

*А. И. Алсуфьев<sup>1</sup>, Е. К. Завьялова<sup>1</sup>*

## **ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

В статье исследована взаимосвязь практик обучения и развития персонала и инновационной деятельности компаний. В основу анализа положена концепция научающейся организации. Полученные результаты эмпирического исследования позволили заключить, что не все практики обучения персонала положительно связаны с инновационной активностью компаний. Выявлены две группы показателей, — к ним относятся современные практики обучения персонала и особенности организационного климата. На основе полученных данных сформирована концептуальная модель взаимосвязи практик обучения персонала и инновационной активности компаний. Содержание предлагаемой модели включает описание факторов, связанных с практиками развития человеческих ресурсов, влияющих либо на инновации, либо на связь между инновациями и обучением персонала. Особенно следует подчеркнуть комплексный характер модели: инновации стимулируются не отдельными факторами или практиками, а являются результатом их совместного воздействия.

*Ключевые слова:* обучение и развитие персонала, инновационная активность, организационный климат.

## **PERSONNEL TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES AS A DRIVER OF INNOVATIVE ORGANIZATION DEVELOPMENT**

*A. I. Alsufyev<sup>1</sup>, E. K. Zavyalova<sup>1</sup>*

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

The current paper explores the relationship between personnel training and development practices and innovation activity of companies. The analysis is based on the concept of learning organization. The results of empirical study allow to suggest that not all personnel training practice are positively related to the innovation activity of companies. We identified two groups of indicators that are positively correlated with innovation activity — they include contemporary training practices and characteristics of organizational climate. Based on these results the conceptual model of the

relationship between training and development practices and innovation activity was designed. The model includes factors associated with training and development practices affecting or innovation or influencing the relationship between innovation results and training. It is important to emphasize the complex character of the model: innovations are stimulated not by individual factors or practices, but are the results of the joint efforts.

*Keywords:* personnel training and development, innovation activity, organizational climate.

## ВВЕДЕНИЕ

Необходимость развития отечественной экономики в направлении общемировых трендов побуждает ученых и практиков в области менеджмента изыскивать новые технологии, применение которых может оказаться полезным для достижения поставленных целей. Одной из важных целей в этом контексте можно считать стимулирование инновационной активности компаний. Инновации являются движущей силой современного экономического развития, но они не возникают внезапно сами по себе, а генерируются и реализуются отдельными сотрудниками или группами сотрудников. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве основного источника ценности, экономического роста и устойчивого конкурентного преимущества [Prahalad, Hamel, 1990; Barney, 1991; Pfeffer, 1994]. Сегодня идеи, инновационность и креативность признаются в качестве важнейшего экономического ресурса, поскольку креативность в конечном счете это то, что повышает производительность и, следовательно, уровень жизни [Florida, 2002]. Для того чтобы выжить, приспособиться и получить конкурентное преимущество, организации должны раскрывать врожденный творческий потенциал своих сотрудников, потому что инновационные идеи работников можно использовать в качестве строительных блоков для организационных инноваций, организационных изменений и повышения конкурентоспособности [Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Zhou, George, 2003].

Способность организации создавать, управлять и сохранять знания в организации приводит к генерированию инноваций [Nonaka, Takeuchi, 1995]. Таким образом, развитие знаний сотрудников, а также создание условий для их развития становится фактором инновационной активности. Развитие знаний сотрудников реализуется главным образом через систему обучения персонала. Возникает вопрос о том, все ли методы и программы обучения эффективны в инновационно-активных компаниях. Авторы данной статьи полагают, что не все подходы к обучению одинаково эффективны.

В литературе, посвященной проблемам менеджмента, представлено два подхода к обучению и развитию персонала. Первый, узконаправленный

подход относит к данной области традиционные практики обучения — лекции, семинары и тренинги. Это направление характеризуется следующими ключевыми терминами — «образование», «обучение», «приобретение знаний». Второй подход носит системный характер и рассматривает систему обучения и развития персонала с позиций интегрированной трактовки повышения знаний и изменения поведения сотрудников при помощи разнообразных методов и инструментов [Джой-Меттьюз, Меггинсон, Сюрте, 2006]. В качестве ключевых используются определения «высвобождение скрытых возможностей и потенциала», «совершенствование или повышение организации объекта», «реализация потенциальных возможностей», «последовательное движение к более совершенному, сложному и развитому состоянию» [Джой-Меттьюз, Меггинсон, Сюрте, 2006]. Вместе с тем инновационная активность сотрудников является проявлением индивидуальных способностей. Активация, осуществление и направление ее в финальный продукт или услугу — функция рабочей среды или контекстуальных переменных, которые могут участвовать в стимулировании и поддержке инновационной активности [Amabile et al., 1996; Lubar, 1999; Shalley, Zhou, Oldham, 2004]. Таким образом, система обучения, согласно широконаправленному подходу, способна влиять на креативность сотрудников путем изменения организационной культуры и климата, поощрения лидерства в сфере инновационного развития, планирования работ, способствующая стратегии максимальной вовлеченности персонала в деятельность организации и ее инновационное развитие.

Совершенно очевидно, что именно последний подход соответствует требованиям менеджмента в условиях современной инновационной экономики, основанной на знаниях.

Философия широконаправленного подхода к системе обучения в организации близка концепции научающейся организации<sup>1</sup>, т.е. организации, в которой имеет место непрерывное обучение на уровне системы с целью создания и управления знаниями, что приводит к улучшениям в результатах деятельности организации, измеренных финансовыми показателями и показателями нефинансового интеллектуального капитала [Watkins, Marsick, 1996; 1997].

---

<sup>1</sup> При этом термин *learning organization* предлагается переводить как «научающаяся организация», а термин *learning* — «научение». Английское слово *learning* часто переводится в русскоязычной литературе как «обучение», но в России обучение обычно ассоциируется с учебной деятельностью (семинарами и лекциями), в то время как концепция научения, согласно К. Арджирису и П. Сенге, существенным образом отличается от того, что имеется в виду при обозначении практики обучения. Поэтому в работе предполагается использовать термин «научение» как перевод английского термина *learning*, а обучение относить в англоязычному слову *training*.

Целью настоящего исследования является разработка модели взаимосвязи практик обучения персонала с инновационной активностью компаний на основе теоретического анализа характеристик научающейся организации и собственного пилотного эмпирического исследования. В первой части статьи рассмотрены понятие научающейся организации, характеристики данного теоретического конструкта и его связь с результатами деятельности организации. Во второй — взаимосвязь практик обучения и развития персонала и результатов инновационной деятельности организации. В третьей части статьи — методология исследования, сформулированы гипотезы и представлены основные результаты. В заключении приведены основные выводы исследования.

### **НАУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ПОНЯТИЕ, ПОДХОДЫ И СВЯЗЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В настоящее время концепция научающейся организации приобретает все большую популярность в академической и бизнес-среде.

Исследователи в области теории организации фокусировали свои усилия на концептуализации данного понятия, выделении характеристик таких компаний, которые имеют способность к обучению, адаптации и изменению. Существует несколько подходов к определению данного конструкта.

Подход П. Сенге «системное мышление» определяет научающуюся организацию как организацию, которая обладает не только способностью к адаптации, но и способностью к созданию альтернативного будущего [Senge, 1990]. Сенге выделяет пять дисциплин, которыми обладает научающаяся организация: обучение в группах, общее видение, ментальные модели, личное мастерство и системное мышление. Несмотря на обозначение данных принципов, выделение наблюдаемых характеристик научающихся организаций в рамках данного подхода затруднено.

М. Педлер и его коллеги [Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991] определяют научающуюся организацию как организацию, которая способна к обучению всех своих членов и постоянно трансформирует себя для достижения стратегических целей компании. Представители подхода выделяют 11 видов деятельности, с помощью которых осуществляется достижение поставленных целей. Однако концептуально эти элементы пересекаются, что существенно затрудняет использование данного подхода в эмпирических исследованиях.

Стратегическая перспектива к рассмотрению научающейся организации, представленная работами Д. Гарвина [Garvin, 1993] и С. Гоха [Goh, 1998], определяет научающуюся организацию как компанию, искусную в создании, приобретении, передаче знания, а также модификации своего поведения в ответ на новое знание. Данный подход выделяет пять стратегических

строительных блоков научающейся организации: ясность и поддержка миссии и стратегического видения, лидерство и вовлечение сотрудников, культура, способствующая экспериментированию, способность передавать знания внутри организации, а также командная работа и кооперация. Однако данные элементы не всегда концептуально разграничены, так как одни из них относятся к организационным способностям, а другие — к организационной культуре.

