

В. С. Цыбова¹, Е. К. Завьялова¹

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

В условиях современной экономики инновационная активность компаний становится важным источником их конкурентоспособности, в связи с чем особую актуальность приобретает поиск инструментов стимулирования инноваций. В литературе представлены данные, свидетельствующие о том, что управление человеческими ресурсами (УЧР) влияет на производительность компании, а также на ее инновационную деятельность. Особенности и механизмы этого влияния до сих пор окончательно не исследованы. Новое научное направление, объектом которого является инновационное рабочее поведение, направлено на изучение роли человеческого фактора в инновационном процессе. В статье рассматриваются особенности управления инновационным поведением в российских и зарубежных инновационно-активных компаниях. Представлен теоретический анализ подходов к изучению данной проблемы, а также приводятся результаты эмпирического исследования, основанного на анкетировании руководителей 94 инновационно-активных и неинновационных компаний. В статье проанализированы особенности применяемых в компаниях практик УЧР и показатели инновационного рабочего поведения. Авторы приходят к выводу о том, что взаимосвязь практик УЧР и инновационной активности компаний опосредуется формированием инновационного рабочего поведения сотрудников.

Ключевые слова: инновационное рабочее поведение, управление человеческими ресурсами, инновационно-активные компании.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN THE INNOVATION-ACTIVE COMPANIES

V. S. Tsybova¹, E. K. Zavyalova¹

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Авторы настоящей работы выражают благодарность канд. физ.-мат. наук, доценту И.В.Березинец за помощь, оказанную при обработке данных эмпирического исследования.

In the frame of modern economy, innovation activity of the company turn into a key source of its competitive advantage, and research of incentive stimulus of innovations becomes a topical issue. In the literature there are evidences that human resource management has an impact on company's performance as well as on innovative outcomes of organizations. However, this relationship can be described as a complex and multifactorial that greatly complicates the analysis and interpretation. A new scientific direction, the object of which is innovative work behavior, is aimed at studying the role of human factor in the innovation process. This article discusses the features of management of innovative behavior in Russian and foreign innovation-active companies. In the paper was conducted a theoretical analysis of the approaches to the study of this problem. Moreover, authors present the results of an empirical study based on a survey of top management of 94 innovatively active companies and non-innovative organizations. The paper analyzes the HRM practices used in companies and indicators of innovative work behavior. Authors concluded that the relationship of HRM practices and innovative activity is mediated by the development of innovative work behavior of employees.

Keywords: innovative work behavior, human resource management, innovatively active companies.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях турбулентной рыночной среды и динамичной конкуренции способность создавать инновации является не только ключевым источником конкурентного преимущества, но и залогом долгосрочного успеха компании. Таким образом, программы по поддержанию инновационной активности становятся приоритетными не только для отдельно взятой организации, но и для государства в целом.

В зарубежной литературе (в меньшей степени — в отечественной) среди факторов, стимулирующих инновационную активность, помимо рассмотрения финансовых и законодательных стимулов, выделяют также человеческие ресурсы. Актуальность изучения инструментов управления человеческими ресурсами для поддержания инновационной активности компаний напрямую связана с тем, что только человеческие ресурсы обладают творческим потенциалом и способностью генерировать новые идеи. Так, согласно мнению представителей крупного бизнеса России [Инновационная активность..., 2010], основными инструментами стимулирования инновационной активности компаний должны быть повышение качества высшего образования, увеличение государственного финансирования НИОКР, налоговые стимулы и усовершенствование законодательства. В то же время среди проблем, препятствующих повышению инновационной активности компаний, называют те, которые относятся к вопросам управления человеческими ресурсами. К таким барьерам относят: нехватку сотрудников (47%) и управленческих кадров (53%), отсутствие «культуры инноваций» внутри компании (43%). Подобные

результаты косвенно свидетельствуют о существовании связи между управлением человеческими ресурсами и инновационной активностью компаний.

В современных организациях практики УЧР направлены на продвижение новых подходов к управлению и организации деятельности. В качестве основных источников конкурентного преимущества компании определяются практики, влияющие на приверженность компании и гибкость сотрудников, а также на их готовность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия. Поскольку знания сотрудников, их креативность и талант являются основными элементами в инновационном процессе, предпринимаются попытки выделить конкретные практики УЧР, которые могут способствовать лучшему приобретению знаний, лучшим отношениям и поведению в коллективе, что, в свою очередь, ведет к повышению уровня инновационной активности.

Несмотря на то что взаимосвязь УЧР и инновационной активности компаний описана во многих современных работах (см., напр.: [Завьялова и др., 2012; Laursen, Foss, 2003; De Leede, Looise, 2005; Mate et al., 2010] и др.), сам процесс взаимодействия мало изучен. Анализируя связь между УЧР и инновационной активностью компаний, многие авторы (в большей степени отечественные) руководствуются посылами традиционной экономической теории, в результате чего не учитывают тот факт, что инновация, по сути, есть продукт деятельности человека, создаваемый в сознании и реализуемый через действия. Соответственно, и сама взаимосвязь между УЧР и инновационной активностью характеризуется как комплексная, мультифакторная и динамическая, что в значительной степени усложняет процесс ее анализа и интерпретации [Завьялова и др., 2012]. В некоторых зарубежных публикациях данный механизм взаимодействия называют «черным ящиком» [Laursen, Foss, 2003; Mate et al., 2010].

Однако уже в конце XX в. появляется научное направление, в рамках которого основным фокусом исследований становится человеческий фактор в инновационном процессе. Данное направление получило название «инновационное рабочее поведение». Вест и Фарр [West, Farr, 1990] определяют инновационное рабочее поведение как целенаправленное создание, внедрение и применение новых идей в индивидуальной работе, работе группы или организации в целом с тем, 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]. Некоторые исследователи в данной области связывают инновационное рабочее поведение с процессом инновации [Janssen, 2005] и выделяют четыре последовательных и взаимосвязанных этапа иннова-

ционного рабочего поведения: идентификацию проблемы, формирование идеи, продвижение идеи и реализацию идеи [De Jong, Den Hartog, 2010; Messmann, Mulder, 2012]. Ряд исследователей полагает, что именно инновационное рабочее поведение является связующим звеном во взаимодействии практик УЧР и инновационной активности компании, выступая таким образом неким медиатором данного взаимодействия [West, Farr, 1990; De Jong, 2007; Stoffers, van der Heijden, 2009].

В современной отечественной литературе вопрос взаимодействия практик УЧР и инновационной активности представлен рядом теоретических исследований и кейсов, анализирующих конкретные частные ситуации, а не качественными эмпирическими исследованиями данного взаимодействия.

