

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Цыбова Виктория Сергеевна

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ
В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(специализация: менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
д.пс.н., к.б.н., профессор
Завьялова Елена Кирилловна

Санкт-Петербург

2014

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЙ.....	12
1.1. Соотношение понятий «инновация», «инновационный процесс» и «инновационная деятельность компании»	12
1.2. Методологические основы идентификации и оценки инновационно-активных компаний	23
1.3. Выводы по первой главе	34
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ	36
2.1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях.....	36
2.2. Практики управления человеческими ресурсами как инструмент формирования рабочего поведения	52
2.3. Взаимосвязь практик управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний.....	58
2.4. Инновационное рабочее поведение как фактор эффективного управления инновационной активностью компаний	65
2.5. Выводы по второй главе.....	70
ГЛАВА 3. ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ.....	72
3.1. Первый этап исследования: изучение взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационного рабочего поведения в инновационно-активных компаниях.....	72
3.1.1. Методология исследования и характеристика выборки	72
3.1.2. Сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами и инновационного рабочего поведения в инновационно-активных и неинновационных компаниях.....	77
3.2. Второй этап исследования: выявление особенностей управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях	93
3.2.1. Методология исследования	94

3.2.2. Формирование выборки и ее структура	95
3.2.3. Моделирование переменных	98
3.3. Сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами в экспериментальной и контрольной группах компаний	103
3.3.1. Сравнение показателей внедрения инновационного рабочего поведения в экспериментальной и контрольной группах компаний	104
3.3.2. Выявление особенностей управления человеческими ресурсами в экспериментальной и контрольной группах компаний.....	112
3.4. Разработка модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях и практические рекомендации по ее использованию	125
3.5. Выводы по третьей главе	139
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	142
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	145
ПРИЛОЖЕНИЯ	159

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях глобализации экономики, турбулентной рыночной среды и динамичной конкуренции способность создавать инновации является не только ключевым источником конкурентного преимущества, но и залогом долгосрочного успеха компании. Согласно С. Р. Яголковскому повышенный интерес к инновациям обусловлен также следующими факторами: либерализация рынков; усложнение товаров и технологий, что повышает уровень взаимосвязей между субъектами инновационной деятельности; появление более совершенных технологий менеджмента; формирование и развитие информационно-коммуникационных технологий; рост требований со стороны потребителей товаров и услуг [Яголковский, 2011, с. 47].

Очевидно, что основным предметом исследования в данной области становится поиск инструментов стимулирования инновационной активности. В зарубежной и в меньшей степени в отечественной литературе в качестве факторов, стимулирующих инновационную активность, помимо финансовых и законодательных стимулов выделяют также человеческие ресурсы.

В современных организациях управление человеческими ресурсами направлено на продвижение новых подходов к управлению и организации деятельности, в которых гибкость сотрудников и их приверженность компании, а также готовность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия, определяются в качестве основных источников конкурентного преимущества компании. И поскольку знания сотрудников, их креативность являются основными элементами в инновационном процессе, предпринимаются попытки выделить конкретные практики УЧР, которые способствуют более эффективному 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, сам процесс взаимодействия мало изучен, что снижает возможность практического использования полученных результатов.

В конце XX века возникло новое научное направление, в рамках которого основным фокусом исследований становится человеческий фактор в инновационном процессе. Данное направление получило название «инновационное рабочее поведение». Существует предположение, что инновационное рабочее поведение может стать необходимым связующим звеном между практиками УЧР и инновационными результатами деятельности компании, выступая, таким образом, неким медиатором данного взаимодействия.

Построение модели УЧР в инновационно-активных компаниях по результатам эмпирического исследования вносит вклад в сферу управления человеческими ресурсами, поскольку позволяет соотнести практики управления человеческими ресурсами с инновационной активностью компаний.

Степень научной разработанности проблемы. Интерес к проблеме появился относительно недавно, в первую очередь в зарубежной научной литературе. В англоязычной литературе представлен ряд исследовательских работ и научных публикаций концептуального характера.

Теоретическое обоснование концепции стратегического управления человеческими ресурсами представлено в работах таких авторов, как Дж. Пфеффер, М. Хаселид, Е. Делери и Д. Доти, Б. Беккер и Б. Герхарт, Д. Гест и Н. Конвэй, К. Фомбран, Л. Дайер, М. Ленгник-Холл и К. Ленгник-Холл, Р. Шулер и С. Джексон, Дж. Барни, А. Ладло и М. Уилсон, П. Райт и Г. МакМэхан и др.

Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний исследована в работах Дж. Де Лида и Дж. Луиса, Д.

Хименес-Хименеса и Р. Санс-Валле, Х. Шиптон, Д. Мэйта, Ч. Чэнь, Х. Хуана, Т. Бондарюк, Дж. Педромо-Ортиса, Ф. Йоргенсена, Дж. Тида и др.

Однако в российских информационных источниках изучению данного вопроса посвящено гораздо меньше исследований. Среди них можно выделить работы И. Б. Гуркова, О. В. Шелеховой, Е. Н. Коньшиной, Н. В. Шаховой, А. Н. Петуховой, О. И. Зеленовой, Е. К. Завьяловой и др.

Обзор отечественной литературы показал, что исследования в данной сфере в основном сфокусированы на финансовых и законодательных стимулах инновационной активности. Таким образом, актуальность настоящего исследования выражается в создании новых знаний относительно методов управления инновационной активностью, что внесет свой вклад не только в развитие теории управления, но и в сферу их практического применения в российском опыте.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях. Для достижения цели в диссертационном исследовании решаются следующие **задачи**:

1. Уточнение понятия «инновационно-активная компания» на основе анализа и систематизации подходов к определению понятий «инновация», «инновационный процесс» и «инновационная деятельность»;
2. Теоретическое обоснование значимости человеческих ресурсов в достижении инновационных результатов компании;
3. Анализ существующих исследований взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний в России и за рубежом;
4. Уточнение критериев оценки инновационной активности компании и формирование экспериментальной и контрольной групп исследования на их основе;

5. Анализ инновационного рабочего поведения как фактора эффективного управления инновационной активностью компаний;
6. Исследование роли инновационного рабочего поведения как опосредующего механизма связи управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний;
7. Разработка модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях на основе результатов проведенного эмпирического исследования;
8. Разработка практических рекомендаций по управлению человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях.