Интеграционный подход, представленный в работах [Watkins, Marsick, 1993; 1996], позволяет объединить рассмотренные выше положения. Его представители определяют научающуюся организацию как компанию, которая «постоянно обучается и трансформирует себя, при этом научение представляет собой непрерывный стратегический процесс, параллельный оперативной деятельности компании» [Watkins, Marsick, 1996, p.4]. Модель, предложенная авторами [Watkins, Marsick, 1993; 1996], включает три компонента: непрерывное обучение на уровне системы, которое осуществляется с целью создания и управления знаниями, что приводит к улучшениям в результатах деятельности организации, измеренных финансовыми и качественными показателями интеллектуального капитала.

В своем метааналитическом обзоре академической литературы А. Ортенблад [Ortenblad, 2002] разработал типологию положений о научающейся организации. Он выделяет четыре понимания концепции научающейся организации. Первое — это традиционное понимание организационного обучения, нацеленное на сохранение нового знания в организации. Второе — концепция, рассматривающая научающуюся организацию как организацию, в которой сотрудники обучаются на рабочем месте. Третье понимание научающейся организации — с позиций организационного климата, благоприятного для обучения, т.е. с точки зрения создания наиболее благоприятных условий для обучения работников. Четвертое понимание — структура обучения, рассматривающая научающуюся организацию как гибкую систему. Интеграционный подход, представленный в работах [Watkins, Marsick, 1993; 1996], является единственным среди 12 рассмотренных А. Ортенбладом подходов, который позволяет объединить все четыре понимания научающейся организации.

Интеграционный подход, описанный в [Watkins, Marsick, 1993; 1996], концептуализирует понятие научающейся организации, формируя модель семи взаимосвязанных характеристик, влияющих на организационные результаты деятельности в виде финансовых показателей (*increase of organization financial performance*) и показателя приобретения организационных знаний (*gain of organizational knowledge*). Данные характеристики определяют концепт обучающейся организации на двух организационных уровнях: отдельного сотрудника и организации в целом.

Данные характеристики обучающейся организации охватывают, согласно исследованию [Marsick, Watkins, 2003], ряд факторов.

- ♦ Создание постоянных возможностей для научения (create continuous learning opportunities). Обучение разработано таким образом, чтобы сотрудники могли учиться на рабочем месте. Предоставляются широкие возможности для непрерывного образования и профессионального роста.
- ♦ Поощрение диалога (promote inquiry and dialogue). Культура меняется таким образом, чтобы способствовать заинтересованности сотрудников формулировать вопросы, давать и получать обратную связь и не бояться экспериментировать.
- ♦ Стимулирование сотрудничества и совместного научения в группах (encourage collaboration and team learning). Рабочие задания разрабатываются таким образом, чтобы работа в группах позволяла общаться и использовать различные стили мышления. При этом работа в группах и обучение в группах ожидают от сотрудников менеджерами, и организационная культура придает им важное значение. Данные виды деятельности также вознаграждаются.
- ♦ Расширение возможностей сотрудников для формирования коллективного видения (empower people toward a collective vision). Сотрудники вовлечены в процесс разработки и реализации общего видения. Ответственность распределяется таким образом, чтобы дать возможность сотрудникам самим принимать решения. Работники должны быть мотивированы учиться тому, что необходимо для достижения общего видения, поскольку они несут ответственность за достижение целей и выполнение задач коллективного видения.
- ♦ Создание связей организации с окружающей средой (connect the organization to its environment). Данная характеристика предполагает реализацию на практике принципов системного и глобального мышления в организации. Предпринимаются действия по созданию связей организации с внешней и внутренней средой. Сотрудникам позволяют увидеть, каким образом результаты их деятельности влияют на организацию в целом. Работники отслеживают изменения в окружающей среде и используют полученную информацию для модификации бизнес-процессов организации.
- ♦ Создание систем по приобретению и обмену знаниями (establish systems to capture and share learning). Данная характеристика предполагает создание и развитие технологических систем обмена знаниями, их интеграцию в рабочие процессы, обеспечение доступа и их поддержку.

- ♦ Стратегическая поддержка обучения менеджментом организации (provide strategic leadership for learning). Менеджмент компании организует и поддерживает процессы обучения работников, исходя из стратегических целей бизнеса.

При этом первые четыре характеристики относятся к уровню сотрудников, а оставшиеся — к организационному уровню. Результатом системы данных характеристик являются приобретение организационных знаний (gain of organizational knowledge) и повышение финансовых результатов деятельности организации. Логика взаимосвязей элементов обучающейся организации представлена на следующей схеме (рис. 1).



Рис. 1. Характеристики обучающейся организации и результаты деятельности организации

Проведенное авторами интеграционного подхода исследование [Yang, Watkins, Marsick, 2004] свидетельствует о том, что виды деятельности на уровне отдельного сотрудника (создание постоянных возможностей для научения, поощрение диалога, стимулирование сотрудничества и совместного научения в группах, расширение возможностей сотрудников для формирования коллективного видения) имеют косвенное значимое влияние на результаты деятельности организации.

Три характеристики научающейся организации на организационном уровне (создание связи организации с окружающей средой, создание систем по приобретению и обмену знаниями, предоставление стратегического лидерства для обучения) выступают медиаторами данной взаимосвязи. Однако характеристики организационного уровня влияют на результаты организационной деятельности по-разному. Так, стратегическая поддержка обучения менеджментом организации является единственной характеристикой научающейся организации, влияющей на финансовые результаты деятельности. Это также подтверждается результатами исследования [Amabile, 1997], которые свидетельствуют о том, что значимыми факторами, влияющими на креативность и инновационную активность в организации, выступают организационная поддержка, поддержка руководителя (супервайзера), поддержка рабочей группы, интересная (стимулирующая) работа [Amabile, 1997; Loewenberger, 2009].

Создание связей организации с внутренней и внешней окружающей средой и создание систем по приобретению и обмену знаниями косвенным образом влияют на финансовые результаты деятельности через приобретение организационных знаний (knowledge performance). При этом характеристика создания связей организации с окружающей средой напрямую связана с результатами деятельности организации [Yang, Watkins, Marsick, 2004]. Данная характеристика выступила более значимой по сравнению с созданием систем по приобретению и обмену знаниями, хотя последняя имеет важное значение с точки зрения фактора, который объединяет влияние характеристик индивидуального уровня.

Б. Янг и М. Хернандез в своих работах [Lien, Yang, Li, 2002; Hernandez, Watkins, 2003], посвященных анализу взаимосвязи характеристик научающейся организации и результатов деятельности компании, отмечают, что характеристики научающейся организации, предложенные В. Марсик и К. Уоткинс [Marsick, Watkins, 2003], объясняют значительную часть результатов деятельности организации — как финансовых, так и связанных с приобретением новых знаний.

Эмпирические исследования, проведенные с целью проверки гипотезы о взаимосвязи характеристик научающейся организации и результатов деятельности организации, свидетельствуют о наличии данной взаимосвязи [Ellinger et al., 2003; McHargue, 2003].

Интересно, что переменные на уровне сотрудников влияют на переменные организационного уровня, которые, в свою очередь, оказывают влияние на изменения в результатах деятельности, но только при условии наличия поддержки со стороны топ-менеджмента организации. Также было обнаружено, что единственным предиктором результатов деятельности, связанным с приобретением новых знаний, является наличие систем по приобретению и



обмену знаниями в организации. Данное положение пересекается и поддерживает аргумент П.Сенге [Senge, 1990] о важности пятой дисциплины — создания систем по приобретению и обмену знаниями, которые являются связующим звеном в процессе работы оставшихся дисциплин. Иными словами, еще раз подчеркивается важность управления знаниями в организации.

Также интересен вывод авторов о том, что характеристики первого уровня влияют на характеристику «поддержка топ-менеджента», которая затем влияет на результаты деятельности организации, т.е. данная характеристика организационного климата выступает медиатором взаимосвязи характеристик обучающейся организации и результатов деятельности.

В различных работах исследовалась и подтверждалась взаимосвязь между характеристиками обучающейся организации, предложенными в [Marsick, Watkins, 2003], и результатами деятельности организации: финансовыми и с точки зрения приобретенных знаний. Исследования проводились в различных организационных и национальных контекстах. Так, в работе [Watkins, Marsick, 1997] рассматривается международный контекст деятельности 389 организаций различных сфер деятельности. Селден [Selden, 1998] рассматривает небольшие компании семейного бизнеса из юго-восточной Азии. Макхарг [McHargue, 2003] применил данный инструмент в исследовании некоммерческих организаций.