Настоящая статья представляет результаты теоретического анализа зарубежного опыта и эмпирического исследования российских компаний. Цель данного исследования — выявление практик УЧР, способствующих развитию инновационного рабочего поведения и, как следствие, повышающих инновационную активность компаний. К основным задачам исследования можно отнести:

- ♦ выяснение факторов, определяющих формирование инновационного рабочего поведения в инновационно-активных компаниях;
- ♦ выявление практик УЧР, связанных с инновационной активностью компаний, посредством сравнительного анализа инновационно-активных компаний и контрольной группы компаний.

Таким образом, в статье рассматривается управление человеческими ресурсами как совокупность практик, направленных на повышение инновационной активности компаний в результате формирования инновационного рабочего поведения персонала. Новые исследования методов управления инновационной активностью компаний будут способствовать развитию не только теории менеджмента, но и области их практического применения.

ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫЕ КОМПАНИИ: РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОНЯТИЙ

На сегодняшний день единой дефиниции «инновации» не существует, поскольку определения могут различаться в зависимости от контекста исследования и эволюционировать с развитием экономики и других аспектов внешней среды. Одним из первых теорию инноваций разработал Й. Шумпетер, который определяет инновацию как успешный новый метод, идею или продукт; и как новые способы ведения дел, или как лучшие уникальные комбинации факторов производства [Шумпетер, 1982]. По мнению П. Дракера [Дракер, 2009], инновация — это «особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг», результат сложного процесса.

Ввиду актуальности данного вопроса в современной литературе существует множество определений понятия «инновация». В табл. 1 представлены некоторые из них.

С учетом существующих трактовок в настоящей статье предлагается следующее определение: *инновация* — трансформации первичной идеи в конечный новый продукт/услугу/метод, имеющий практическую значимость, приносящий прибыль и, как следствие, создающий возможность получения компанией конкурентного преимущества.

Таблица 1

Определения понятия «инновация»

Определение инновации	Автор
...Процесс трансформации новых идей, нового знания в новые продукты и услуги	[Ramadani, Gerguri, 2011, p. 102]
...Производство или адаптация, ассимиляция и эксплуатация новинки, которая имеет ценность в экономике и социальной сфере; обновление и увеличение (расширение) продуктов, услуг и рынков; разработка новых методов производства; внедрение новых систем управления	[Crossan, Apaydin, 2010, p. 1155]
«...Есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях»	[Руководство Осло, 2010, с. 31]
...Конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам	[Frascati Manual, 2002, p. 18]*
...Не только создание нового продукта или услуги (или значительное улучшение продукта или услуги), но и успешное выведение нового продукта или услуги на рынок	[Çakar, Ertürk, 2010, p. 327]
...Результат инновационного процесса, который можно определить как совокупность действий, ведущих к созданию новых рыночных продуктов и услуг или новых производственных систем или систем поставок	[Burgelmann, Maidique, 1996, p. 10]
...Процесс, в результате которого новая идея доводится до стадии, на которой она начинает приносить прибыль	[Lionnet, 2003, p. 6]

Примечание: * — «Руководство Фраскати» является справочным статистическим изданием, которое посвящено измерению человеческих и финансовых ресурсов, вовлеченных в исследования и разработки.

Понятие инновации носит комплексный характер и включает в себя несколько степеней новизны, применяется в разных отраслях и сферах деятельности, за счет чего происходит выделение нескольких типов инноваций, отличающихся множеством параметров. Поскольку данные отличия влияют в том числе и на практику управления инновациями, последние необходимо классифицировать. В Руководстве Осло¹ [Руководство Осло, 2010] приводятся четыре типа инноваций, охватывающие весь спектр изменений в деятельности компании:

- 1) продуктовые инновации предполагают внедрение новых или улучшенных товаров и услуг посредством усовершенствования технических характеристик, способов использования и др.;
- 2) процессные инновации включают внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки продукта за счет значительных изменений в технологии, производственном оборудовании и/или программном обеспечении;
- 3) маркетинговые инновации подразумевают реализацию новых методов маркетинга, которые могут сопровождаться значительными изменениями в дизайне, упаковке продукта, его размещении и продвижении или в установлении цены;
- 4) организационные инновации означают внедрение новых организационных методов, в том числе в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связей.

В соответствии со своими стратегическими целями компания может сосредоточить ресурсы на создании инноваций определенного типа для достижения наиболее эффективного результата при решении поставленной организационной задачи. Так, как показало исследование [Инновационная активность..., 2010], 39% представителей крупного бизнеса России в 2008–2010 гг. начали производить или внедрять инновационные продукты, 66% — инновационные бизнес-процессы и 79% из них приступили к внедрению инновационных технологий. Как видно, больший акцент компании делают на технологических и процессных инновациях, нежели на продуктовых, что может объясняться стремлением к сокращению производственных издержек, повышению уровня производительности компании и, как результат, увеличению прибыли.

Осуществление организацией инновационных процессов называется инновационной деятельностью. Выражаясь формально, *инновационная*

¹ «Руководство Осло» — общепризнанное справочное и методологическое издание в области инноваций, целью которого является формирование единого понимания инновационной деятельности на основе международной практики, выработки понятийного аппарата и закрепления соответствующих норм в российском законодательстве. Руководство разработано и утверждено Евростатом и ОЭСР.

деятельность — это вид деятельности, связанный с трансформацией идей в технологически новые или усовершенствованные продукты или услуги, внедренные на рынке, в новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства услуг, использованные в практической деятельности [Городникова и др., 2009]. Соответственно, инновационная активность компании — это мера, показывающая уровень вовлеченности компании в инновационную деятельность. Задача идентификации инновационно-активных компаний является весьма сложной, поскольку нет единого подхода к оценке инновационной деятельности. Многие исследователи занимаются разработкой комплексной системы оценки и идентификации инновационно-активных компаний.

Согласно статистическому сборнику [Городникова и др., 2009], инновационная активность компании — это степень участия организации в осуществлении инновационной деятельности. Значит, инновационно-активная компания представляет собой организацию, которая на регулярной основе занимается следующими видами инновационной деятельности:

- ♦ исследованиями и разработками;
- ♦ инструментальной подготовкой и организацией производства;
- ♦ производственным проектированием и дизайном;
- ♦ приобретением овеществленных технологий;
- ♦ приобретением патентов, лицензий и т. д.;
- ♦ обучением, подготовкой и переподготовкой персонала в связи с внедрением технологических инноваций;
- ♦ маркетинговыми исследованиями.

Уровень инновационной активности компаний характеризуется интенсивностью ее инновационной деятельности и в условиях динамично развивающейся внешней среды служит оценкой эффективности деятельности в целом. Это обуславливает необходимость формирования комплексного подхода к оценке инновационной активности организации. В то же время основным предметом исследования в данной области становится поиск инструментов стимулирования инновационной активности.

ИССЛЕДОВАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ПРАКТИКАМИ УЧР И ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ

Исследования влияния УЧР на результаты деятельности организации, такие как производительность, эффективность и прибыльность, стали объектом пристального внимания многих авторов (см., напр.: [MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Pfeffer, 1998; Collins, Clark, 2003]). Но понимание этого влияния должно быть расширено для изучения взаимозависимости практик УЧР и инновационной активности компаний [Laursen, Foss, 2003]. Исследования в данной области начались с разработки модели взаимоотношений

между УЧР и инновациями [Leede, Looise, 2005]. Одновременно с этим некоторые исследователи начали изучать вопрос взаимного влияния УЧР и инноваций [Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005].

На сегодняшний день существует множество исследований взаимосвязи УЧР и инноваций, но разные авторы акцентируют внимание на важности различных аспектов УЧР, влияющих на инновационные результаты компаний. Некоторые исследователи [Jørgensen, Becker, Matthews, 2011] выявили не только наличие одинаковых или схожих практик УЧР в традиционных производственных компаниях и инновационных наукоемких предприятиях, но и важные отличия, особенно в практиках кадрового обеспечения.

Хотя вопрос о взаимосвязи УЧР и инновационности компаний стал весьма актуальным относительно недавно, преимущественно в зарубежных исследованиях были также предприняты попытки выявить «инновационные практики УЧР» («innovative human resource practices»). Например, в одних исследованиях к подобным практикам относили: наем (hiring); компенсации; ограничения в отношениях между рабочими и нанимателями, определяемые занимаемым положением (status barriers); обучение [MacDuffie, 1995]. В других работах 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 et al., 1997]). Некоторые авторы полагали, что к данным практикам можно отнести кадровое обеспечение, обучение, аттестации, компенсации (см., напр.: [Youndt et al., 1996]).

Ряд исследователей называют практики УЧР, влияющие на организационные результаты, «стратегическими практиками УЧР». В своем исследовании Э.Делери и Д.Доти [Delery, Doty, 1996] выделяют семь таких практик: карьерный рост, обучение, оценку по результатам, компенсации, гарантию занятости, право голоса, рабочие места (в широком смысле). Позднее к таким практикам Г.Карри и М.Кэррин [Currie, Kerrin, 2003] отнесли контроль эффективности, наем (recruitment) и отбор, взаимодействие сотрудников, карьерный рост, обмен знаниями внутри компании. Авторы полагают, что компании могут идентифицировать и применять стратегические практики УЧР с целью повышения желаний и мотивации сотрудников стремиться к инновационным результатам компании [Swanson, 1994; Jacobs, Jones, 1995]. Некоторые также считают, что подобные практики должны быть направлены на развитие, использование и распространение экспертных знаний внутри организации для того, чтобы компания получала инновационные результаты [Chen, Huang, 2009].

В отличие от предыдущих авторов, Дж.МакДаффи [MacDuffie, 1995] по результатам своего исследования получил конкретные комбинации (или

«пучки») практик УЧР, которые способствуют улучшению показателей организационной деятельности.

Примерно тогда же другие исследователи предложили использовать термин «лучшие практики» УЧР. В их числе Дж. Пфеффер [Pfeffer, 1998], который рассматривал в качестве «лучших» следующие практики УЧР: гарантию трудовой занятости; избирательный прием на работу; группы самоуправления; оплату труда по показателям; профессиональное обучение для обеспечения организации квалифицированными и мотивированными кадрами; уменьшение статусных различий; совместное использование информации.

Позднее Гест [Guest, 1999] по результатам своего эмпирического исследования выделяет пять «лучших практик» УЧР:

- 1) тщательный отбор посредством использования отборочных тестов тех, кто может внести определенный вклад;
- 2) профессиональную подготовку на постоянной основе;
- 3) проектирование видов работ для достижения гибкости, приверженности и мотивации сотрудников, включая меры, предусматривающие ответственность за применение своих знаний и навыков в полном объеме с определенной степенью независимости;
- 4) двусторонние коммуникации, обеспечивающие наличие полной информации;
- 5) программы по обучению персонала управлению собственностью, цель которых — повышение ответственности работников, а задачи — ознакомление с последствиями их действий для компании, в том числе в случае отсутствия их на рабочем месте и в условиях текучки кадров, демонстрация особенностей влияния их работы на финансовые показатели фирмы.

Данные исследования свидетельствовали о состоятельности универсалистского подхода, который позволяет предполагать возможность выявления набора практик УЧР, которые будут соответствовать организационной бизнес-стратегии, а соответственно, и инновационной стратегии.

Однако эмпирические исследования в данной сфере в основном сфокусированы на отдельных практиках УЧР [Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005; Shipton et al., 2006; Mate et al., 2010]. Так, ряд авторов изучает роль организационного обучения во взаимосвязи УЧР и инноваций; они также полагают, что получение инновационных результатов возможно только там, где практики УЧР направлены на управление тремя этапами цикла организационного обучения — созданием, передачей и применением знаний [Shipton et al., 2005]. В то же время некоторые из них стремятся изучить и понять динамическое, многокомпонентное нелинейное взаимодействие между тем, как компании создают и управляют знаниями, и насколько

они способны к инновациям. Исследуются взаимосвязи между структурными и динамическими компонентами организационных стратегий УЧР по обучению и развитию и инновационной эффективностью организации [Mate et al., 2010].

В рамках настоящего исследования под практикой УЧР понимается основной инструмент, посредством которого организация может формировать и влиять на навыки, отношение и поведение сотрудников, достигая, таким образом, своих целей и задач [Chen, Huang, 2009].

В своем исследовании К. Лаурсен [Laurson, 2002] пишет о «новых» практиках УЧР, что подразумевает под собой изменения в организации современных трудовых отношений. К «новым» практикам УЧР относятся: командная работа, непрерывное обучение, децентрализация принятия решений, акцент на внутреннем распространении знаний и др. Далее он отмечает, что данные практики УЧР могут стимулировать инновационную активность компаний хотя бы по следующим трем причинам: 1) применение подобных практик УЧР может повысить уровень децентрализации, и такая среда более благоприятна для приобретения, использования и распространения знаний в организации; 2) практики командной работы, включающие ротацию кадров, должны способствовать наиболее эффективной координации работ (например, сотрудники выполняют несколько различных задач, что позволяет лучше понять технологические проблемы коллег); 3) команды часто объединяют знания и опыт, которые существовали в организации по отдельности, что потенциально может привести к совершенствованию процессов и улучшению продукции.

В исследованиях данной сферы также выделяют три характеристики, которым должна соответствовать инновационно-направленная система УЧР [Lau, Ngo, 2004]. Во-первых, она должна быть ориентирована на обучение, т.е. повышение квалификации и инвестиции в человеческий капитал. Во-вторых, вознаграждение должно основываться на результатах деятельности сотрудника. И наконец, в-третьих, развитие команд, т.е. должны проводиться мероприятия, направленные на развитие лидерства и поддержание командного духа сотрудников, в особенности на создание кросс-функциональных команд. Таким образом, ряд авторов полагает, что практики УЧР, которые делают акцент на интенсивном обучении, вознаграждении по результатам и развитию команд, представляют собой систему УЧР и влияют на инновационные результаты компании [Lau, Ngo, 2004].