Объект и предмет исследования. Объектом 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.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретическую основу исследования составляют ресурсная концепция фирмы, теория человеческого капитала, концепция стратегического управления человеческими ресурсами наряду с концепциями инновационной активности компаний и инновационного рабочего поведения. В исследовании применялись помимо общенаучных методов (систематизация, сравнительный анализ, синтез) методы эмпирических исследований (анкетирование, анализ документов), а также математико-статистические методы (описательная статистика, частотный, корреляционный, регрессионный анализ).

Основная исследовательская стратегия – это проведение количественного исследования. В качестве основного метода сбора информации было использовано структурированное интервью на базе адаптированного опросника Дж. Лоулера (J. Lawler). Было опрошено 94

респондента из 94 компаний, из них 54 – инновационно-активные компании (экспериментальная группа), 40 – компании, не относящиеся к инновационно-активным (контрольная группа). Респондентами выступили сотрудники компаний, представляющие руководство или отдел по работе с персоналом, обладающие информацией об общей стратегии развития компании, а также о практиках управления человеческими ресурсами, применяемыми в компании. Для анализа данных эмпирического исследования в качестве программного обеспечения использован статистический пакет STATA 11.1.

Научная новизна. Новизна диссертационного исследования заключается в разработке модели управления человеческими ресурсами, способствующей инновационной активности компаний. Наиболее важные результаты, характеризующие научную новизну диссертационного исследования, следующие:

1. Уточнены критерии оценки инновационной активности компаний в российских условиях;
2. Предложено использование концепции инновационного рабочего поведения в качестве опосредующего элемента взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний;
3. Уточнено определение инновационного рабочего поведения и впервые в отечественных эмпирических исследованиях инновационное рабочее поведение рассматривается как процесс, состоящий из нескольких последовательных этапов;
4. Проведена оценка значимости влияния функциональных элементов системы управления человеческими ресурсами на инновационное рабочее поведение;
5. На основе проведенного сравнительного исследования экспериментальной и контрольной групп компаний выявлены

особенности управления человеческими ресурсами, характерные для инновационно-активных компаний;

6. Разработана модель управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях, позволяющая управлять результатами инновационной активности компании в зависимости от инновационного рабочего поведения персонала. Данная модель может быть положена в основу практических рекомендаций для организаций.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования. Исследование дает возможность для дальнейшего развития теоретических и методологических основ в научных областях управления человеческими ресурсами и инновационного менеджмента. Результаты исследования позволяют совершенствовать систему управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях на основе предложенной модели.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования:

- на основании полученных данных сформулированы практические рекомендации по улучшению практик управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях;
- предложенная методика идентификации инновационно-активных компаний может служить инструментом для дальнейших исследований в области управления человеческими ресурсами в компаниях с разными уровнями инновационной активности;
- результаты исследования позволяют осуществлять выбор определенных практик УЧР, соответствующих конкретным целям и задачам инновационно-активных компаний;

- положения и выводы диссертационного исследования могут быть использованы при чтении курсов, посвященных управлению человеческими ресурсами, инновационному менеджменту.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования обсуждены на заседаниях кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ), представлены на международных научных и научно-исследовательских конференциях:

- Ежегодная международная научно-исследовательская конференция «Развитие человеческих ресурсов и технология: исследование взаимообусловленности» (г. Денвер, Колорадо, США, февраль-март 2012 г.);
- Конференция общества по улучшению экономики поведения (г. Гранада, Испания, июль 2012 г.);
- Ежегодная международная конференция HELIX «Инновационные практики в рабочем, организационном и региональном развитии – проблемы и перспективы» (г. Линчепинг, Швеция, июнь 2013 г.);
- XXVII ежегодная конференция Британской академии менеджмента «Управлять, чтобы изменить к лучшему» (г. Ливерпуль, Великобритания, сентябрь 2013 г.);
- Ежегодная международная научно-исследовательская конференция Академии развития человеческих ресурсов «Продвижение области развития человеческих ресурсов посредством исследования» (г. Хьюстон, США, февраль 2014 г.);
- 15 международная научно-исследовательская конференция Академии развития человеческих ресурсов в Европе «Размышляя над прошлым, формируя будущее» (г. Эдинбург, Шотландия, июнь 2014 г.);

- Международная научная конференция «Развивающиеся рынки: перспективы развития бизнеса и государства» (г. Санкт-Петербург, Россия, октябрь 2014 г.).

Публикации. Основные положения диссертационного исследования изложены в 3 публикациях объемом 4,45 п. л. (из них – 2,15 авт.).

Структура работы соответствует логике диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации – 172 страницы, текст содержит 25 таблиц, 18 рисунков и 2 приложения. Список литературы включает 141 наименование, в том числе 115 – на английском языке.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЙ

В быстро меняющемся современном мире зачастую конкурентное преимущество компания может получить только за счет инноваций. Именно поэтому изучением данного вопроса занимаются исследователи по всему миру. Главной задачей исследований является поиск инструментов стимулирования инновационной активности компаний. К таким инструментам, в частности, относится инновационное рабочее поведение, формируемое посредством эффективного управления человеческими ресурсами. В первой главе представлен понятийный аппарат исследования, использованный в работе и предназначенный для уточнения используемой терминологии.

1.1. Соотношение понятий «инновация», «инновационный процесс» и «инновационная деятельность компании»

Одним из первых теорию инноваций разработал Шумпетер [Шумпетер, 1982]. Он определял инновацию как успешный новый метод, идею или продукт, как новые способы ведения дел или как наилучшие уникальные комбинации факторов производства. Кроме того, он считал, что инновация – это деятельность, которая приводит к созданию новой производственной функции или нового продукта [Ramadani, Gerguri, 2011]. По мнению Питера Дракера [Дракер, 2009], инновация – это «особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс реализовать новый вид бизнеса или услуг».

В виду актуальности данного вопроса в современной литературе существует множество определений понятия «инновация». Это связано с тем, что различные авторы трактуют его в зависимости от предмета и объекта своего исследования. В табл. 1 представлены некоторые

определения, встречающиеся в области изучения управления человеческими ресурсами и инновационного менеджмента.