Проблема приобретения организационных знаний изучается как одна из задач фирмы согласно знаниевой теории фирмы [Grant, 1996; Spender, 1996]. Данная теория рассматривает компании как хранилища знаний и компетенций [Grant, 1996; Spender, 1996]. Знания и компетенции сотрудников — ценный ресурс фирмы из-за их характеристик, связанных со спецификой фирмы и социально сложной природой этих ресурсов [Lado, Wilson, 1994; Youndt et al., 1996; Wright, Dunford, Snell, 2001; Collins, Clark, 2003].

Способность использовать знания как ресурс очень тесно связана с инновационной активностью организации [Subramaniam, Youndt, 2005]. Инновационный процесс включает приобретение, распределение (dissemination) и использование новых и существующих знаний в организации [Damanpour, 1991; Moorman, Miner, 1998].

Управление знаниями — это подход, направленный на более активное использование знаний и экспертных суждений сотрудников для извлечения дополнительной ценности и повышения организационной эффективности [Ruggles, 1998; Gold, Malhorta, Segars, 2001; Scarbrough, 2003].

Компании, которые характеризуются более развитой системой управления знаниями, быстрее учатся, что улучшает их возможности в снижении затрат, быстром реагировании на изменения и развитии креативных идей и инноваций [Scarbrough, 2003; Gold, Malhorta, Segars, 2001]. Эффективное управление знаниями упрощает обмен знаниями, необходимый в иннова-

ционном процессе, и усиливает инновационную активность через развитие новых идей и способностей [Nonaka, Takeuchi, 1995; Madhavan, Grover, 1998; Von Krogh, 1998].

Инновационные инициативы в значительной степени зависят от знаний, экспертных суждений и приверженности работников [Youndt et al., 1996].

Последние академические исследования показывают, что практики управления персоналом положительно связаны с инновационной активностью компаний только в том случае, если они развивают и расширяют знания сотрудников [Walsworth, Verma, 2007; Lopez-Cabrales, Pyrez-Luto, Cabrera, 2009]. Именно в способствовании развитию и расширению знаний сотрудников и тому, чтобы они могли справляться с текущими задачами, и заключается цель обучения персонала [Lado, Wilson, 1994]. В эмпирическом исследовании [Chen, Huang, 2009] доказывается утверждение, что способность по управлению знаниями (knowledge management capacity) выступает медиатором взаимосвязи между практиками обучения и развития персонала и результатами инновационной деятельности компании. Этот тезис подкрепляется логикой взаимосвязей характеристик научающейся организации: создание постоянных возможностей для научения влияет на результаты деятельности организации через создание систем по приобретению и обмену знаниями и при поддержке менеджмента организации.

Таким образом, возможности научения реализуются и влияют на результаты организационной деятельности только тогда, когда налажена система по приобретению и обмену знаниями в организации, которая подкреплена определенным организационным климатом, способствующим научению. При этом характеристики научающейся организации влияют как на финансовые результаты деятельности, так и на приобретение организационных знаний.

#### **ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В современных исследованиях отсутствует единая точка зрения относительно взаимосвязи практик обучения и развития персонала и инновационной активности компаний. Оба феномена концептуализируются на высоком уровне абстракции, что затрудняет выявление взаимосвязей. Так, инновационная активность компаний зависит от вида и типа инноваций. Практики обучения персонала тоже можно разделить на различные виды и категории. Таким образом, объединение результирующих показателей (результаты инновационной деятельности) и факторов в укрупненные группы является, на наш взгляд, причиной противоречивых результатов исследований.

Например, в исследовании [Ding, Akhtar, 2001] взаимосвязь практик обучения персонала и уровня инновационной активности компаний положительна. Такие же результаты обнаружили Р.Шулер и С.Джексон [Schuler, Jackson, 1989]. В недавнем исследовании [Sung, Choi, 2013] выявлена положительная связь инвестиций в обучение персонала и уровня инновационной активности компаний.

Однако в работе [Raghuram, Arvey, 1994] такая взаимосвязь обозначена как отрицательная. В исследовании [Chen, Huang, 2009] взаимосвязь практик обучения персонала и инновационной активности компаний не была обнаружена вовсе. В эмпирическом анализе корейских компаний [Sung, Choi, 2013] связь между финансовой поддержкой сотрудников в получении образования и уровнем инновационной активности компаний также не выявлена. Автор исследования [Beugelsdijk, 2008] показывает, что в случае радикальных инноваций взаимосвязь практик обучения и результатов инновационной активности компаний не прослеживается.

Исследования, посвященные взаимосвязи практик обучения персонала и результатов инновационной деятельности компаний, различаются не только направлением и результатами, но и механизмами их взаимосвязи, с выделением различных факторов медиации и модерации. Так, в [Sung, Choi, 2013] практики научения обозначаются как медиаторы взаимосвязи инвестиций в обучение персонала, а инновационный климат — как модератор данной взаимосвязи. В работе [Chen, Huang, 2009] авторы используют способность по управлению знаниями в качестве медиатора взаимосвязи между практиками обучения и развития персонала и результатами инновационной деятельности компании.

Анализируя противоречивые результаты исследований о взаимосвязи практик обучения персонала и уровня инновационной активности компаний, авторы данной статьи полагают, что практики обучения персонала можно условно разделить на две большие группы: традиционные структурированные программы внутреннего и внешнего обучения персонала и современные практики обучения, способствующие созданию благоприятных условий развития творческого потенциала сотрудников.

**Традиционные практики обучения персонала.** К традиционным практикам обучения можно отнести лекции, тренинги и семинары. Отличительной особенностью таких практик можно считать их преимущественное отношение к людям как объектам обучения. Подобные инструменты не ориентированы на стимулирование творческого потенциала работников. Однако именно творческие способности сотрудников являются одним из необходимых условий осуществления инноваций [Levinthal, March, 1993].

Примером данного тезиса может служить эмпирическое исследование [Beugelsdijk, 2008], автор которого обнаружил связь между разнообразием

обучающих программ и результатами инновационной деятельности, но только в отношении инкрементальных инноваций. Данный тип инноваций в гораздо меньшей степени требует развитых творческих способностей, чем радикальные инновации. При этом автор исследования [Beugelsdijk, 2008] показывает, что в случае радикальных инноваций взаимосвязь практик обучения и результатов инновационной активности компаний не обнаружена. Таким образом, можно сделать вывод об отсутствии существенных взаимосвязей между практиками обучения и результатами инновационной деятельности организации.

*Гипотеза 1. Использование традиционных обучающих программ не связано с инновационной активностью российских компаний.*

**Современные практики обучения персонала.** Современные практики обучения персонала включают как специфические инструменты обучения (например, ротации персонала, коучинг), так и усилия организации, направленные на создание условий для эффективного обучения на собственном опыте. Человек одновременно выступает в роли объекта и субъекта обучения.

Одним из наиболее эффективных механизмов обучения в рамках данной группы является создание условий, при которых сотрудники не боятся совершать ошибки и учатся на этих ошибках [Nacivonic, Galetic, Calvek, 2009]. Организационные усилия по преодолению страха совершения ошибки и неопределенности результата способствуют более эффективному обучению сотрудников.

Обучение на собственном опыте также реализуется через наделение сотрудников большими полномочиями и поручение им новых проектов [Gupta, Singhal, 1993]. В данном случае приобретение опыта реализации новых проектов и расширение функциональных обязанностей, выходящих за рамки рутинных действий, способствует развитию творческого потенциала сотрудников.

Современные практики обучения предполагают преодоление недостаточности компетенций сотрудников при проведении инновационных проектов. Иными словами, для того, чтобы предлагать и реализовывать новые полезные идеи, сотрудники должны успешно справляться с текущими обязанностями, что обеспечивается необходимым базовым уровнем компетенций. Поэтому к современным практикам обучения также можно отнести обмен опытом с коллегами, самостоятельное изучение профессиональной литературы.

Исследования доказывают, что обмен знаниями способствует повышению инновационной активности организации (см., напр.: [Kogut, Zander, 1992; Henderson, Cockburn, 1994; Szulanski, 1996; Tsai, Ghoshal, 1998; Tsai,

Ghoshal, 1998]). Ученые подчеркивают, что обмен знаниями подразумевает новые комбинации знаний, которые уже существовали. Это способно приводить к улучшениям в бизнес-процессах или разработке новых продуктов [Schumpeter, 1934; Kogut, Zander, 1992; Tsai, Ghoshal, 1998]. Инновации возникают, когда члены организации делятся своими экспертными суждениями и превращают их в явные формы продуктов или услуг [Von Krogh, 1998; Nonaka, Konno, 1998].

Таким образом, можно утверждать, что результаты инновационной деятельности организации могут в значительной степени достигаться за счет современных методов обучения, нацеленных на создание благоприятных условий для научения.

