в отечественных инновационно-активных компаниях. Гипотеза в целом подтвердилась. В настоящий период времени

модели управления деятельностью инновационной активностью компаний нельзя считать окончательно сформированными. Тем не менее в тех компаниях, в которых все-таки проводятся инновационные проекты, существует целостная стратегия их реализации, использующая практики, ориентированные на достижение основной цели — реализации инноваций.

Проведенный 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 о специфике деятельности по управлению человеческими ресурсами, направленной на формирование и стимулирование инновационного поведения. Можно отметить значительный разрыв между ментальным и реальным признанием необходимости инноваций руководителями исследованных компаний. Так, 66% руководителей соглашались с утверждением о необходимости организационных инноваций, 74% топ-менеджеров считают себя участниками процесса инноваций, однако только в 33% компаний успешно реализованы инновационные проекты.
- ♦ Отмечены значительные противоречия в организации деятельности по управлению человеческими ресурсами исследованных компаний. Эти противоречия коснулись всех основных элементов деятельности (практик) по управлению человеческими ресурсами: оценки, мотивации и стимулирования, обучения и развития персонала. Методы управления, предпочитаемые респондентами в роли руководителей, не совпадают с их же ожиданиями в роли исполнителей инновационных проектов. Эти противоречия могут играть роль реального «тормоза» инновационной активности, поскольку управленческие практики не достигают намеченной цели и не способствуют развитию требуемых форм инновационного поведения.
- ♦ Инновационная активность компаний связана с определенными характеристиками деятельности по управлению персоналом. 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.
- ♦ Проведенное пилотное исследование выявило некоторые недостатки анкеты, сформированной с помощью экспертных оценок. В дальнейшем необходимо вопросы в большей степени ориентировать на специфику деятельности по управлению персоналом, а также изменить шкалу оценивания. Эти недостатки мы предполагаем устранить при проведении основного исследования.

## Литература

- Инновационная* активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы. Исследование PricewaterhouseCoopers в России, Центра технологий и инноваций PwC, Российской венчурной компании, Российской корпорации нанотехнологий для Санкт-Петербургского Международного Экономического Форума. М., 2010.
- Клинецов В., Кузнецова Е., Чернявский В. Как России создать инновационную экономику? // Вестник McKinsey. 2010. № 10. С. 7–19.
- Кузык Е. Б. Как успешно реализовать стратегию инновационного развития России // Мир России. 2009. № 4. С. 3–18.
- О науке и государственной научно-технической политике. Федеральный закон РФ от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ.
- О концепции инновационной политики РФ на 1998–2000 гг. Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832.
- Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования: анализ и интерпретация данных. СПб.: Речь, 2004.
- Наследов А. Д. SPSS 19: Профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2011.
- Национальная инновационная система и государственная инновационная политика РФ: Базовый доклад к обзору ОЭСР национальной инновационной системы Российской Федерации. М., 2009.
- Пригожин А. Методы развития организации. М.: МИФЭР, 2003.
- Рот Э. Инновации — путь к повышению эффективности // Вестник McKinsey. 2010. № 21. С. 37–54.
- Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. 3-е изд. М.: ЦИСН, 2006.
- Синев В. В. Человеческие ресурсы инновационной деятельности // Креативная экономика. 2007. № 5. С. 58–65.
- Солдатова И. А. Управление человеческими ресурсами организации в условиях инновационного развития: дис. ... канд. социол. наук. М., 2010.
- Управление бизнесом: от стратегических целей к реальным результатам. PwC, 2010.
- Amabile T. M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do // California Management Review. 1997. Vol. 40. N 1. P. 39–58.
- Baker W. E., Sinkula J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance // Journal of the Academy of Marketing Science. 1999a. Vol. 27. N 4. P. 411–427.
- Baker W. E., Sinkula J. M. Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance // Journal of Market Focused Management. 1999b. Vol. 4. N 4. P. 295–308.
- Baker W. E., Sinkula J. M. Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box // Journal of Market Focused Management. 2002. Vol. 5. N 1. P. 5–23.

- Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations // *The Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. N 4. P. 37–52.
- De Jong J. P. J. Individual Innovation. The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. PhD diss. University of Amsterdam, 2007.
- De Leede J., Looise J. K. Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework // *Creativity and Innovation Management, Innovation and HRM*. 2005. Vol. 14. N 2. P. 108–117.
- Dickson P. R. The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory // *The Journal of Marketing*. 1996. Vol. 60. N 4. P. 102–106.
- Gomez-Mejia L. R., Welbourne T. M. The Role of Compensation in the Human Resource Strategies of High Technology Firms // *Southern Management Association Proceedings* / Ed. by D. F. Ray. 1988. P. 58–60.
- Gupta A. K., Singhal A. Managing Human Resources for Innovation and Creativity // *Research-Technology Management*. 1993. Vol. 36. P. 41–48.
- Frechette H., Wertheim E. Performance Appraisal. N. Y.: American Management Association, 1985.
- Han J. K., Kim N., Srivastava R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link? // *The Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62. N 4. P. 30–45.
- Janssen O. The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Innovative Behavior // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2005. Vol. 78. N 4. P. 573–579.
- Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R. Innovation and HRM Fit: An Empirical Study // *International Journal of Manpower*. 2005. Vol. 26. N 4. P. 364–381.
- Jørgensen F., Becker K., Matthews J. The HRM Practices of Innovative Knowledge-Intensive Firms // *International Journal of Technology Management*. 2011. Vol. 56. N 2/3/4 P. 123–137.
- Kanter R. M. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions Innovation in Organizations // *Research in Organizational Behavior*. 1988. Vol. 10. P. 169–211.
- Kleingartner A., Anderson C. Human Resource Management in High Technology Firms // *Journal of Organizational Behavior*. 1988. Vol. 9. N 3. P. 289–291.
- Kleysen R. F., Street C. T. Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior // *Journal of Intellectual Capital*. 2001. Vol. 2. N 3. P. 284–296.
- Lawler E. E. High Involvement Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Lund R., Gjerding A. N. The Flexible Company Innovation, Work Organization and Human Resource Management. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID Working Paper № 96–17. 1996. December.
- Mate D., Carpaneto A., Tirassa C. et al. Opening the Black Box: How Staff Training and Development May Affect Innovation // *Proceedings of the 21st Conference of the International Society for Professional Innovation Management (Bilbao, Spain, June 6–9, 2010)* / Eds. K.R.E. Huizingh, M. Torkkeli, S. Conn, I. M. Bitran. 2010.