Таблица 1

Определения понятия «инновация»

Инновация –	Автор
...создание или разработка нового продукта или процесса.	[Udwadia, 1990]
...процесс использования новых идей для разработки новых продуктов.	[Galbraith, 1982]
...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]
...это введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта 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, нового или усовершенствованного технологического	[Frascati Manual, 2002, p. 18]*

Иновация –	Автор
процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам.	
...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 начинает приносить прибыль.	[Lionnet, 2003, p. 6]

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

В результате анализа ряда существующих трактовок, сообразуясь с целями данной работы, было выведено следующее рабочее определение: *инновация* – результат сложного процесса трансформации первичной идеи в конечный новый продукт/услугу/метод производства, имеющий практическую значимость и приносящий прибыль и, как следствие, создающий возможность получения компанией конкурентного преимущества.

Зарубежные авторы в своих исследованиях выделяют неотъемлемые аспекты инноваций [De Leede, Looise, 2005]:

- внедрение чего-то нового, по крайней мере, для существующей организации с точки зрения новых продуктов или услуг, новых технологий и новых форм организации;
- наличие процесса, что подразумевает под собой наличие следующих видов деятельности/этапов: формулировка цели разработки, проектирование и организация, внедрение и контроль;
- развитие на основе так называемых «радикальных скачков» (разрывов), хотя многие авторы говорят также об инкрементальных инновациях;
- намерение получить преимущество для организации.

Согласно Руководству Осло¹ [Руководство Осло, 2010] инновации в компаниях могут быть представлены как планируемые изменения, направленные на достижение стратегических целей организации, например, повышение экономической эффективности и конкурентоспособности за счет внедрения новых продуктов, технологий и др. Соответственно в данном Руководстве выделяют следующие признаки инновации:

- неопределенность результата, поскольку неизвестно приведут ли исследования и разработки к успеху нового продукта на рынке, а также объемы финансовых и материальных ресурсов, которые необходимо будет инвестировать во внедрение новой технологии, метода и т.д.;
- необходимость инвестиций, что подразумевает как приобретение основных и «неявных» активов, так и расходы, связанные с выплатой заработной платы или приобретением

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.

материалов и услуг, которые в дальнейшем могут принести доход;

- диффузия инновации, это означает, что выгоды от творческой инновации редко в полном объеме остаются в собственности предприятия-инициатора, поскольку для некоторых видов инновационной деятельности затраты на имитацию существенно ниже, чем на собственные исследования и разработки;
- использование новых знаний или использование по-новому комбинации уже существующих знаний, что осуществляется в результате собственных исследований и разработок или посредством приобретения чужих новых технологий;
- направленность на повышение эффективности предприятия за счет роста конкурентоспособности посредством предложения новых продуктов или услуг, а также снижения затрат предприятия в результате внедрения новой технологии производства.

На основе проведенного анализа свойств и признаков инноваций можно сделать вывод, что инновация должна иметь три ключевые характеристики, такие как новизна, практическая применимость и коммерческая реализуемость, хотя бы в практике одной компании.

Помимо этого, стоит отметить, что понятие инновации носит комплексный характер и включает в себя несколько градаций новизны, применяется в разных отраслях и сферах деятельности, ввиду чего происходит выделение нескольких типов инноваций, различающихся множеством параметров. Поскольку данные отличия влияют в том числе и на процессы управления инновациями, появляется необходимость в классификации инноваций согласно определенным критериям.

В Руководстве Осло [Руководство Осло, 2010] предлагаются четыре типа инноваций, охватывающие весь спектр изменений в деятельности компании:

- *продуктовые инновации* предполагают внедрение новых или улучшенных товаров и услуг посредством усовершенствования технических характеристик, способов использования и др.;
- *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;
- *маркетинговые инновации* подразумевают реализацию новых методов маркетинга, которые могут сопровождаться значительными изменениями в дизайне, упаковке продукта, в его размещении и продвижении или в установлении цены;
- *организационные инновации* включают внедрение новых методов управления, в том числе в деловой практике, в организации рабочих мест или внешних связей.

Питер Дракер предлагает свою классификацию инноваций и выделяет четыре основных типа в зависимости от степени новизны знаний, реализуемых в инновации, назначению данных инноваций, а также инновационному потенциалу [Дракер, 2009]:

- **незначительные инновации (Incremental Innovation)** – делать то же, что и делали, но с лучшими результатами;
- **аддитивные инновации (Additive Innovation)** – более активное использование уже существующих ресурсов, например, расширение производственной линии;
- **дополняющие инновации (Complementary Innovation)**: изменение структуры бизнеса за счет предложения чего-то нового;

- прорывные инновации (Breakthrough Innovation / Radical Innovation) – изменение самих основ бизнеса или создание новой отрасли и новых возможностей для обогащения.

Более того, некоторые авторы [Boer, During, 2001] в своих трудах предлагают классификацию по предметно-содержательной структуре:

- продуктовая инновация (разработка новых продуктов и/или услуг);
- процессная инновация (внедрение новой производственной технологии и/или технологии предоставления услуги);
- организационная инновация (создание новых организационных форм и/или практики управления).

В то же время ряд авторов [Ramadani, Gerguri, 2011] представляют свою классификацию инноваций в соответствии с предметно-содержательной структурой:

- инновации в производстве (разработка или улучшение конкретного продукта);
- инновации в услугах (предложение новых или улучшенных существующих услуг);
- инновации в процессе (нахождение новых способов организации и объединения ресурсов на входе в процессе производства конкретных продуктов и услуг);
- инновации в управлении (создание новых способов организации бизнес-процессов и ресурсов).

Классификация инноваций необходима с точки зрения практической применимости результатов инновационной деятельности, поскольку 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, например, по результатам исследования² 39% представителей крупного бизнеса России в 2008-2010 годах начали производить или внедрять инновационные продукты, 66% респондентов начали внедрять инновационные бизнес-процессы и 79% – приступили к внедрению инновационных технологий. Как видно, больший акцент компании делают на технологические и процессные инновации, нежели на продуктовые, что может объясняться стремлением к сокращению производственных издержек, повышению уровня производительности компании и, как результат, к увеличению прибыли.