*Гипотеза 2. Современные практики обучения, создающие условия для обучения на собственном опыте, связаны с инновационной активностью российских компаний.*

#### **ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО КЛИМАТА И РЕЗУЛЬТАТОВ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Некоторые исследования демонстрируют взаимосвязь характеристик учащейся организации (learning organization) и инноваций [Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig, 2005], включая такие факторы, как открытые коммуникации, поддержка и признание, выделение ресурсов, вознаграждение, рабочая атмосфера и управление знаниями. Таким образом, учащиеся организации характеризуются не только формальными практиками обучения — гораздо в большей степени акцент сделан на особых характеристиках организационной культуры.

«Организационная культура» и «организационный климат» — это два понятия, используемые для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других, которые часто выступают синонимами в академических работах. Однако ряд исследователей (см., напр.: [Amabile et al., 1996; Martin, 2002]) проводят различие между данными теоретическими концепциями.

Понятие организационного климата имеет более долгую историю, чем понятие организационной культуры. Оно появилось из недр гештальт-психологии [Lewin, Heider, 1966]. Но со временем социальная психология начала играть более весомую роль, и внимание к организационному климату стало угасать. Одновременно рос интерес к организационной культуре.

Выделяют три варианта концепций, которые оперируют понятием «организационная культура» [Sackmann, 1991]:

- 1) холистическая перспектива, так как организационная культура интегрирует когнитивные и поведенческие пласты культуры;

- 2) факторная перспектива, так как организационная культура концентрируется на разнообразных проявлениях, факторах, в которых находят выражение поведение и разнообразные практики;
- 3) когнитивная перспектива предполагает формирование ментальной модели реальности на основе имеющихся у индивидов знаний, позволяющих принимать определенные решения.

Исследователи также рассматривают четыре концептуальных варианта, или перспективы в организационном климате [Moran, Volkwein, 1992]:

- 1) структуральная перспектива — организационный климат как объективная манифестация организационной структуры;
- 2) перцептивная перспектива — организационный климат как психологически выраженное описание организационных условий;
- 3) интерактивная перспектива — особенности взаимодействия сотрудников;
- 4) культуральная перспектива.

В исследовании [Verbeke, Volgering, Hessels, 1998] рассмотрены 32 различных определения организационного климата и 54 определения организационной культуры. Авторами был проведен контент-анализ данных, который показал, что обе категории имеют общее концептуальное ядро, включающий категории и характеристики восприятия. Анализ убедительно продемонстрировал, что организационный климат, по сути, является концептом, относящимся к тому, как члены организации воспринимают и описывают свою организацию с точки зрения специфических характеристик.

Мартин [Martin, 2002], рассматривая организационную культуру, определяет ее как набор глубоко укоренившихся представлений о мире, значений и убеждений. В модели «Айсберг» Шейна [Schein, 2010] культура включает все элементы айсберга, которые находятся под водой. Климат представляет собой действия и паттерны поведения как следствие сформированных представлений о мире, значений и убеждений. Иными словами, в отличие от организационной культуры организационный климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям.

Организационный климат — набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию и существенным образом влияют на поведение и эмоциональное состояние ее членов. Организационный климат можно рассматривать как более конкретный и осязаемый способ измерения элементов культуры в отношении определенных линий поведения и характеристик. Для описания организационного климата используются следующие параметры:

- ♦ структура (степень формальной структурированности);
- ♦ степень риска при принятии решений;

- ♦ тактика вознаграждений;
- ♦ возможности продвижения по службе;
- ♦ отношение руководства к служащим;
- ♦ отношение служащих к руководству;
- ♦ эмоциональная атмосфера.

Возможность изучать организационный климат и его взаимосвязь со специфическими линиями поведения, в частности в отношении инновационной активности, может позволить исследователям и практикам повысить понимание природы данной взаимосвязи и выработать более эффективные практики по созданию такого климата.

Создание и улучшение климата, благоприятного для инноваций, — одна из главных задач менеджмента компании с точки зрения повышения организационной эффективности, однако в настоящее время эта тема, кажется, не является объектом серьезного исследовательского интереса [Plakhotnik, Rocco, Roberts, 2011].

Организационный климат представляет собой совокупность индивидуальных психологических представлений об организационной политике, практике и процедурах, которые влияют на поведение (см., напр.: [Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Amabile et al., 1996; 2004; Ekvall, 1996; Isaksen, Lauer, 1999; Isaksen, 2007; Hennessey, Amabile, 2010; Isaksen, Ekvall, 2010]), функционируют на уровне, способствующем улучшениям.

Инновационный климат можно определить как восприятие работниками относительно устойчивых особенностей организации, которые принимают и поддерживают новые идеи и изменения, а также выделяют ресурсы для инновационных инициатив [West, Richter, 2008].

Помимо потенциальных выгод, инновации и творческие идеи часто бросают вызов статус-кво и разрывают межличностные отношения и рабочий процесс, поддерживаемый другими. По этой причине сотрудникам, возможно, требуется осознавать себя защищенными или даже чувствовать поощрение всей организации, когда они принимают на себя риск, предлагая внесение улучшений в существующие рабочие процедуры и политики, что может создавать напряженность в отношениях с коллегами [Choi, 2007].

Инновационный климат предполагает некий механизм безопасности против рисков и напряженности в отношениях с другими. Данная безопасность может определяться поощрениями от руководства и доверительными отношениями с другими членами коллектива [Patterson et al., 2005]. Доверительные отношения и сопровождающая их психологическая безопасность, в частности, являются критическими показателями инновационного климата, который позволяет сотрудникам изучать новые подходы, выражать различные идеи, не боясь быть обвиненными, и взаимно принимать рискованные идеи коллег [West, Richter, 2008].

Таким образом, при высоком уровне инновационного климата в организации сотрудники понимают, что новые идеи регулярно принимаются и вознаграждаются, а не отвергаются и наказываются [Bowen, Ostroff, 2004].

Учитывая роль инновационного климата в поддержке организационных инноваций, отношения между практиками обучения и инновационной деятельностью могут ослабевать и даже исчезнуть — в ситуации, когда климат неблагоприятен к внедрению инноваций. При низком уровне инновационного климата мотивация сотрудников к инновациям подавляется.

Различные методы обучения могут укрепить существующие процедуры, которые уже были разработаны и утверждены, что приводит к усилению координации и надежной работе в рамках статус-кво [Noe et al., 2010].

Вместе с тем ценность различных практик обучения, особенно в отношении инноваций, повышается, когда сотрудники коллективно придерживаются организационной культуры, в которой попытки внедрения инноваций ценятся и даже новые неразработанные идеи не вызывают негативной реакции в организации.

Метаанализ, проведенный в работе [Hunter, Bedell, Mumford, 2007] и охватывающий исследование сорока статей о взаимосвязи организационной культуры и климата, позволяет сделать вывод о том, что климат имеет значительный эффект на креативность и инновации, особенно в турбулентной высококонкурентной среде.

Другое исследование, рассматривающее прямое и косвенное воздействие лидеров на инновации, показывает важность климата, благоприятного для инноваций [Hunter, Cushenbery, 2011], и предполагает, что лидеры могут значительно влиять на формирование рабочей атмосферы [Amabile et al., 2004].

Значительное сходство двух самых влиятельных подходов [Amabile et al., 1996; Isaksen, 2007; Isaksen, Lauer, 1999] свидетельствует о важности ряда социальных и организационных факторов в поддержке или препятствии инновационной активности в организациях (табл. 1).

Различия между моделями очевидны. Например, модель Айзексена охватывает время на идею, игру и юмор и выделяет конфликт [Isaksen, 2007]. Т. Амабайл [Amabile et al., 1996] является единственным автором, указавшим на рабочую нагрузку как на один из факторов поддержки или препятствия инновациям и креативности в организациях.

Исследование [Amabile et al., 1996], проводившееся в одной крупной организации, предполагает особую значимость пяти из восьми компонентов: интересная (стимулирующая) (challenging) работа, организационная поддержка, поддержка рабочей группы, поддержка руководителя (супервайзера) и организационные препятствия.



**Модели организационного климата, способствующего инновациям**

<b>Модель организационного климата в рамках подхода Амабайл</b>	<b>Модель организационного климата в рамках подхода Айзексена</b>
Организационная поддержка	Поддержка идей (idea support)
Поддержка руководителя	Игра/Юмор
Поддержка рабочей группы	Вызов
Интересная работа	Отсутствие конфликтов
Отсутствие организационных препятствий	Наличие времени на обдумывание идей (ideatime)
Отсутствие большой нагрузки (workload pressure)	Способность идти на риск (risk-taking)
Достаточные ресурсы	Доверие/Открытость
Автономия/Свобода	

Составлено по: [Amabile et al., 1996; Isaksen, 2007]

Таким образом, сильнейшими факторами организационного климата, связанными с инновациями, выступают:

- ♦ открытые коммуникации и обмен знаниями;
- ♦ риск и поощрение новых идей;
- ♦ наличие у сотрудников информации, времени и ресурсов для выполнения профессиональных задач.