Более того, в ряде исследований показано, что система УЧР может иметь положительную связь с организационными результатами. Данная система УЧР должна включать в себя применение следующих практик УЧР: гибкий график работы, командную работу, долгосрочный найм высококвалифицированных сотрудников, разностороннее долгосрочное обуче-

ние, карьерный рост, оценку поведения персонала, систему компенсаций [Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2008].

Следовательно, по мнению указанных авторов, использование конкретных практик УЧР, в совокупности представляющих собой систему УЧР, приведет к созданию определенного поведения со стороны сотрудников, которое, в свою очередь, должно способствовать достижению общеорганизационных целей и соответствовать бизнес-стратегии организации.

Вслед за упомянутыми зарубежными исследованиями авторы настоящей статьи рассматривают инновационное рабочее поведение как фактор, опосредующий взаимосвязь практик УЧР и результатов инновационной деятельности российских компаний.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом данного исследования выступают малые и средние российские компании, принадлежащие различным отраслям и являющиеся инновационно-активными. Предметом исследования являются практики управления человеческими ресурсами, широко применяемые в инновационно-активных компаниях.

Методология была разработана и использована в исследованиях международной группы Университета Иллинойса (the University of Illinois) под руководством Дж. Лоулера (John Lawler). Методика исследования позволяет оценить стратегии развития человеческого капитала, включая технологии обучения и развития, оценки эффективности деятельности персонала, компенсаций и развития карьеры [Bartlett et al., 2002]. Таким образом, в целях настоящего исследования были выделены практики УЧР, касающиеся обучения, отбора, продвижения, проектирования работы, вознаграждения, вовлечения в руководство компанией. Данные практики УЧР покрывают все сферы деятельности УЧР в организации, поэтому, проанализировав их в ходе эмпирического исследования, можно говорить о степени развития системы УЧР в опрошенных организациях в целом. Методология была апробирована и использована в ряде работ, включающих исследование, проведенное в России [Ardichvili, Dirani, 2005].

Основным методом исследования были структурированные интервью на основе адаптированного опросника Дж. Лоулера, переведенного на русский язык. Респондентами стали руководители и топ-менеджеры организаций, а также директора по персоналу.

Анкета преимущественно состоит из вопросов с ответами по шкале Лайкерта, которая представляет собой ранжированные ответы со значениями от 1 до 7 (соответственно: «Абсолютно не согласны», «Не согласны», «Ни да, ни нет», «Согласны», «Полностью согласны», «Не применимо к нашему предприятию», «Затрудняюсь ответить»).

Настоящее исследование основывается на использовании данных, которые были собраны в рамках научно-исследовательского проекта «Глобальные и локальные стратегии и практики развития человеческих ресурсов инновационно-активных компаний: международное исследование», проведение которого закончено в декабре 2012 г., что свидетельствует об актуальности полученных результатов. Для целей данного исследования применены данные по 54 российским инновационно-активным компаниям, а также дополнительно по 40 компаниям, не относящимся к таковым и используемым в исследовании в качестве контрольной группы.

Основная группа (инновационно-активные компании — экспериментальная группа) исследования была отобрана в соответствии с «Методикой отнесения организаций к инновационному типу» (далее — Методика), разработанной Комитетом по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга², и применялась как руководство для сбора и использования данных по инновационно-активным компаниям по отраслям в Санкт-Петербурге. Методика дает подробное руководство, рекомендации и методы сбора данных по российским компаниям, что позволяет построить показатели инновационной деятельности и качественно проанализировать их.

Согласно Методике, показатели инновационной деятельности подразделяются на обязательные и выборочные. К обязательным показателям инновационной деятельности относятся:

- ♦ доля затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы и технологические работы и/или затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов организаций;
- ♦ доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции.

Значения по каждому обязательному показателю должны составлять не менее 10%.

Значения и коэффициенты выборочных показателей инновационной деятельности компаний представлены в табл. 2.

Сумма коэффициентов любых показателей инновационной деятельности организации, приведенных в табл. 2, должна составлять не менее пяти.

Соответственно, в качестве *зависимой переменной* выступила инновационная активность компании, которая определялась по указанным критериям. Данная переменная является бинарной (имеет значение «1», если компания инновационно-активная, и «0» — если она относится к контрольной группе).

² См.: <http://cedipt.spb.ru/innovations/>

Таблица 2

Показатели инновационной деятельности компаний

Показатель инновационной деятельности	Установленное значение показателя инновационной деятельности	Коэффициент показателя инновационной деятельности
Эффективность затрат на научные исследования и разработки, соотношение	Не менее 1	2
Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности организации, %	Не менее 15	1
Количество полученных патентов, штук	Не менее 1	2
Количество поданных заявок на выдачу патентов, штук	Не менее 1	1
Доля созданных рабочих мест в основном производстве от среднесписочной численности организации, %	Не менее 5	1
Доля роялти и паушальных платежей в выручке, %	Не менее 2	1
Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции, %	Не менее 10	1
Доля нематериальных активов в общем объеме активов, %	Не менее 2	1

В исследовании были также представлены две группы *независимых переменных*, связанные с вопросами:

- 1) инновационной активности и определяющие инновационное рабочее поведение в компании: инвестиции в инновации (продуктовые, маркетинговые, технологические), доля научно-технического персонала, патенты, доля нематериальных активов, доля инновационной продукции и доля инновационной продукции, отгруженной на экспорт;
- 2) управления персоналом. Всего в анкете было предложено 42 вопроса по практикам УЧР, которые охватывают все сферы деятельности УЧР.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

По результатам статистического анализа в опросе принимали участие представители малых и средних предприятий (табл. 3). В 40,7% инновационно-активных компаний численность персонала составляет от 100 до 250, а в 18% — не более 500 человек. В контрольной группе также часть

компаний (35%) имеет в штате 100–250 человек, и в 37,5% фирм работает от 250 до 500 человек.

Таблица 3

Размер компаний (по численности персонала)

Количество сотрудников в компании	Инновационно-активные компании, %	Контрольная группа, %
1–99	7,41	0
100–249	40,74	35,0
250–499	18,52	37,5
500–749	9,26	12,5
> 750	22,22	15,0

В отношении основного вида деятельности 20% компаний экспериментальной и 10% компаний контрольной групп занимаются производством оборудования (7,5 и 22,5% компаний соответственно заняты в тяжелом машиностроении). Данные по остальным видам деятельности представлены в табл. 4.