Вместе с тем следует отметить, что инновации могут иметь и различное значение для разных групп стейкхолдеров (заинтересованных лиц). Потребители видят в инновации прежде всего продукты и услуги лучшего качества. Для компаний инновация становится возможностью устойчивого роста и развития, а также может стать конкурентным преимуществом. Если рассматривать инновации с точки зрения сотрудников организации, то это более интересная работа, связанная с умственной и творческой деятельностью и, как правило, ведущая к более высокому уровню заработной платы. А для экономики в целом инновация является источником экономического роста и процветания за счет повышения уровня производительности хозяйствующих субъектов.

Наряду с исследованиями инноваций в современной отечественной и зарубежной литературе представлены также работы в области изучения инновационных процессов. Хотя в определенной степени инновация и инновационный процесс созвучны, они имеют разное значение в теории инновационного менеджмента. Так, Ф. Даманпор и Д. Аравинд [Damanpour, Aravind, 2011] полагают, что инновационный процесс представляет собой процесс создания, разработки, коммерциализации, распространения, внедрения и реализации инновации. Авторы также поясняют, что

² Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы (2010).

инновационный процесс состоит из нескольких этапов, которые они объединяют в два основных: генерация и внедрение инноваций. Процесс генерации охватывает все усилия и мероприятия, направленные на создание новых идей, их доработку, а также организацию их трансфера и использования сторонними компаниями. Этап генерации состоит из выявления возможности, исследования, проектирования, коммерческого развития, маркетинга и распространения инновации. В свою очередь процесс внедрения инновации охватывает такие аспекты, как получение организацией информации о новых идеях, приобретение, адаптация и их использование, и включает в себя следующие фазы: инициация, принятие решения об адаптации и применение инновации. Некоторые исследователи подчеркивают, что эти два этапа инновационного процесса могут осуществляться как в рамках одной организации, так и, например, возможен вариант, когда генерация идеи происходит в одной компании, а ее поставка на рынок, внедрение и потребление осуществляется сторонними организациями.

Поскольку инновационный процесс активно изучается современными авторами, то выделяют ряд различных подходов к исследованию этапов данного процесса (рис. 1).

Стадии инновационного процесса

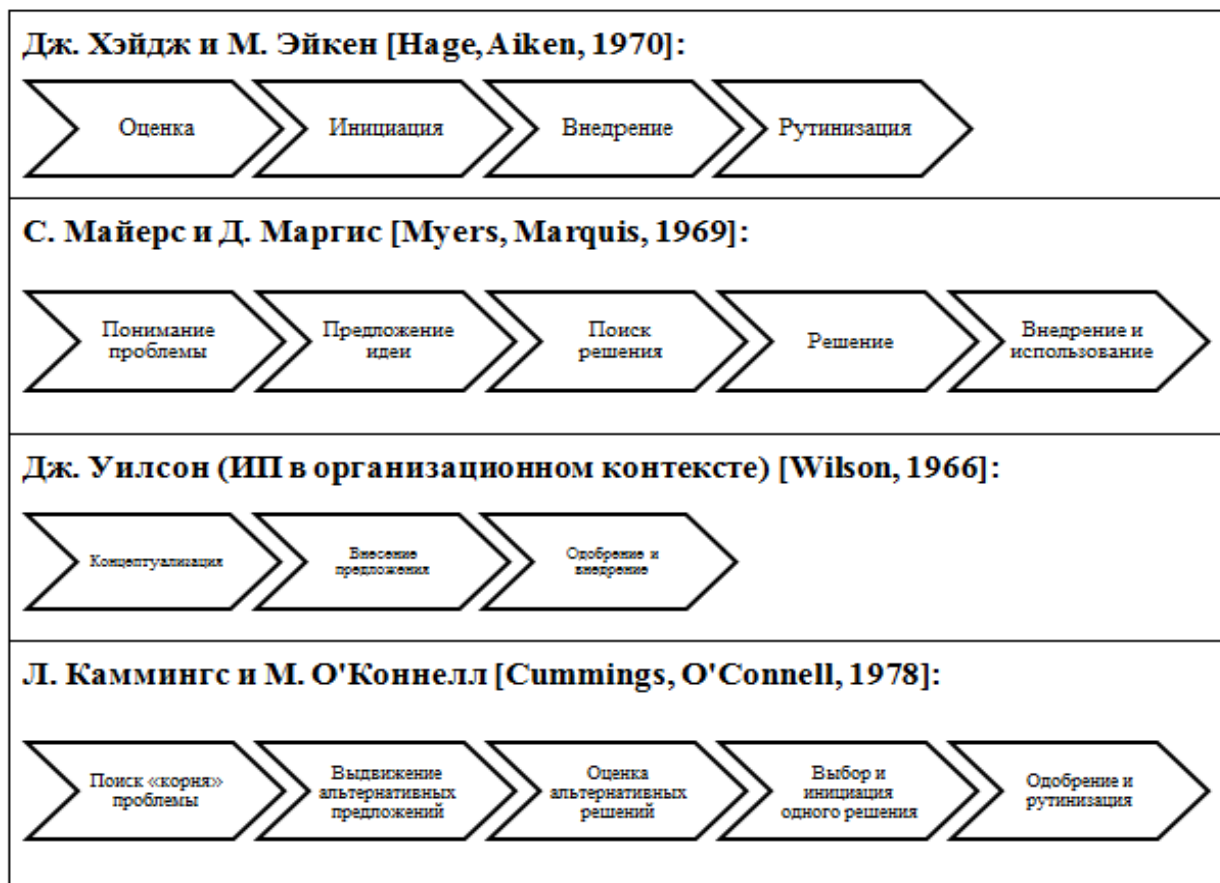


Рис. 1. Обзор моделей инновационного процесса (составлено по: Яголковский, 2011)

На основе анализа теоретических подходов к рассмотрению инновационных процессов было сформулировано определение инновационного процесса. В данной работе в качестве *инновационного процесса* будет рассматриваться процесс создания, распространения и потребления субъектами рыночных отношений научно-технических, процессных, организационных, маркетинговых и управленческих новшеств, соответственно состоящий из трех взаимосвязанных фаз (рис. 2).