Рассмотренные модели и исследования подчеркивают значимость организационного климата как драйвера инновационной деятельности организации. Сформулируем третью гипотезу.

*Гипотеза 3. Инновационная активность связана с особенностями организационного климата в компании.*

#### **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Эмпирическое исследование осуществлялось совместно сотрудниками Высшей школы менеджмента СПбГУ и Высшей школы международного бизнеса РАНГХиГС при Президенте Российской Федерации. Опрос проводился посредством онлайн-анкетирования на основе добровольности.

Полностью характеристики анкеты, процесса анкетирования и особенностей выборки приведены в [Завьялова, 2012].

В настоящей статье отмечены основные моменты, важные для решения задач этого этапа исследования. Объектом исследования служили 118 компаний, представляющих 8 федеральных округов Российской Федерации. Респондентами являлись менеджеры высшего звена. Большинство компаний

были зарегистрированы в Москве; представляли средний и малый бизнес; занимались производством потребительских товаров и услуг, образовательными или консалтинговыми услугами; возраст компаний составлял от 1 года до 10 лет.

Разработка анкеты проводилась в три этапа. На первом этапе на основе существующих в академической литературе методик 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.

Подобная процедура формирования анкеты, по нашему мнению, способствовала решению одной из поставленных задач — выявлению характеристик практик обучения персонала, 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 вопроснике применена бинарная шкала оценивания, которая включает использование закрытых вопросов, предполагающих ответы «Да/Нет».

Из пятнадцати блоков вопросов анкеты для последующего анализа были выбраны те, которые непосредственно касались темы нашего исследования — взаимосвязи практик обучения персонала и результатов инновационной активности компаний (табл. 2).

Таблица 2

**Практики обучения персонала и показатели организационного климата в компаниях**

<b>Практики обучения персонала</b>
<i>Обучение (традиционные методы)</i>
Стажировки
Обучение (лекции, тренинги)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации
<i>Обучение (современные методы)</i>
Ротации
Система управления знаниями/Портал знаний
Коучинг, консультирование экспертов

Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом
Обмен опытом
Самостоятельное изучение специализированных источников информации
Обратная связь от коллег
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)
<b>Показатели организационного климата</b>
Создание и поддержка творческого климата
Можно получить совет по доработке или реализации идеи
Существует культура доверия
Улучшился инновационный климат

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

В качестве математико-статистических методов исследования использовались частотный анализ (анализировалось количество положительных и отрицательных ответов в группах инновационно-активных и неинновационных компаний) и метод бисериальных корреляций. Бисериальный коэффициент корреляции предназначен для коррелирования переменной мерной (т.е. количественной непрерывной, измеряемой обычно интервальной или отношенческой шкалой) с переменной дихотомической, за которой скрывается мерная величина, имеющая в популяции нормальное распределение; дихотомичность же переменной представляется следствием округления измерительной шкалы до двух градаций. Если такое допущение принять, то бисериальный коэффициент суть предположительное значение коэффициента корреляции Пирсона, которое было бы получено в случае, если вторая переменная остается мерной, не округленной до дихотомической [Харченко,

2008]. Следует отметить, что, безусловно, статистически значимая корреляционная зависимость не является доказательством причинно-следственной связи между исследуемыми переменными, однако позволяет судить о наличии определенных взаимозависимостей.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты частотного анализа представлены в табл. 3. Частотный анализ позволил выявить тенденции, подтверждающие гипотезы 1–3. Традиционные практики обучения персонала в инновационно-активных и неинновационных компаниях не имеют существенных различий. Современные практики обучения в большей степени присутствуют в группе инновационно-активных компаний. Показатели организационного климата, способствующего научению, выражены в большей степени именно в инновационно-активных компаниях.

Таблица 3

#### Частотный анализ данных по инновационно-активным и неинновационным компаниям

Практики обучения персонала	Инновационно-активные компании, %	Неинновационные компании, %
1	2	3
<i>Обучение (традиционные методы)</i>		
Стажировки	17,95	16,46
Обучение (лекции, тренинги)	58,97	63,29
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	23,08	18,99
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	17,95	20,25
<i>Обучение (современные методы)</i>		
Ротации	7,69	3,80
Система управления знаниями/Портал знаний	33,33	8,86
Коучинг, консультирование экспертов	23,08	16,46
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	53,85	32,91
Обмен опытом	43,59	29,11
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	74,36	65,82
Обратная связь от коллег	58,97	44,30

Окончание табл. 3

1	2	3
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	17,95	11,39
<i>Показатели организационного климата</i>		
Создание и поддержка творческого климата	51,28	22,78
Можно получить совет по доработке или реализации идеи	64,10	37,97
Существует культура доверия	38,46	21,52
Улучшился инновационный климат	35,90	16,46

В табл. 4 представлены коэффициенты корреляции между практиками обучения и результатами инновационной деятельности.

Таблица 4

**Бисериальные коэффициенты корреляции между практиками обучения персонала и результатами инновационной деятельности**

Практики обучения персонала	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
1	2
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	0,025 (0,839)
Обучение (лекции, тренинги)	-0,055 (0,649)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	0,066 (0,603)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	-0,038 (0,766)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,072 (0,362)
Коучинг, консультирование экспертов	0,109 (0,381)
Система управления знаниями/Портал знаний	0,407*** (0,000)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	0,296** (0,020)
Обмен опытом	0,212 (0,107)

Окончание табл. 4

1	2
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	0,106 (0,343)
Обратная связь от коллег	0,197 (0,123)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,112 (0,323)

Примечание: \*\*\* —  $p < 0,01$ ; \*\* —  $p < 0,05$ ; \* —  $p < 0,0,1$ .

Результаты анализа взаимосвязи свидетельствуют об отсутствии взаимосвязей традиционных практик обучения с инновационной активностью компаний, что является подтверждением гипотезы 1.

Две из восьми практик, отнесенных нами к современным методам обучения, оказались взаимосвязаны с инновационной активностью компаний: портал знаний и профессиональные конференции. Этот результат соотносится с данными, полученными в работе [Yang, Watkins, Marsick, 2004], в которой утверждается, что единственным предиктором результатов деятельности обучающейся организации, связанным с приобретением новых знаний, является наличие системы по приобретению и обмену знаниями в организации, т.е. наличие системы управления знаниями или иных механизмов, позволяющих сотрудникам обмениваться опытом.

Таким образом, гипотеза 2 подтверждена частично.

В табл.5 представлены бисериальные коэффициенты корреляции между характеристиками организационного климата и инновационной активностью компаний.

Таблица 5

**Бисериальные коэффициенты корреляции между характеристиками организационного климата и инновационной активности компаний**

Характеристики организационного климата	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Создание и поддержка творческого климата	0,423*** (0,000)
Совет по доработке или реализации	0,355*** (0,003)
Доверие	0,261** (0,041)
Улучшился инновационный климат	0,309** (0,011)

Примечание: \*\*\* —  $p < 0,01$ ; \*\* —  $p < 0,05$ ; \* —  $p < 0,1$ .

Данные табл. 5 позволяют заключить, что все характеристики организационного климата оказались связаны с инновационной активностью компаний. Поэтому можно говорить о полном подтверждении гипотезы 3. Наличие прямого эффекта выбранных характеристик организационного климата (создание и поддержка творческого климата, возможность получить совет по доработке и реализации инновационной идеи, доверие, улучшение инновационного климата) согласуется с выводами [Yang, Watkins, Marsick, 2004] в части важности для организационных результатов деятельности такой характеристики научающейся организации, как поддержка топ-менеджмента компании.

### ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Полученные на данном этапе пилотного исследования результаты позволили, с нашей точки зрения, по-новому взглянуть на проблему взаимосвязи практик обучения персонала и инновационной активности компаний.

Целью настоящего исследования было определение конкретных практик обучения персонала и характеристик организационного климата, способствующих инновационной деятельности компаний. Результаты исследований, представленных в литературе, свидетельствовали о неоднозначной связи практик обучения с результатами инновационной деятельности. Практики обучения было предложено разделить на две группы: традиционные (лекции, тренинги и семинары) и современные (ротации, коучинг, система управления знаниями). На основании этих данных авторами были сформулированы три содержательные гипотезы, в результате проверки которых *гипотеза 1* и *гипотеза 3* были подтверждены, а *гипотеза 2* — подтверждена частично.