Таблица 4

Основной вид деятельности компании

Отрасль	Инновационно-активные компании, %	Контрольная группа, %
1	2	3
Строительство	1,85	10
Развитие и поддержание автоматизации	1,85	0
ТЭК	5,55	5
Проектирование	9,26	0
Производство оборудования	20,37	10
Пищевая промышленность	0	7,5
Тяжелое машиностроение	7,41	22,5
Производство материалов	3,7	7,5
Производство медицинской техники	7,41	2,5
Химико-фармацевтическое производство	5,56	2,5
Производство и переработка пластмассы	1,85	0
Производство высокотехнологичных компонентов	3,7	0
Железнодорожное оборудование	3,7	2,5
Исследования в области науки и техники	5,55	0

Окончание табл. 4

1	2	3
Судоостроение	3,7	2,5
Производство программного обеспечения	7,41	0
Телекоммуникации	0	2,5
Другое	11,13	32,5

Респондентами выступили представители менеджмента и отдела по работе с персоналом (табл. 5). В 7,4% компаний экспериментальной группы и в 7,5% компаний контрольной группы в исследовании приняли участие генеральные директора компаний. Заместители генеральных директоров были опрошены в 28% компаний экспериментальной группы и 32,5% компаний контрольной группы. В организациях экспериментальной группы 48% респондентов занимали должность директора по персоналу, а в контрольной группе 35% опрошенных имели ту же позицию.

Таблица 5

Должности респондентов

Должность респондента	Инновационно-активные компании, %	Контрольная группа, %
Генеральный директор	7,41	7,5
Заместитель генерального директора	27,78	32,5
Директор по персоналу	48,15	35
Директор по развитию	14,81	5
Менеджер по персоналу	1,85	0
Другое		20

Итак, компании экспериментальной и контрольной групп имеют сходные характеристики, что дает релевантные данные для сравнения.

Анализ инновационного рабочего поведения. В работе сделано предположение, что при наличии предпосылок для формирования инновационного рабочего поведения (ИРП), а также факторов, определяющих результат инновационного рабочего поведения, можно считать, что инновационное рабочее поведение имеет место. В целях данного исследования для оценки инновационного рабочего поведения были использованы экономические показатели, такие как объем инвестиций, количество полученных патентов за отчетный период (на этапе формирования ИРП), доля нематериальных активов в общем объеме активов организации, доля инновационной продукции (как результат ИРП).

Как показали результаты исследования, менее 40% компаний контрольной группы увеличили инвестиции в продуктовые, технологические и маркетинговые инновации не более чем на 24%. При этом в оставшихся компаниях контрольной группы инвестиции в инновации остались на прежнем уровне. В то же время у незначительного числа инновационно-активных компаний наблюдается уменьшение инвестиционной деятельности до 49%. Более чем на 50% были увеличены инвестиции в продуктовые инновации примерно в 8% компаний экспериментальной группы и в технологические инновации — в 10% компаний экспериментальной группы. Около 13% инновационно-активных компаний стали инвестировать на 25–49% больше в продуктовые, технологические и маркетинговые инновации. При этом 35% компаний экспериментальной группы увеличили долю инвестиций в продуктовые и технологические инновации и 17% — в маркетинговые инновации не более чем на 24%. Анализ данных инновационно-активных компаний и контрольной группы показал, что компании экспериментальной группы имеют более активную инвестиционную деятельность, чем компании из контрольной группы.

Следующим показателем инновационного рабочего поведения является доля затрат на НИОКР и на приобретение новых технологий. За отчетный период в компаниях контрольной группы доля затрат на НИОКР составила не более 9%. В экспериментальной группе в 20% компаний доля затрат составила не более 9%, в 33% организаций — 10–24%, примерно в 15% компаний — 25–49%, и в 30% инновационно-активных компаний — более 50%. Компании экспериментальной группы вкладывают в научно-исследовательские разработки больше средств, чем компании контрольной группы.

Еще одним показателем, определяющим формирование инновационного рабочего поведения, является доля нематериальных активов в общем объеме активов организации. Доля нематериальных активов в компаниях контрольной группы не превышает 14%. Половина из опрошенных инновационно-активных компаний имеет такую же долю нематериальных активов — менее 14%. В 20% компаний экспериментальной группы она составила 15–24%; в 15% — 25–49%, а в 11% из них доля нематериальных активов составляет более 50%. Здесь также наблюдается значительная разница между экспериментальной и контрольной группами (соответственно, в инновационно-активных компаниях доля нематериальных активов выше).

В отношении показателей результата инновационного рабочего поведения необходимо рассмотреть следующие индикаторы. Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции составила 0–9% в 30% инновационных компаний, 10–24% — в 13% из них, 25–49% — в 19%, и более 50% — в 37% опрошенных компаний. При этом в контрольной группе доля инновационной продукции не превышает 9%. Таким образом, анализ

данных показал, что значение доли инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции в инновационно-активных компаниях выше, чем в контрольной группе.

Еще одним показателем является доля научно-технического персонала. В 70% компаний контрольной группы доля научного персонала составляет менее 1%, в 25% — 2–9%, в 5% организаций она не превышает 24%. В то же время 60% инновационно-активных компаний имеют долю научно-технического персонала выше 25%, в 6% компаний она менее 1% и в 15% организаций — 2–9%. По данному показателю значения экспериментальной группы превышают значения контрольной группы исследования.

Кроме того, к показателям, характеризующим результаты инновационного рабочего поведения, относится количество полученных патентов и поданных на них заявок. В компаниях контрольной группы за отчетный период не было получено ни одного патента, заявок на него также не подавалось. В 72% инновационно-активных компаний было получено более одного патента за исследуемый период, и в 75% компаний подали больше одной заявки на патент за отчетный период. По количеству полученных патентов и поданных заявок экспериментальная группа также превосходит контрольную группу.

Поскольку по всем показателям значения в инновационно-активных компаниях выше, чем в контрольной группе, можно сделать вывод, что в компаниях экспериментальной группы было сформировано инновационное рабочее поведение, которое может выступать в качестве фактора, объясняющего взаимосвязь практик УЧР и инновационной активности компаний.

Сравнительный анализ практик УЧР. Для дальнейшего исследования был проведен частотный анализ ответов на вопросы о реализуемых в компаниях практиках УЧР (табл. 6). В исследовании использовались суммарные ответы по категориям «Согласны» и «Полностью согласны» в процентном выражении.