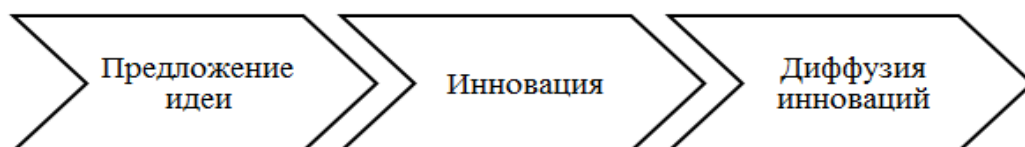


Рис. 2. Этапы инновационного процесса

На этапе *предложение идеи* к рассмотрению предлагаются новые идеи, полученные в результате научных исследований, научно-

исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), брейнсторминга (brainstorming) или в результате иной интеллектуальной либо творческой деятельности. Второй этап – *инновация* – характеризуется непосредственным внедрением нового продукта (услуги, метода), то есть происходит практическая реализация нового знания (возникшего на первом этапе), применение которого осуществляется с целью удовлетворения определенной потребности организации (общества или других заинтересованных лиц). На последнем этапе – *диффузия инноваций* – созданные и уже внедренные инновации, то есть новые продукты, услуги, методы, начинают применяться в сторонних организациях, на новых рынках сбыта и др.

В данной предметной области выделяют также понятие инновационной деятельности. В узком смысле, осуществление организацией инновационных процессов называется инновационной деятельностью. Более развернутое определение предполагает, что *инновационная 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].

В теории инновационного менеджмента выделяют следующие виды инновационной деятельности:

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- технологические работы, подготовка производства и проведение промышленных испытаний;
- приобретение патентов, лицензий и ноу-хау;
- инвестиционная деятельность, необходимая для реализации инновационных проектов;

- сертификация и стандартизация инновационных продуктов и изделий, необходимых для их изготовления;
- маркетинг и организация рынков сбыта инновационной продукции;
- подготовка и переподготовка кадров для инновационной деятельности и др.

Поскольку в отличие от предыдущих понятий инновационная активность компании – это мера, показывающая уровень вовлеченности компании в инновационную деятельность, то в следующем разделе более подробно рассмотрим подходы к определению и методологию выявления инновационно-активных компаний.

1.2. Методологические основы идентификации и оценки инновационно-активных компаний

Приоритетным направлением российской политики с 2009 года является идентификация и развитие инновационно-активных компаний. Инновационное развитие стало приоритетным на всех уровнях государственного управления и основным компонентом среднесрочных и долгосрочных программ развития РФ, особенно наглядно это прослеживается в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ», которая определяет стратегию, цели, приоритеты и варианты экономического развития и направления государственной политики до 2020 года.

Для того чтобы определить инновационно-активную компанию, сначала необходимо понять, что представляет собой понятие «инновационная активность» как таковое (табл. 2).

Определения понятия «инновационная активность»

Инновационная активность –	Автор
...степень интенсивности осуществления инноваций на предприятии.	[Никитина, 2007, с. 8; Нечепуренко, 2006, с. 12]
«...степень интенсивности реагирования организации на изменяющиеся внешние условия посредством внедрения новаций во все сферы деятельности организации (производство, управление, финансы и т.д.)».	[Котова, 2007, с. 8]
...комплексная характеристика инновационной деятельности организации, которая включает в себя оценку восприимчивости к новациям, оценку степени интенсивности осуществляемых действий по трансформации новации и оценку своевременности инноваций.	[Пищин, 2009, с. 2]
«...системная инновационная деятельность».	[Кишин, 2010, с. 12]
...комплексная характеристика инновационной деятельности компании, включающая восприимчивость к новациям, степень интенсивности осуществляемых действий по трансформации новации и их своевременность, способность мобилизовать потенциал, способность обеспечить обоснованность применяемых методов, рациональность технологии инновационного процесса.	[Баранчев, 2005, с. 18]

Как упоминалось ранее, инновационная активность компании – это величина вовлеченности компании в инновационную деятельность. Согласно исследованию [Городникова и др., 2009] инновационная активность компании – это степень участия организации в осуществлении инновационной деятельности. Следовательно, 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.

В то же время Руководство Осло предлагает более комплексный подход к определению инновационно-активных компаний, который базируется на двух концепциях: инновационной компании и инновационной деятельности. В соответствии с Руководством Осло инновационная компания – это организация, которая внедрила, по крайней мере, одну инновацию, продуктовую, технологическую, маркетинговую или организационную, а также их комбинацию. Компания может вести инновационную деятельность даже при отсутствии реализованных инноваций, при этом инновационная деятельность может быть классифицирована по трем категориям:

- успешная, т.е. в результате осуществлена реализация инновации (инновации не обязательно должны быть коммерчески успешными);

- продолжающаяся, т.е. незавершенное производство, которое еще не привело к реализации инновации;
- отложенная, т.е. законсервированная до реализации инновации.

Таким образом, инновационно-активная компания определяется как компания, осуществляющая инновационную деятельность в отчетном периоде независимо от того, была ли реализована инновация.

Ввиду того что определение инновационной активности компаний является сложным и многогранным, до сегодняшнего момента еще не выработан единый системный подход к оценке инновационной активности компаний. Многие авторы для проведения исследований идентифицируют инновационно-активные компании на основе рейтингов, создаваемых ведущими экспертными организациями, а также методом «снежного кома» (snowball), то есть уже известная инновационная компания сообщает исследователям о других инновационных компаниях отрасли. Однако недавние исследования продемонстрировали преимущества использования многофакторной оценки инновационной активности [например, Hollenstein, 1996; Hagedoorn, Cloudt, 2003], и многие российские и зарубежные исследователи занимаются решением данной задачи и предлагают свои методы комплексной системы оценки и идентификации инновационно-активных компаний.

Так, М. Н. Нечепуренко предлагает измерять инновационную активность компании на основе расчета частных индексов, представляющих собой соотношение показателей текущего и предыдущего периодов. Он выделяет следующие индексы: индекс инновационной затратоемкости – отношение объема затрат на инновации к объему продаж, индекс обновления (доля новых продуктов в общем объеме выпуска) и индекс новизны новых продуктов, который представляет собой средневзвешенную степень новизны всех новых продуктов [Нечепуренко, 2006].

В своем исследовании С. Н. Павлова говорит о том, что для оценки инновационной активности компаний используются такие показатели инновационной деятельности, как, например, удельные затраты на НИОКР в объеме продаж и на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау; длительность процесса разработки нового продукта, подготовки нового продукта и производственного цикла нового продукта; показатели динамики обновления портфеля продукции, объем экспортируемой инновационной продукции и др. [Павлова, 2011].