Выявление значимых корреляций между практиками обучения и инновационной активностью компаний подтвердило соответствующие выводы, представленные в изученных информационных источниках. Использование современных методов обучения взаимосвязано с инновационной активностью компаний. Также подтвердились данные о взаимосвязи организационного климата и уровня инновационной активности компаний.

Система управления знаниями и наличие портала знаний оказались одними из немногих практик, связанных с инновационными результатами деятельности организации. Этот результат находится в русле работ о научающейся организации [Yang, Watkins, Marsick, 2004], которые показывают, что единственным предиктором результатов деятельности научающейся организации, связанным с приобретением новых знаний, является наличие систем по приобретению и обмену знаниями в организации.

Важный вывод проведенного исследования состоит в том, что для достижения эффективности организации обучения в инновационно-активных компаниях необходим целостный подход к системе обучения и развития

персонала, включающий как современные практики обучения, так создание соответствующего организационного климата.

С целью раскрытия механизма взаимодействия практик обучения персонала и результатов инновационной активности компании на основе проведенного теоретического и эмпирического анализа, а также принимая во внимание исследования о взаимосвязи характеристик обучающейся организации и результатов деятельности организации была предложена следующая модель (рис. 2).

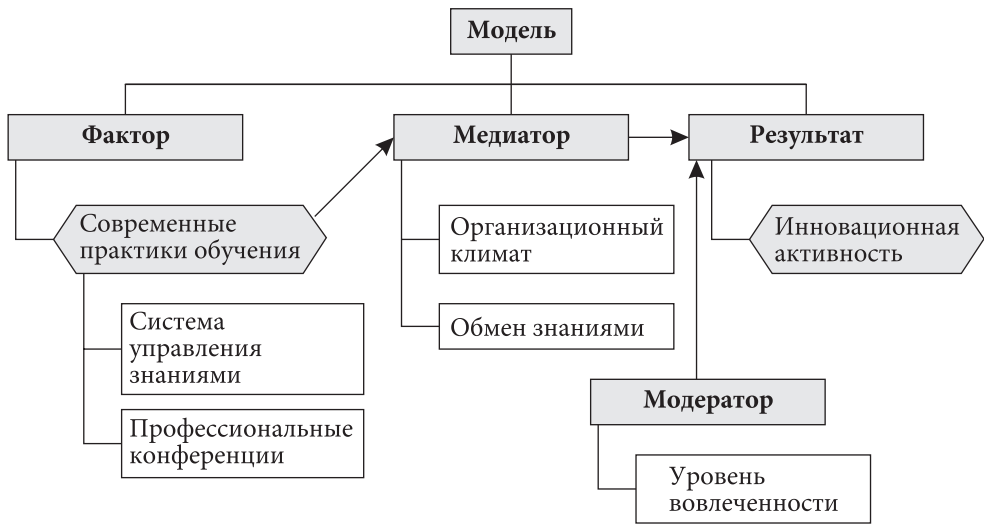


Рис. 2. Модель взаимосвязи практик обучения персонала и инновационной активности компаний

В качестве факторов, влияющих на уровень инновационной активности компаний, мы выделяем современные практики обучения персонала. Эти практики не ограничиваются традиционными методами обучения работников в аудитории, а скорее предоставляют возможности для обучения на рабочем месте, получения обратной связи от более опытных коллег. Они позволяют обмениваться опытом на конференциях и иных профессиональных мероприятиях, а также пользоваться возможностями и материалами системы управления знаниями в организации.

Важным результатом эмпирического исследования взаимосвязи практик обучения и развития персонала и результатов инновационной активности организации стала гипотеза о том, что именно предложение инновационной идеи в наибольшей степени связано с практиками обучения, в то время как реализация инновационной идеи — с организационными факторами, в частности организационным климатом. Данное утверждение подкрепляется



теоретическими работами. Хотя современные практики обучения и развития персонала являются значимым фактором, связанным с уровнем инновационной активности компании, сами по себе такие инвестиции не могут гарантировать повышение инновационного уровня. Инновации часто являются результатом способности использовать существующие знания и информацию для создания их различных комбинаций и реконфигурации [Cantner, Joel, Schmidt, 2008].

Обучение персонала способствует обмену знаниями и идеями между сотрудниками, что стимулирует создание новых знаний и инноваций [Lau, Ngo, 2004]. Тем самым формируются устойчивые характеристики организационного климата [Gómez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005], который выступает медиатором взаимосвязи между обучением персонала и инновационной активностью.

Преыдушие исследования в большинстве своем предполагали, что процессы обучения являются основным механизмом, объясняющим влияние обучения персонала на инновации в организации [Chen, Huang, 2009; Laursen, Foss, 2003]. Например, исследователи утверждают, что практики обучения способствуют инновациям путем развития климата, который мотивирует сотрудников к дальнейшему обучению, передает сигнал о ценности обучения в организации [Gómez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005]. При этом ценится обучение не только существующим в организации приемам, но и обучение, направленное на поиск и приобретение новых для организации практик [Beugelsdijk, 2008; Shipton et al., 2006].

Современные практики обучения и развития персонала сигнализируют о сильном желании организации развивать сотрудников, что может способствовать формированию общего институционального контекста, который свидетельствует о легитимности обучения [Gómez, Lorente, Cabrera, 2004; Sels, 2002]. Кроме того, организационные практики обучения поощряют сотрудников к участию в инновационном процессе, вдохновляя их признать обучение и выработку новых знаний частью своих профессиональных обязанностей [Shipton et al., 2005].

Большинство исследований предполагают, что процессы научения являются основным механизмом, объясняющим влияние практик обучения персонала на инновации в организации [Gómez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005].

В работе [Sung, Choi, 2013] проверялись гипотезы о практиках научения (learning practices) как медиаторах взаимосвязи между обучением персонала и уровнем инновационной активности компаний. Авторы выделяют индивидуальные, межличностные и организационные практики научения. Межличностные практики научения основаны на обмене знаниями среди сотрудников и перекрестном обучении (cross-training). Межличностные

практики научения часто происходят в диадах и небольших группах на основе взаимного обучения, коучинга и ротации задач. Наконец, организационные практики научения включают системы, функционирующие на уровне всей организации, поощряющие передачу и генерирование знаний среди членов организации. Организационные практики научения включают в себя системы обмена знаниями, программы высказывания предложений сотрудниками (suggestion programs) и кружки качества.

Авторы обнаружили значимую связь между межличностными и организационными практиками научения и инновациями в организациях, тем самым подчеркивая, что формируемая инвестициями в обучение организационная среда, которая поддерживает и способствует научению, обеспечивает основу для готовности и активации обучения и управления знаниями в организациях, стимулируя инновации [Huerta, Audet, Peregort, 2006; Noe et al., 2010].

Инвестиции в обучение могут привести к увеличению инноваций только тогда, когда они на самом деле способствуют большему обмену знаниями и использованию знаний среди сотрудников [Bontis, Crossan, Hulland, 2002; Kang, Morris, Snell, 2007]. Коллективные тренинги, на которых возможно общение между сотрудниками из разных отделов и из одного и того же отдела, стимулируют сотрудников к обмену идеями и опытом [López, Peón, Ordás, 2006].

Участие в программах внешнего образования также должно поощрять сотрудников предлагать новые идеи другим членам коллектива, чтобы показать, что инвестиции в обучение, осуществляемое внешними организациями, действительно эффективны [Rhoades, Eisenberger, 2002].

В таких ситуациях сотрудники, скорее всего, будут участвовать в совместных взаимодействиях, которые, в свою очередь, способствуют межличностному обучению в виде активного участия во взаимном обучении, коучинге и перекрестном обучении [Noe et al., 2010].

Такие процессы обмена знаниями позволяют сотрудникам создавать новые комбинации существующих знаний путем объединения знаний, которые не были каким-либо образом соединены в прошлом.

Представленная модель предлагает рассматривать степень вовлеченности персонала в качестве модератора взаимосвязи практик обучения персонала и уровня инновационной активности. Характеристики научающейся организации [Watkins, Marsick, 1993; 1996] — расширение возможностей сотрудников для формирования коллективного видения и стратегическая поддержка менеджмента организации, влияющие на результаты ее деятельности, — послужили теоретической точкой отправления при формировании конструкта вовлеченности как модератора рассматриваемой взаимосвязи. Вовлеченность можно определить как позитивную идентификацию

работника с основными аспектами самой работы [Brown, 1996; May, Gibson, Harter, 2004].