Таблица 6

Частотный анализ распределения ответов

Вопрос (обозначение переменной)	Инновационно-активные компании, %	Контрольная группа, %
1	2	3
<i>Обучение</i>		
Обучение в первую очередь направлено на то, чтобы подготовить людей к их нынешней работе, а не на то, чтобы дать им более широкие знания (<i>стр_6</i>)	75,93	67,5

Продолжение табл. 6

1	2	3
Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала предприятия (<i>emp_7</i>)	42,59	30
Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия (<i>emp_8</i>)	51,86	75
Обучение у нас рассматривается, скорее, как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции (<i>emp_9</i>)	20,37	32,5
У нас много внимания уделяется обучению для того, чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга (<i>emp_10</i>)	75,92	55
Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников (<i>emp_11</i>)	50	30
<i>Отбор</i>		
Мы часто нанимаем людей на неполную ставку (<i>emp_20</i>)	20,37	7,5
Предприятие тратит много усилий по найму работников (<i>emp_23</i>)	55,56	67,5
Мы используем профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям (<i>emp_26</i>)	64,81	42,5
Отбор работников для нашего предприятия очень строгий и тщательный (различные тесты, интервью и т. п.) (<i>emp_29</i>)	79,63	70
Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на знания, умения и навыки, которые он демонстрирует, чем на его потенциал (<i>emp_30</i>)	59,26	65
Характеристики и рекомендации, которые предъявляет кандидат, играют центральную роль при приеме на работу (<i>emp_31</i>)	24,07	32,5
<i>Продвижение</i>		
Если человека приняли на работу, то он, как правило, может рассчитывать на то, что будет работать на предприятии столько времени, сколько захочет (<i>emp_21</i>)	62,97	72,5
За исключением рабочих мест, которые рассчитаны на новичков, вакансии обычно занимают людьми, работающими на предприятии (<i>emp_22</i>)	33,33	37,5

Продолжение табл. 6

1	2	3
На вакантные должности часто берут людей не с предприятия (<i>emp_24</i>)	68,52	57,5
На предприятии имеется масштабный план, согласно которому работники переходят на другую должность или получают повышение, если открывается новая вакансия или кто-то уходит с предприятия (<i>emp_25</i>)	29,63	30
Стаж работы на рабочем месте — главный фактор для повышения в должности (<i>emp_28</i>)	16,67	22,5
<i>Проектирование рабочего процесса</i>		
Предполагается, что работники предприятия могут выполнять разного рода работы, если в этом возникнет необходимость (<i>emp_27</i>)	72,23	67,5
На нашем предприятии широко применяется научная организация труда. Изучаются конкретные виды работ и разрабатывается система процедур, которой работник должен следовать (<i>emp_32</i>)	62,96	42,5
<i>Вознаграждение</i>		
Оплата труда на нашем предприятии (зарплата, пособия, различные доплаты и т. п.) значительно выше, чем на других предприятиях такого типа в стране (<i>emp_46</i>)	27,78	20
Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате хорошо и плохо работающих на одной и той же должности (<i>emp_47</i>)	59,26	50
На нашем предприятии мы пытаемся быть уверенными, что зарплата работников близка к той, которую они могли бы получать, работая на других предприятиях (<i>emp_48</i>)	72,22	72,5
Определяя оплату труда, мы обращаем больше внимания на вклад работника, чем на то, как называется его должность (<i>emp_49</i>)	79,63	77,5
Зарботки работников на нашем предприятии тесно связаны с тем, как работает отдельный человек или коллектив (<i>emp_50</i>)	68,52	77,5
Стаж работы на предприятии — важный фактор в вопросе оплаты труда (<i>emp_51</i>)	24,08	27,5
Финансовое участие работников (доля в прибыли, доля в собственности предприятия и т. п.) весьма значительно на нашем предприятии (<i>emp_52</i>)	9,26	12,5
На нашем предприятии мы используем систему оценки работы при определении уровня и диапазона оплаты для большинства должностей (<i>emp_53</i>)	55,56	45

Окончание табл. 6

1	2	3
<i>Участие в управлении</i>		
Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда (<i>emp_62</i>)	25,92	60,00
Должности определены таким образом, чтобы дать работникам больше инициативы и возможностей для выполнения их работы (<i>emp_63</i>)	70,37	52,50
Работники нашего предприятия часто работают в самоуправляющихся группах (<i>emp_64</i>)	31,48	17,50
Работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе (<i>emp_65</i>)	53,7	17,50
Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс (<i>emp_66</i>)	48,15	27,50

На основе данного анализа были выявлены практики УЧР, по которым наблюдаются различия в экспериментальной и контрольной группах. Несмотря на то что различия были получены по многим показателям, статистически значимыми они оказались для практик, относящихся к таким сферам деятельности УЧР, как обучение, отбор и наделение сотрудников полномочиями.

Для дальнейшего анализа зависимости практик УЧР и инновационной активности компаний были рассчитаны значения выборочных коэффициентов корреляции Спирмана (табл. 7). Этот коэффициент был выбран, поскольку переменные являются порядковыми.

Таблица 7

Коэффициенты корреляции между переменными регрессионной модели

Переменные	<i>innov</i>	<i>emp_8</i>	<i>emp_26</i>	<i>emp_62</i>	<i>emp_65</i>	<i>emp_66</i>
<i>innov</i>	1,000	—	—	—	—	—
<i>emp_8</i>	-0,1146	1,000	—	—	—	—
<i>emp_26</i>	0,4091*	-0,0037	1,000	—	—	—
<i>emp_62</i>	-0,2922*	-0,0826	-0,0513	1,000	—	—
<i>emp_65</i>	0,3277	0,0525	0,1556	-0,2027	1,000	—
<i>emp_66</i>	0,3113*	0,1803	0,2081	-0,1600	0,2326*	1,000

Примечание: * отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0,05.

Согласно представленным в табл. 7 результатам, статически значимыми являются коэффициенты корреляции между зависимой и независимыми переменными. Для двух практик УЧР наблюдается обратно-пропорциональная зависимость, что непосредственно связано с формулировкой содержания данных практик. Так, практика, направленная на подготовку работников при приеме на работу (а именно обучение ценностям и традициям компании), отрицательно сказывается на инновационной активности компаний. Кроме того, редкое участие сотрудников в решении проблем и принятии решений также имеет отрицательную корреляцию с инновационностью компании. Знак этих коэффициентов корреляции соответствует сделанным в работе предположениям. Такие практики, как использование профессиограмм, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям, наделение сотрудников полномочиями самостоятельно принимать решения на работе и информирование работников о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс, напротив, имеют положительную связь с инновационной активностью организаций.

Результаты эмпирического тестирования регрессионной логит-модели представлены в табл. 8. Для построения регрессии использовалась логит-модель, поскольку зависимая переменная является бинарной. Практика исследований в данной области показывает состоятельность использования данного типа регрессии.

Таблица 8

Результаты оценивания параметров логит-модели

Переменные	Модель
<i>emp_8</i>	-0,524 (0,033)
<i>emp_26</i>	0,757 (0,001)
<i>emp_62</i>	-0,626 (0,028)
<i>emp_65</i>	0,523 (0,045)
<i>emp_66</i>	0,577 (0,022)
Const	-1,532 (0,342)
Pseudo R^2	0,3064
N респондентов	89
Значимость модели	$LR\chi^2(5) = 37,39$ $Prob > \chi^2 = 0,0000$

Примечание: в скобках указан уровень значимости переменной в модели.