В свою очередь М. С. Котова в своей работе предлагает собственную интегральную модель оценки уровня инновационной активности предприятия, в которую входят следующие показатели [Котова, 2007]:

- показатель инновационности производимой продукции, определяемый как соотношение отгруженной инновационной продукции и общего объема отгруженной продукции;
- показатель инновационной направленности капитальных затрат, определяемый как соотношение затрат на приобретаемое оборудование в составе технологических инноваций и объема капитальных вложений;
- востребованность объектов интеллектуальной собственности, определяемая как соотношение средств, вложенных в патенты, лицензии, права на ноу-хау и суммы нематериальных активов;
- показатель развития персонала, рассчитываемый как соотношение затрат на обучение и подготовку персонала, связанного с инновациями, и фондом заработной платы организации.

В то же время О. Н. Пищин предлагает оценивать инновационную активность организации на основе расчета следующих показателей [Пищин, 2009]:

- инновационная восприимчивость – инновационная активность потребителя в использовании новых технологий, методов организации развития, предоставления новых продуктов и услуг;
- инновационный ресурс – инновационная активность в поиске, подготовке и использовании ресурсов для реализации инноваций включая выделение бюджетных средств;
- организованность инновационного процесса и внутрифирменного маркетинга – инновационная активность в организации процессов и организационных форм;
- управление инновациями – уровень компетенции персонала, участвующего в управлении инновационным процессом;
- уровень компетентности оператора – инновационная активность поставщика;
- результативность инновационной деятельности – периодические итоги экономической эффективности от внедрения инноваций.

В своей работе Никитина О. В. проводит анализ существующих методик оценки инновационной активности компаний, на основе которого разрабатывают собственную комплексную оценку. Она основывается на измерении трех критериев инновационной активности: интеллектуальности, инновационности и инновативности. Под интеллектуальностью понимается наличие у предприятия достижений в НИОКР и интеллектуальных результатов для коммерческой реализации, инновационность представляет собой способность предприятия стабильно работать в условиях нестабильности внешней среды, а инновативность – это способность превращать интеллектуальный продукт в новшество и стремление к лидерству в инновациях [Никитина, 2007].

Зарубежные же авторы используют для построения индекса инновационности, или инновационной активности, компаний анализ среды функционирования (DEA) [Horta et al., 2012], квадратичную модель [Martínez-Román et al., 2011]. Многие исследователи применяют для построения данного индекса факторный анализ на основе измерения следующих показателей:

- расходы на НИОКР, запланированные расходы на НИОКР, величина общих продаж нового продукта [Blackman et al., 1973; Holliday, Lowitt, 1984];
- доля расходов на НИОКР в объеме продаж, количество инновационных проектов, количество патентов, технологическая и экономическая оценки инновации, степень новизны инновации и др. [Hollenstein, 1996];
- доля затрат на НИОКР, доля отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, степень новизны инновационного продукта, количество патентов за последние три года и др. [Carayannis, Provan, 2008].

Некоторые исследователи строят систему оценки на основе расчета экономических показателей, таких как, например, расходы на НИОКР, количество патентов и объем выпуска новых продуктов [Hagedoorn, Cloodt, 2003].

Кроме того, вопросами разработки методологии оценки и идентификации инновационно-активных компаний также занимаются и государственные учреждения. Так, Госкомстат РФ при оценке инновационной активности предприятий рассматривает в качестве показателей наличие завершенных инноваций, затраты на НИОКР и научно-технический персонал. В свою очередь Центр экономической конъюнктуры при Правительстве РФ для анализа уровня инновационной активности организации использует следующие показатели:

- доля предприятий, осуществляющих те или иные виды инноваций по отраслям;
- структура инновационной деятельности;
- доля нематериальных активов и уровень правовой защиты результатов НИОКР;
- доля инновационной продукции на внутреннем и внешнем рынках в общем объеме продаж;
- уровень конкурентоспособности предприятий и др.

Как видно из вышесказанного, существует множество методов оценки инновационной активности, которые, во-первых, базируются на разных подходах к системе расчетов и, во-вторых, основываются на различных критериях инновационности. Однако наиболее полной и комплексной системой идентификации инновационно-активных компаний можно считать «Методику отнесения организаций к инновационному типу» (далее Методика), разработанную в целях выявления организаций инновационного типа для реализации инновационной политики Санкт-Петербурга при оказании государственной поддержки субъектам инновационной деятельности Комитетом по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга³. Она использовалась как руководство для сбора и использования данных по инновационно-активным компаниям по отраслям в Санкт-Петербурге.

Согласно Методике относится организация к инновационному типу или нет, определяют путем сравнения значений показателей инновационной деятельности организации со значениями и коэффициентами показателей инновационной деятельности. В данной Методике показатели разделяются на обязательные и выборочные показатели инновационной деятельности. К обязательным значениям показателей инновационной деятельности относятся:

³ <http://cedipt.spb.ru/innovations/>

- доля затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы и/или доля 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 процентов.

В табл. 3 представлены значения и коэффициенты показателей инновационной деятельности (ИД) по выбору.

Таблица 3

Значения и коэффициенты показателей инновационной деятельности по выбору

№ п/п	Наименование показателя ИД организации	Установленное значение показателя ИД организации	Коэффициент показателя ИД организации
1	Эффективность затрат на научные исследования и разработки, соотношение	не менее 1	2
2	Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности организации, %	не менее 15%	1
3	Количество полученных патентов, штук	не менее 1	2
4	Количество поданных заявок на выдачу патентов, штук	не менее 1	1
5	Доля созданных рабочих мест в основном производстве от	не менее 5%	1

№ п/п	Наименование показателя ИД организации	Установленное значение показателя ИД организации	Коэффициент показателя ИД организации
	среднесписочной численности организации, %		
6	Доля роялти и паушальных платежей в выручке, %	не менее 2%	1
7	Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции, %	не менее 10%	1
8	Доля нематериальных активов в общем объеме активов, %	не менее 2%	1

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

В целях настоящего исследования для идентификации инновационно-активных компаний была использована «Методика отнесения организаций к инновационному типу». Однако методика для данного исследования была модифицирована, а именно было сокращено количество показателей инновационной деятельности компании по выбору до пяти основных для упрощения процедуры расчета оценки инновационной активности компаний (табл. 4).