В академической литературе стратегию вовлеченности (involvement) характеризуют как целенаправленное использование гибких подходов к формированию коллектива единомышленников, развитию диалога в сфере формирования миссии, целей и ценностей организации между работодателями и работниками, сотрудничеству между подразделениями [Brown, 1996; May, Gilson, Harter, 2004].

Основные характеристики данного концепта охватывают функциональную гибкость, низкий уровень централизации, вовлечение сотрудников в программы управления качеством. Данные характеристики направлены на формирование восприятия работниками организационной культуры таким образом, чтобы подчеркнуть намерение организации принимать и поддерживать новые идеи и изменения, а также выделять ресурсы для инновационных инициатив [West, Richter, 2008].

Помимо потенциальных выгод, инновации и творческие идеи часто бросают вызов статус-кво и разрывают межличностные отношения и рабочий процесс, поддерживаемый другими. По этой причине низкий уровень централизации позволяет сотрудникам более эффективно вносить улучшения в существующие рабочие процедуры и политики, что может создавать напряженность в отношениях с другими, при высокой степени централизации в организации [Choi, 2007].

Таким образом, при высоком уровне вовлеченности сотрудники естественным образом высказывают новые идеи и заинтересованы в инновационном развитии организации. Взаимосвязь практик обучения и инновационной деятельности может ослабевать и даже исчезнуть в случае, если уровень вовлеченности низок. При низком уровне вовлеченности мотивация сотрудников к инновациям подавляется. Между тем ценность различных практик обучения, особенно в отношении инноваций, повышается, когда сотрудники вовлечены в процесс своей деятельности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Авторы данной статьи, основываясь на концепции научающейся организации, исследовали определенные практики обучения и развития персонала, способствующие инновационной деятельности компаний. Полученные на данном этапе пилотного исследования результаты позволили по-новому взглянуть на проблему взаимосвязи практик обучения персонала и инновационной активности компаний.

Проведенное эмпирическое исследование подтвердило выводы, представленные в изученных информационных источниках. Использование современных методов обучения взаимосвязано с инновационной активностью

компаний. Также подтвердились данные о взаимосвязи организационного климата и уровня инновационной активности компаний.

Важный вывод проведенного исследования состоит в том, что для эффективной организации обучения в инновационно-активных компаниях необходим комплексный подход к системе обучения и развития персонала, включающий как использование современных практик обучения, так и создание соответствующего организационного климата.

С целью раскрытия механизма взаимодействия практик обучения персонала и результатов инновационной активности компании на основе проведенного теоретического и эмпирического анализа и принимая во внимание исследования о взаимосвязи характеристик научающейся организации и результатов деятельности организации была предложена модель взаимосвязи практик обучения персонала и результатов инновационной активности компании.

Содержание предлагаемой модели включает описание факторов, связанных с практиками развития человеческих ресурсов, влияющих либо на инновации, либо на корреляцию между инновациями и обучением персонала. Особенно следует подчеркнуть комплексный характер модели: инновации стимулируются не отдельными факторами или практиками, а являются результатом их совместного воздействия.

В качестве факторов, влияющих на уровень инновационной активности, выделены современные практики обучения персонала. Медиатором взаимосвязи выступили особенности организационного климата и обмен знаниями. Возможности обучения персонала способствуют обмену знаниями и идеями между сотрудниками, что стимулирует создание новых знаний и инноваций [Lau, Ngo, 2004]. В результате формируются устойчивые характеристики организационного климата [Gómez, Lorente, Cabrera, 2004; Shipton et al., 2005], который выступает медиатором взаимосвязи между обучением персонала и инновационной активностью. В рамках представленной модели степень вовлеченности персонала предлагается рассматривать как модератор взаимосвязи практик обучения персонала и уровня инновационной активности.

Результаты исследования, помимо теоретического вклада в развитие теории инновационного менеджмента, могут быть использованы и в практических целях. Осознанный выбор наиболее действенных практик обучения и развития персонала позволит оптимизировать затраты на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, направить ее на решение основных задач компании.

Кроме того, проведенное пилотное исследование дает основание для осознания недостатков реализованного организационно-методического подхода и определения путей их преодоления. Это относится прежде всего

к критериям формирования экспериментальной выборки, использованию опросника, основанного на дихотомической шкале ответов. Существенным ограничением данного исследования является использование исключительно субъективных данных, собранных с помощью анкетирования. В дальнейшем авторы предполагают расширить поле исследования, модифицировать метод сбора данных и использовать объективные данные относительно инновационной активности компаний.

### Литература

- Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М.* Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006.
- Завьялова Е.К.* Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2012. Вып. 2. С. 78–106.
- Руководство Осло.* Организация Экономического Сотрудничества и Развития. М.: ОЭСР, 2010.
- Харченко М.А.* Корреляционный анализ: учеб. пособие для вузов. Воронеж: Издательско-полиграфический Центр Воронежского государственного университета, 2008.
- Amabile T.M.* Microscopic and Macroscopic Creativity // Journal of Social and Biological Systems. 1988. Vol. 11. N 1. P. 57–60.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M.* Assessing the Work Environment for Creativity // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39. N 5. P. 1154–1184.
- Amabile T.M.* Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy // The Journal of Creative Behavior. 1997. Vol. 31. N 1. P. 18–26.
- Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J.* Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support // The Leadership Quarterly. 2004. Vol. 15. N 1. P. 5–32.
- Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.
- Beugelsdijk S.* Strategic Human Resource Practices and Product Innovation // Organization Studies. 2008. Vol. 29. N 6. P. 821–847.
- Bontis N., Crossan M.M., Hulland J.* Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows // Journal of Management Studies. 2002. Vol. 39. N 4. P. 437–469.
- Bowen D.E., Ostroff C.* Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System // Academy of Management Review. 2004. Vol. 29. N 2. P. 203–221.
- Brown S.P.* A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement // Psychological Bulletin. 1996. Vol. 120. N 2. P. 235–255.
- 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.

- Choi J.N. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes // *Journal of Organizational Behavior*. 2007. Vol. 28. N 4. P.467–484.
- 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 // *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46. N 6. P.740–751.
- Damanpour F. Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators // *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. N 3. P.555–590.
- Ding D.Z., Akhtar S. The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC // *International Journal of Human Resource Management*. 2001. Vol. 12. N 6. P.946–964.
- Ekvall G. Organizational Climate for Creativity and Innovation // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. Vol. 5. N 1. P.105–123.
- Ellinger A.D., Ellinger A.E., Yang B., Howton S.W. Making the Business Case for the Learning Organization Concept // *Advances in Developing Human Resources*. 2003. Vol. 5. N 2. P.163–172.
- Florida R.L. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, 2002.
- Cantner U., Joel K., Schmidt T. The Use of Knowledge Management by Innovators: Empirical Evidence for Germany // *Jena Economic Research Papers*. N 2008, 002.
- Garvin D. Building Learning Organizations // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. N 4. P.78–91.
- Goh S.C. Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks // *SAM Advanced Management Journal*. 1998. Vol. 63. P.15–22.
- Gold A.H., Malhotra A., Segars A.H. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective // *Journal of Management Information Systems*. 2001. Vol. 18. N 1. P.185–214.
- Gómez P.J., Lorente J.J.C., Cabrera R.V. Training Practices and Organisational Learning Capability: Relationship and Implications // *Journal of European Industrial Training*. 2004. Vol. 28. N 2/3/4. P.234–256.
- Grant R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. N 2. P.109–122.
- Gupta A.K., Singhal A. Managing Human Resources for Innovation and Creativity // *Research-Technology Management*. 1993. Vol. 36. N 3. P.41–48.
- Henderson R., Cockburn I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. N 1. P.63–84.
- Hennessey B., Amabile T.M. Creativity // *Annual Review of Psychology*. 2010. Vol. 6. P.569–598.
- Hernandez M., Watkins K. Translation, Validation and Adaptation of the Spanish Version of the Modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // *Human Resource Development International*. 2003. Vol. 6. N 2. P.187–196.
- Huerta M.E., Audet X.L., Peregorot O.P. In-company Training in Catalonia: Organizational Structure, Funding, Evaluation and Economic Impact // *International Journal of Training and Development*. 2006. Vol. 10. N 2. P.140–163.