Результаты регрессионного анализа показывают, что модель является статистически значимой. Независимые переменные, характеризующие практики УЧР и включенные в данную модель, также являются статистически значимыми. Все это свидетельствует о том, что изменение переменной будет приводить к увеличению вероятности того, что зависимая переменная также будет изменяться. Таким образом, данные практики имеют влияние на инновационную активность компании.

В результате исследования были выделены следующие практики, относящиеся к разным сферам деятельности УЧР:

- ♦ новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия (*emp_8*) (обратно-пропорциональная связь);
- ♦ используются профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям (*emp_26*);
- ♦ работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда (*r*) (*emp_62*) (обратно-пропорциональная связь);
- ♦ работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе (*emp_65*);
- ♦ работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс (*emp_66*).

Применение данных практик УЧР характерно для инновационно-активных компаний, и можно предположить, что они потенциально воздействуют на инновационную активность компаний. Поскольку ранее было показано, что в инновационно-активных компаниях вероятность проявления инновационного рабочего поведения выше (на основе результатов анализа показателей), то данные практики УЧР влияют на формирование инновационного рабочего поведения, что, в свою очередь, оказывает воздействие на инновационную активность компаний.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

В зарубежных исследованиях установлено наличие положительной взаимосвязи между практиками УЧР и инновационными результатами организаций. В ряде исследований было доказано, что применение набора определенных практик УЧР способствует инновационной деятельности компании (см., напр.: [Lau, Ngo, 2004; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2008]). Эмпирическое исследование, представленное в данной статье, также показало, что и в зарубежном, и в российском опыте можно выделить ряд практик УЧР, стимулирующих инновационную активность компаний. К ним относятся особенности подбора персонала, основанного на профессиографии.

Эта практика позволяет уже на начальном этапе выбрать тех людей, которые в наибольшей степени соответствуют профессиональной деятельности в инновационно-активных компаниях. Кроме того, благодаря применяемым практикам их сотрудники обладают высокой степенью автономности, поскольку наделяются полномочиями принимать самостоятельные решения по значимым вопросам. При этом процесс наделения полномочиями достаточно хорошо структурирован, поскольку регламентируется оговоренными должностными обязанностями.

Интересно, что вопреки ожиданиям в модель оказались включены не все практики, относящиеся к обучению, мотивации и стимулированию персонала. Результаты исследования показали, что в инновационно-активных компаниях не применяются практики интенсивного обучения новых сотрудников существующим нормам и ценностям организации, т. е. процесс адаптации персонала, по-видимому, осуществляется в других формах или вообще редуцирован. Следует отметить, что в некоторых работах, посвященных рассматриваемой проблеме, подчеркивалось, что используемые инструменты практик управления персоналом способствовали достижению положительных результатов инновационной деятельности только в том случае, если они были сфокусированы на развитии и расширении знаний работников (см., напр.: [Walsworth, Vema, 2007; Lopez-Cabrales, Pérez-Luño, Cabrera, 2009]). Кроме того, характер взаимосвязи обучения с инновационной деятельностью значительно зависит от особенностей используемых обучающих программ, в результате чего в одних исследованиях была отмечена положительная связь [Schuler, Jackson, 1989; Ding, Akhtar, 2001], в других — отрицательная [Raghuram, Arvey, 1994], в третьих — данные указывали на ее отсутствие [Chen, Huang, 2009].

Можно предположить, что для получения запланированного результата, в данном случае — инновации, необходимо целенаправленно подходить к выбору программ обучения.

В настоящем исследовании применение практик УЧР, направленных на финансовое вознаграждение, оказалось не связано с инновационной активностью компаний. Следует отметить, что в зарубежной литературе также отсутствует достоверное подтверждение этой связи. Однако в некоторых исследованиях обнаружена положительная связь между применением инструментов мотивации, основанных на финансовом вознаграждении, и результатами инновационной деятельности компаний (см., напр.: [Eisenberg, Cameron, 1998; Cano, Cano, 2006; Camelo-Ordaz, Fernández-Allesa, Valle-Cabrera, 2008]). В ряде исследований положительная связь найдена лишь в случае инкрементальных инноваций, а при радикальных инновациях применение инструментов мотивации, основанных на финансовом вознаграждении, негативно сказывалось на результатах инновационной деятельности компаний [Beugelsdijk, 2008].

В исследовании [Amabile, 1997] рассматривается не прямое влияние мотивационных инструментов, основанных на финансовом вознаграждении, на результаты инновационной деятельности компаний. В нем отмечается, что финансовое вознаграждение не способствует развитию творческих навыков работников и, следовательно, не сказывается на результатах инновационной деятельности компаний.

В статье [Davila, 2003] делается 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.

Можно предположить, что финансовое вознаграждение не относится к основным мотивационным стимулам инновационной активности сотрудников, однако это предположение нуждается в дальнейшем подробном исследовании и анализе.

В целом результаты российской практики подтверждают предположение о существовании медиатора во взаимосвязи между практиками УЧР и инновационной активностью компаний, высказанное в зарубежных исследованиях. В инновационно-активных российских компаниях посредством определенного набора практик УЧР было сформировано рабочее поведение, направленное на достижение основной цели инновационной деятельности. По мнению ряда авторов (см., напр.: [West, Farr, 1990; De Jong, 2007; Stoffers, van der Heijden, 2009]), именно инновационное рабочее поведение является объясняющим механизмом взаимодействия практик УЧР и инновационных результатов компании. В рамках концепции инновационного рабочего поведения предполагается, что в компании создаются такие условия (в том числе посредством применения практик УЧР), которые способствуют проявлению инициативы со стороны работников, развитию личной мотивации, получению и обмену новыми знаниями и опытом между сотрудниками. Это, в свою очередь, ведет к повышению уровня их инновационной активности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ зарубежной литературы показал, что существуют определенные практики УЧР, которые в совокупности влияют на инновационную деятельность компаний. Таким образом, важной задачей на сегодняшний день выступает определение конкретных практик УЧР, способствующих формированию инновационного рабочего поведения и, соответственно, повышающих уровень инновационной активности компаний.

Результаты эмпирического исследования российских компаний, подтверждающие существование взаимосвязи между практиками УЧР и ин-

новационной активностью компаний, могут быть использованы в практических целях. Так, компании, стремящиеся к повышению уровня инновационной активности, должны сфокусироваться на внедрении определенного набора практик УЧР. В процессе исследования выделены пять практик УЧР, которые способствуют формированию инновационного рабочего поведения и стимулируют инновационную активность. К ним относятся особенности анализа трудовой деятельности, осуществляемые с помощью профессиограмм, а также различные приемы, способствующие вовлечению персонала в процесс принятия решений. В основном они связаны с организацией информирования сотрудников о положении дел в компании, которое позволяет самостоятельно (и оперативно) принимать решения на рабочем месте.