Показатели инновационной деятельности компаний

№ п/п	Наименование показателя ИД организации	Установленное значение показателя ИД организации	Коэффициент показателя ИД организации
1	Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности организации, %	не менее 15%	1
2	Количество полученных патентов, штук	не менее 1	2
3	Количество поданных заявок на выдачу патентов, штук	не менее 1	1
4	Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции, %	не менее 10%	1
5	Доля нематериальных активов в общем объеме активов, %	не менее 2%	1

Согласно Методике сумма коэффициентов любых показателей инновационной деятельности организации, приведенных в таблице, должна составлять не менее пяти.

Сокращение количества показателей обуславливается двумя основными причинами:

1. Данные показатели можно рассматривать как ключевые, поскольку их использование предлагается многими авторами различных методов оценки инновационной активности компаний;
2. Расчет данных показателей производится на основе вторичных источников информации (статистическая, финансовая и

бухгалтерская отчетность), которые доступны в информационных базах (например, Ruslana).

В современных экономических условиях одним из главных вопросов многих исследователей является способ стимулирования инновационной активности компаний. В следующей главе будет рассмотрена взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний.

1.3. Выводы по первой главе

Подводя итоги первой главы, можно сделать ряд выводов и предположений:

- инновации создаются и реализуются в ходе процесса, который представляет собой создание инновации как внутри одной компании, так и посредством передачи ее сторонним фирмам;
- инновационный процесс представляет собой процесс, состоящий последовательных этапов – от рождения идеи до распространения готовой инновации;
- инновационная деятельность – это не сумма отдельных действий, а совокупность мероприятий организации, направленных на достижение высоких инновационных результатов (например, инвестиции в НИОКР, поддержка инноваторов, приобретение патентов и лицензий);
- уровень инновационной активности компаний характеризуется интенсивностью инновационной деятельности данной организации и в условиях динамично развивающейся внешней среды служит оценкой эффективности деятельности организации в целом, что обуславливает необходимость формирования комплексного подхода к его оценке;

- инновационная активность компаний представляет собой степень вовлеченности организации в процесс создания и реализации инноваций. Ввиду сложности и многофакторности этого процесса до сих пор отсутствует единая система оценки инновационной активности;
- существует ряд подходов к определению инновационно-активных компаний, среди которых модифицированная методика является наиболее полной и достаточной для целей данного диссертационного исследования.

Во второй главе более подробно рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами, а также определены практики УЧР, взаимосвязанные с инновационной активностью компаний, и обозначена роль инновационного рабочего поведения в данном процессе.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ

В предыдущей главе были рассмотрены основополагающие концепции, касающиеся инновационной активности компаний. В этой главе будут рассмотрены теоретические основы и практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях.

2.1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях

С развитием стратегического менеджмента подходы к управлению человеческими ресурсами также претерпели изменения, в результате чего появилось направление стратегического управления человеческими ресурсами. Согласно М. Армстронгу [Армстронг, 2002] стратегическое УЧР можно определить, как общий подход к управлению человеческими ресурсами в соответствии с намерениями компании относительно выбора будущего направления. П. Райт и Г. МакМэхан определяют стратегическое УЧР как модель распределения человеческих ресурсов и проведения мероприятий, направленных на достижение общих целей и задач организации. Данное определение, с одной стороны, демонстрирует связь между практиками УЧР и процессом стратегического управления организации, а с другой – подчеркивает необходимость координации различных практик УЧР [Wright and McMahan, 1992; Batt, Banerjee, 2012].

Соответственно, важным элементом стратегического управления человеческими ресурсами является стратегия УЧР. Стратегия УЧР – это намерения организации как явные, так и скрытые к управлению своими сотрудниками, выраженные в философии, политике и практиках [Tyson, 1998].

В данной работе под стратегией УЧР мы будем понимать совокупность методов и практик УЧР, направленных на достижение поставленных целей организации. К вопросам, решаемым в рамках стратегии УЧР, относятся обеспечение организации необходимым персоналом, обучение и развитие персонала, система вознаграждения, командная работа, стабильные трудовые отношения и др.

Стратегия управления человеческими ресурсами носит долгосрочный характер, поскольку направлена на изменение мотивации, профессиональной квалификации, структуры персонала и другое, что является длительным процессом. Более того, стратегия УЧР отчасти представляет собой систему инструментов и методов УЧР, благодаря которой в организации возникает эффект синергии.

В некоторых исследованиях, посвященных изучению вопросов управления человеческими ресурсами, выявлено, что стратегия УЧР и бизнес-стратегия организации имеют взаимное влияние и таким образом формируют друг друга [Torrington et al., 2005]. Можно предположить, что, если основная стратегия компании направлена на достижение инновационных результатов, то и стратегия УЧР должна быть инновационной.

Существует три основных теоретических подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Первый основывается на предположении, что для улучшения результатов деятельности компании есть только один лучший способ управления человеческими ресурсами. Второй подход делает акцент на том, что политика и практика управления человеческими ресурсами должны быть выстроены в соответствии с общей бизнес-стратегией для достижения успеха организации. А третий подход к стратегическому управлению человеческими ресурсами совмещает в себе ресурсную теорию фирмы и концепцию человеческого капитала. В рамках данного подхода на первый план выходит качество доступных компании

человеческих ресурсов и их способность обучаться и адаптироваться к изменениям внешней среды быстрее, чем в конкурирующих организациях. Рассмотрим их по порядку.

Универсалистский подход

Сторонники универсалистского подхода [Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996; Becker and Gerhart, 1996; Guest and Conway, 2000] полагают, что некоторые практики управления человеческими ресурсами лучше, чем другие, независимо от ситуационных переменных, поэтому все организации должны использовать именно эти «лучшие практики». Другими словами, они полагают, что существует только одна модель управления человеческими ресурсами (а именно модель приверженности сотрудников – high-commitment model), которая влияет на высокую результативность компании независимо от конкурентной стратегии фирмы.