- Hunter S. T., Bedell K. E., Mumford M. D.* Climate for Creativity: A Quantitative Review // *Creativity Research Journal*. 2007. Vol. 19. N 1. P.69–90.
- Hunter S. T., Cushenbery L.* Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences // *Advances in Developing Human Resources*. 2011. Vol. 13. N. 3. P.248–265.
- Isaksen S. G.* The Situational Outlook Questionnaire: Assessing the Context for Change // *Psychological reports*. 2007. Vol.100. N 2. P.455–466.
- Isaksen S. G., Ekvall G.* Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates // *Creativity and Innovation Management*. 2010. Vol.19. N 2. P.73–88.
- Isaksen S. G., Lauer K. J., Ekvall G.* Situational Outlook Questionnaire: A Measure of the Climate for Creativity and Change // *Psychological Reports*. 1999. Vol.85. N 2. P.665–674.
- Kang S.-C., Morris S. S., Snell S. A.* Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture // *Academy of Management Review*. 2007. Vol.32. N 1. P.236–256.
- Kogut B., Zander U.* Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // *Organization Science*. 1992. Vol. 3. N 3. P.383–397.
- Kontoghiorghes C., Awbrey S. M., Feurig P. L.* Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance // *Human Resource Development Quarterly*. 2005. Vol. 16. N 2. P.185–212.
- Lado A. A., Wilson M. C.* Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective // *Academy of Management Review*. 1994. Vol.19. N 4. P.699–727.
- Lau C., Ngo H.* The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation // *International Business Review*. 2004. Vol. 13. N 6. P.685–703.
- 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.
- Levinthal D. A., March J. G.* The Myopia of Learning // *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. N 2. P.95–112.
- Lewin K., Heider F. T., Heider G. M.* Principles of Topological Psychology. McGraw-Hill Book Company, 1966.
- Lien B. Y., Yang B., Li M.* An Examination of Psychometric Properties of the Chinese Version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire in the Taiwanese Context // *2002 Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*. 2002. P.854–861.
- Loewenberger P. A.* Facilitating Organisational Creativity: Exploring Psychological, Social and Organisational Factors. Unpublished PhD Thesis. Bedfordshire, UK: University of Bedfordshire, 2009.
- López S. P., Peón J. M. M., Ordás C. J. V.* Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning // *Management Learning*. 2006. Vol.37. N 2. P.215–239.
- 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.

- Lubar T.I. Creativity across Cultures. Handbook of Creativity. Cambridge University Press, 1999.
- Madhavan R., Grover R. From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management // The Journal of Marketing. 1998. Vol.62. P.1–12.
- Marsick V.J., Watkins K.E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // Advances in Developing Human Resources. 2003. Vol.5. N 2. P.132–151.
- Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Sage, 2002.
- May D. R., Gilson R. L., Harter L. M. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2004. Vol. 77. N 1. P. 11–37.
- McHargue S.K. Learning for Performance in Nonprofit Organizations // Advances in Developing Human Resources. 2003. Vol.5. N 2. P.196–204.
- Messmann G., Mulder R.H. Development of a Measurement Instrument for Innovative Work Behaviour as a Dynamic and Context-bound Construct // Human Resource Development International. 2012. Vol.15. N 1. P.43–59.
- Moorman C., Miner A.S. Organizational Improvisation and Organizational Memory // Academy of Management Review. 1998. Vol.23. N 4. P.698–723.
- Moran E. T., Volkwein J.F. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate // Human Relations. 1992. Vol.45. N 1. P.19–47.
- Nacinovic I., Galetic L., Cavlek N. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward systems // Proceedings of World Academy of Science. Engineering and Technology. 2009. P.397–402.
- Noe R. A., Tews M. J., McConnell Dachner A.A. Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning // The Academy of Management Annals. 2010. Vol.4. N 1. P.279–315.
- Nonaka I., Konno N. The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation // California Management Review. 1998. Vol.40. N 3. P.40–54.
- Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creating. N. Y., 1995.
- Ortenblad A. A Typology of the Idea of Learning Organization // Management Learning. 2002. Vol.33. N 2. P.213–230.
- Patterson M. G., West M. A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M. Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation // Journal of Organizational Behavior. 2005. Vol.26. N 4. P.379–408.
- Pedler M., Burgoyne J.G., Boydell T. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. London: McGraw-Hill, 1991.
- Pfeffer J. Competitive Advantage through People. Boston, MA, 1994.
- Plakhotnik M.S., Rocco T.S., Roberts N.A. Development Review Integrative Literature Review: Increasing Retention and Success of First-Time Managers: A Model of Three Integral Processes for the Transition to Management // Human Resource Development Review. 2011. Vol.10. N 1. P.26–45.
- Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol.68. N 3. P.79–91. (Рус. пер.: Прахалад К.К., Хамел Г. Ключе-



- вая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С.18–46.)
- Raghuram S., Arvey R.D.* Business Strategy Links with Staffing and Training Practices // Human Resource Planning. 1994. Vol.17. N 3. P.55–73.
- Rhoades L., Eisenberger R.* Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol.87. N 4. P.698–714.
- Ruggles R.* The State of the Notion // California Management Review. 1998. Vol.40. N 3. P.80–89.
- Sackmann S.* Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind. Sage Publications Inc., 1991.
- Scarbrough H.* Knowledge Management, HRM and the Innovation Process // International Journal of Manpower. 2003. Vol.24. N 5. P.501–516.
- Schein E.H.* Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons, 2010.
- 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.
- Schumpeter J.* The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, and the Business Cycle. Vol.55. Transaction Publishers, 1934.
- Selden G.* Dimensions of the Learning Organization in Family-run Businesses. Unpublished doctoral dissertation. Athens, GA: University of Georgia, 1998.
- Sels L.* “More Is not Necessarily Better”: The Relationship between the Quantity and Quality of Training Efforts // International Journal of Human Resource Management. 2002. Vol.13. N 8. P.1279–1298.
- Senge P.M.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. N.Y.: Currency, 1990.
- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R.* The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? // Journal of Management. 2004. Vol.30. N 6. P.933–958.
- Shipton H., West M.A., Dawson J., Birdi K., Patterson M.* HRM as a Predictor of Innovation // Human Resource Management Journal. 2006. Vol.16. N 1. P.3–27.
- 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.118–129.
- Spender J.* Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm // Strategic Management Journal. 1996. Vol.17. N 2. P.45–62.
- Subramaniam M., Youndt M.A.* The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities // Academy of Management Journal. 2005. Vol.48. N 3. P.450–463.
- Sung S.Y., Choi J.N.* Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations // Journal of Organizational Behavior. 2013. Vol.35. N. 3. P.393–412.
- Szulanski G.* Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm // Strategic Management Journal. 1996. Vol.17. N 2. P.27–43.
- Tergan S.-O., Keller T.* Knowledge and Information Visualization: Searching for Synergies. Springer, 2005.
- Tsai W., Ghoshal S.* Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks // Academy of Management Journal. 1998. Vol.41. N 4. P.464–476.

- Verbeke W., Volgering M., Hessels M. Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture // *Journal of Management Studies*. 1998. Vol. 35. N 3. P. 303–329.
- Von Krogh G. Care in Knowledge Creation // *California Management Review*. 1998. Vol. 40. N 3. P. 133–153.
- Walsworth S., Verma A. Globalization Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey // *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 2007. Vol. 46. N 2. P. 222–240.
- Watkins K.E., Marsick V.J. *Creating the Learning Organization: Twenty-Two Case Studies from the Real World of Training*. American Society for Training and Development, 1996.
- Watkins K.E., Marsick V.J. *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // Partners for the Learning Organization*. Warwick, RI, 1997.
- Watkins K.E., Marsick V.J. *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., 1993.
- West M.A., Richter A. *Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // Handbook of Organizational Creativity / Eds. C.E. Zhou J., Shalley*. N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. *Toward a Theory of Organizational Creativity // Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18. N 2. P. 293–321.
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. *Human Resources and the Resource Based View of the Firm // Journal of Management*. 2001. Vol. 27. N 6. P. 701–721.
- Yang B., Watkins K.E., Marsick V.J. *The Construct of the Learning Organization: Dimensions Measurement and Validation // Human Resource Development Quarterly*. 2004. Vol. 15. N 1. P. 31–55.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P. *Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance // Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. N 4. P. 836–866.
- Zhou J., George J.M. *Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence // The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14. N 4. P. 545–568.

Статья поступила в редакцию 10 марта 2014 г.

#### Контактная информация

Алсуфьев Артем Иванович — аспирант; [alsufyev@gsom.pu.ru](mailto:alsufyev@gsom.pu.ru)

Завьялова Елена Кирилловна — доктор психологических наук, профессор; [zavyalova@gsom.pu.ru](mailto:zavyalova@gsom.pu.ru)

Alsufyev Artem I. — Doctoral Student; [alsufyev@gsom.pu.ru](mailto:alsufyev@gsom.pu.ru)

Zavyalova Elena K. — Doctor of Sciences in Psychology, Professor; [zavyalova@gsom.pu.ru](mailto:zavyalova@gsom.pu.ru)