В то же время в работе получены данные, которые нуждаются в дальнейшей проверке и анализе. Речь идет о неоднозначной взаимосвязи инновационной активности с практиками обучения и стимулирования. Этим аспектам управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях следует уделить особое внимание в дальнейших исследованиях.

Литература

- Городникова Н. В., Гостева С. Ю., Гохберг Л. М., Грачева Г. А., Кузнецова И. А., Мартынова С. В., Ратай Т. В., Росовецкая Л. А. Индикаторы инновационной деятельности: 2009 // Статистический сборник. М.: ГУ-ВШЭ, 2009.
- Дракер П. Бизнес и инновации / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2009.
- Завьялова Е. К., Кошелева С. В., Яхонтова Е. С., Каххаров Ш. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012. Вып. 2. С. 78–106.
- Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы. Исследование PricewaterhouseCoopers в России, Центра технологий и инноваций РвС, Российской венчурной компании, Российской корпорации нанотехнологий для Санкт-Петербургского Международного Экономического Форума. М., 2010.
- Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям: Совместная публикация ОЭСР и Евростата. 3-е изд. М.: ЦИСН, 2010.
- Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
- Amabile T. 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.
- Ardichvili A., Dirani K. Human Capital Practices of Russian Enterprises // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. N 4. P. 403–418.
- Bartlett K. R., Lawler J. J., Bae J., Chen S., Wan D. Differences in International Human Resource Development Among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia // Human Resource Development Quarterly. 2002. Vol. 13. N 4. P. 383–405.

- Beugelsdijk S.* Strategic Human Resource Practices and Product Innovation // *Organizations Studies*. 2008. Vol.29. N 6. P.821–847.
- Burgelman R. A., Maidique M. A.* Strategic Management of Technology and Innovation. Chicago: Irwin, 1996.
- Çakar N. D., Ertürk A.* Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment // *Journal of Small Business Management*. 2010. Vol.48. N 3. P.325–359.
- Camelo-Ordaz C., Fernández-Allesa M., Valle-Cabrera R.* Top Management Team's Vision and Human Resource Management Practices in Innovative Spanish Companies // *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol.19. N 4. P.620–638.
- Cano C. P., Cano P. Q.* Human Resources Management and Its Impact on Innovation Performance in Companies // *International Journal of Technology Management*. 2006. Vol.35. N 1. P.11–28.
- Chen C.-J., Huang J.-W.* Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — The Mediating Role of Knowledge Management Capacity // *Journal of Business Research*. 2009. Vol.62. N 1. P.104–114.
- Collins C. J., Clark K. D.* Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage // *The Academy of Management Journal*. 2003. Vol.46. N 6. P.740–751.
- Crossan M. M., Apaydin M.* A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature // *Journal of Management Studies*. Vol.47. N 6. P.1154–1191.
- Currie G., Kerrin M.* Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company // *International Journal of Human Resource Management*. 2003. Vol.14. N 6. P.1027–1045.
- Davila A.* Short-Term Economic Incentives in New Product Development // *Research Policy*. 2003. Vol.32. N 8. P.1397–1420.
- De Jong J. P. J.* Individual Innovation. The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. PhD diss. University of Amsterdam, 2007.
- De Jong J., Den Hartog D.* Measuring Innovative Work Behaviour // *Creativity and Innovation Management*. 2010. Vol.19. N 1. P.23–36.
- 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.
- Delery E. J., Doty D. H.* Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol.39. N 4. P.802–835.
- Ding D. Z., Akhtar S.* 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*. 2001. Vol.12. N 6. P.946–964.
- Eisenberg R., Cameron J.* Reward, Intrinsic Interest, and Creativity: New Findings // *American Psychologist*. 1998. Vol.53. N 6. P.676–679.
- Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. OECD, 2002.

- Guest D.E.* Human Resource Management: The Workers' Verdict' // Human Resource Management Journal. 1999. Vol.9. N 3. P.5–25.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G.* The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines // The American Economic Review. 1997. Vol.87. N 3. P.291–313.
- Jacobs R.L., Jones M.J.* Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.
- 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.
- Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R.* Innovation and HRM Fit: An Empirical Study // International Journal of Manpower. 2005. Vol.26. N 4. P.364–381.
- Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R.* Could HRM Support Organizational Innovation? // The International Journal of Human Resource Management. 2008. Vol.19. N 7. P.1208–1221.
- 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.
- Lau C-M., Ngo H-Y.* The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation // International Business Review. 2004. Vol.13. N 6. P.685–703.
- Laursen K.* The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance // International Journal of the Economics of Business. 2002. Vol.9. N 1. P.139–156.
- Laursen K., Foss N.J.* New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance // Cambridge Journal of Economics. 2003. Vol.27. N 2. P.243–263.
- Lionnet P.* Innovation — The Process. ESA Training Workshop. Lisbon, 2003.
- Lopez-Cabrales A., Pérez-Luño A., Cabrera R.V.* Knowledge as a Mediator between HRM Practices and Innovative Activity // Human Resource Management. 2009. Vol.48. N 4. P.485–503.
- MacDuffie J.* Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry // Industrial and Labor Relations Review. 1995. Vol.48. N 2. P.197–221.
- 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.* 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.
- Pfeffer J.* The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Raghuram S., Arvey R.D.* Business Strategy Links with Staffing and Training Practices // Human Resource Planning. 1994. Vol.17. N 3. P.55–73.

- Ramadani V., Gerguri S.* Innovations: Principles and Strategies // *Advances in Management*. 2011. Vol.4. N 7. P.101–110.
- Schuler R.S., Jackson S.E.* Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations // *Journal of Management*. 1989. Vol.15. N 1. P.89–99.
- Shipton H., Fay D., West M., Patterson M., Birdi K.* Managing People to Promote Innovation // *Creativity and Innovation Management*. 2005. Vol.14. N 2. P.118–128.
- 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.
- Stoffers J., van der Heijden B.* Towards an HRM Model Predicting Organisational Performance by Enhancing Innovative Work Behaviour: A Study among Dutch SMEs in the Province of Limburg // *Business Leadership Review*. 2009. Vol.Vi. N IV. P.1–13.
- Swanson R.A.* Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- Walsworth S., Vema A.* Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey // *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*. 2007. Vol.46. N 2. P.222–240.
- 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.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Jr., Lepak D.P.* Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance // *The Academy of Management Journal*. 1996. Vol.39. N 4. P.836–866.

Статья поступила в редакцию 5 марта 2014 г.

Контактная информация

Цыбова Виктория Сергеевна — младший научный сотрудник; tsybova@gsom.pu.ru

Завьялова Елена Кирилловна — доктор психологических наук; zavyalova@gsom.pu.ru

Tsybova Victoria S. — Research Associate; tsybova@gsom.pu.ru

Zavyalova Elena K. — Doctor of Sciences in Psychology; zavyalova@gsom.pu.ru