- Messmann G., Mulder R. H. Innovative Work Behavior in Vocational Colleges: Understanding How and Why Innovations Are Developed // *Vocations and Learning*. 2011. Vol. 4. N 1. P. 63–84.
- Messmann G., Mulder R. H. Development of a Measurement Instrument for Innovative Work Behavior as a Dynamic and Context-Bound Construct // *Human Resource Development International*. 2012. Vol. 15. N 1. P. 43–60.
- Miles R., Snow C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. N. Y.: McGraw-Hill, 1978.
- Miljus R. C., Smith R. L. Key Human Resource Issues for Management in High Tech Firms // *Human Resource Management in High Technology Firms* / Eds. A. Kleingartner, C. S. Anderson. Lexington, MA: Lexington Books, 1987. P. 1–17.
- Shipton H., West M., Dawson J., Birdi K., Patterson M. HRM as a Predictor of Innovation // *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16. N 1. P. 3–27.
- Siengthai S., Bechter C. Strategic Human Resource Management and Firm Innovation // *Research and Practice in Human Resource Management*. 2001. Vol. 9. N 1. P. 35–57.
- Schuler R., Jackson S. Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices // *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. N 3. P. 207–219.
- Slater S. F., Narver J. C. Market Orientation and the Learning Organization // *The Journal of Marketing*. 1995. Vol. 59. N 3. P. 63–74.
- West M. A., Farr J. L. Innovation at Work // *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies* / Eds. M. A. West, J. L. Farr. Chichester: John Wiley, 1990. P. 3–13.

### **Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**

#### **The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Innovatsionnaya aktivnost' krupnogo biznesa v Rossii. Mekhanizmy, bar'ery, perspektivy. Issledovanie PricewaterhouseCoopers v Rossii, Tsentra tekhnologij i innovatsij PwC, Rossijskoj venchurnoj kompanii, Rossijskoj korporatsii nanotekhnologij dlya Sankt-Peterburgskogo Mezhdunarodnogo Ekonomicheskogo Forumu. M., 2010.*
- Klintsov V., Kuznetsova E., Chernyavskij V. Kak Rossii sozdat' innovatsionnyu ekonomiku? // *Vestnik McKinsey*. 2010. № 10. S. 7–19.
- Kuzyk E. B. Kak uspešno realizovat' strategiyu innovatsionnogo razvitiya Rossii // *Mir Rossii*. 2009. № 4. S. 3–18.
- O nauke i gosudarstvennoj nauchno-tekhnicheskoj politike. Federal'nyj zakon RF ot 23 avgusta 1996 g. № 127-FZ.*
- O kontseptsii innovatsionnoj politiki RF na 1998–2000 gg. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 24 iyulya 1998 g. № 832.*
- Nasledov A. D. *Matematicheskie metody psikhologicheskogo issledovaniya: analiz i interpretatsiya dannykh*. SPb.: Rech', 2004.
- Nasledov A. D. *SPSS 19: Professional'nyj statisticheskij analiz dannykh*. SPb.: Piter, 2011.
- Natsional'naya innovatsionnaya sistema i gosudarstvennaya innovatsionnaya politika RF: Bazovyy doklad k obzoru OESR natsional'noj innovatsionnoj sistemy Rossijskoj Federatsii. M., 2009.*

*Prigozhin A. Metody razvitiya organizatsii. M.: MTSFER, 2003.*

*Rot E. H. Innovatsii — put' k povysheniyu effektivnosti // Vestnik McKinsey. 2010. № 21. S. 37–54.*

*Rukovodstvo Oslo: Rekomendatsii po sboru i analizu dannykh po innovatsiyam. Sovmestnaya publikatsiya OESR i Evrostata. 3-e izd. M.: TSISN, 2006.*

*Sinov V. V. Chelovecheskie resursy innovatsionnoj deyatel'nosti // Kreativnaya ekonomika. 2007. № 5. S. 58–65.*

*Soldatova I. A. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya: dis. ... kand. sotsiol. nauk. M., 2010.*

*Upravlenie biznesom: ot strategicheskikh tselej k real'nym rezul'tatam. PwC, 2010.*

Статья поступила в редакцию 12 декабря 2011 г.