В рамках данного подхода Д. Гест [Guest, 1989] выделяет четыре основные задачи практики управления человеческими ресурсами, выполнение которых приведет к желаемым организационным результатам: 1) стратегическая интеграция, это означает, что управление человеческими ресурсами является частью стратегического планирования, а менеджеры используют разработанные практики управления человеческими ресурсами в повседневной работе; 2) приверженность, то есть обеспечение лояльности сотрудников организации и, соответственно, их приверженность корпоративным целям; 3) гибкость, подразумевающая под собой адаптирующуюся организационную структуру, и функциональная гибкость, основывающаяся на совмещении сотрудниками профессий; 4) качество, под которым понимается производство товаров и услуг высокого качества посредством использования высококвалифицированной рабочей силы. Согласно Гесту только выполнение всех данных задач позволит получить желаемые организационные результаты, такие как высокая

производительность персонала, организационные изменения и инновации, снижение издержек и др.

Однако многие авторы ставят под сомнение состоятельность данного подхода, поскольку даже на примере выделенных задач видно, что существуют противоречия, например, утверждение, что можно одновременно достичь и приверженности и гибкости сотрудников [Torrington et al., 2005].

Более того, до сих пор продолжаются дебаты по поводу того, какие практики управления человеческими ресурсами будут стимулировать высокую приверженность организации. В своей работе Дж. Абоуд [Abowd, 1990] указывает, что существует положительная корреляция между практикой вознаграждения топ-менеджмента на основе финансовых показателей и будущими финансовыми результатами. Это и еще ряд исследований продемонстрировали, что организации, которые осуществляют в полной мере практику оплаты на основе результатов деятельности, достигают лучших финансовых показателей в долгосрочном периоде, чем организации с другими практиками оплаты труда [Delery and Doty, 1996]. В свою очередь Д. Терпстра и Е. Розэлл [Terpstra, Rozell, 1993] также выявили пять лучших практик кадрового обеспечения, которые, по их мнению, имеют положительную взаимосвязь с организационной эффективностью.

Наряду с универсалистским подходом различными авторами предлагается также ситуационный подход к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

Ситуационный подход

Данный подход подразумевает, что для более эффективной деятельности организационные практики управления человеческими ресурсами должны разрабатываться с учетом всех аспектов компании [Fombrum et al., 1984; Dyer, 1985; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988;

Schuler and Jackson, 1987]. При этом выделяется два уровня соответствия этих практик – внешнее, или вертикальное, и внутреннее, или горизонтальное. В целях внешнего соответствия стратегия управления человеческими ресурсами должна соответствовать общей организационной стратегии. А с точки зрения внутреннего соответствия все составляющие кадровой политики и инструменты управления человеческими ресурсами должны быть логично выстроены и являться единой системой управления человеческими ресурсами [Torrington et al., 2005].

Одними из основоположников данного подхода являются Фомбран и соавторы [Fombrun et al., 1984], которые предложили свою концепцию стратегического управления человеческими ресурсами (рис. 3) и поставили управление человеческими ресурсами в зависимость от миссии и стратегии организации. Данное предположение соотносится с основным положением ситуационного подхода о том, что стратегия управления человеческими ресурсами должна соответствовать общей организационной бизнес-стратегии.



Рис. 3. Место УЧР в организации (преобразовано из: Fombrun et al., 1984)

Более того, в своей работе Фомбран и др. [Fombrun et al., 1984] предлагают простую модель управления человеческими ресурсами, которая увязывает вместе практики отбора, оценки, развития и вознаграждения

персонала и показывает, как эти практики могут привести к получению желаемых результатов сотрудников организации.

Развивая данную концепцию, некоторые исследователи предположили, что стратегическое управление человеческими ресурсами должно быть направлено на создание специфического поведения сотрудников. Так, Р. Шулер и С. Джексон [Schuler, Jackson, 1987] проанализировали типы поведения сотрудников, которые требуются для реализации определенных бизнес-стратегий, а затем идентифицировали кадровую политику и практики управления человеческими ресурсами. По результатам своего исследования для каждой из трех стратегий Портера (инновации, улучшение качества, снижение издержек) они предложили поведенческие роли сотрудников и практики УЧР, необходимые для поддержания данного поведения.

Более того, Р. Майлз и К. Сноу [Miles and Snow, 1984] посредством определения управленческих особенностей руководителей высшего звена компании идентифицировали три стратегии поведения: разведчик, защитник и аналитик. Таким образом, если характеристики и навыки менеджера соответствуют организационной стратегии, то результаты деятельности компании будут более высокими.

Идеи Р. Майлза и К. Сноу, равно как и результаты Р. Шулера и С. Джексона, имеют эмпирическое подтверждение [Torrington et al., 2005], однако ситуационный подход в целом подвергается критике. Так, например, П. Боксал [Boxall, 1996] говорит о том, что в рамках данной концепции стратегия понимается как данность, и не учитывается процесс ее разработки, а также имеет место допущение, что поведение сотрудников под воздействием определенных практик УЧР будет соответствовать требованиям организации.

В данном исследовании можно провести параллели между стратегией новатора инновационно-активной компании и практиками

управления человеческими ресурсами, которые компания использует для достижения поставленных целей и задач.

Помимо универалистского и ситуационного подходов в стратегическом управлении человеческими ресурсами широко используется ресурсная концепция фирмы наряду с концепцией человеческого капитала.

Ресурсный подход и человеческий капитал организации

Ресурсная концепция (resource-based view) впервые была предложена Э. Пенроуз [Penrose, 1959], а впоследствии ее расширил и углубил Б. Вернефельт [Wernerfelt, 1984], который полагал, что эффективная стратегия должна основываться на балансе использования существующих ресурсов фирмы и развитии и приобретении новых ресурсов. Позднее Дж. Барни [Barney, 1991] продолжил развитие данной концепции. Он постулировал, что основной акцент следует делать на внутренние ресурсы фирмы, которые представляют собой основной источник конкурентного преимущества. В соответствии с данной концепцией ресурсы фирмы – это все активы, способности, организационные процессы, атрибуты организации, информация, знания и т.д., которые контролируются фирмой и дают ей возможность реализовать стратегии, повышающие ее эффективность и результативность [Daft, 1983; Barney, 1991]. Он выделяет три типа внутриорганизационных ресурсов: физические, человеческие и организационные. В данной работе акцент будет сделан на человеческие ресурсы.

Так, компания получает конкурентное преимущество не тогда, когда внедряет создающую ценность стратегию, которую не могут одновременно внедрить конкуренты, а когда конкуренты не могут дублировать выгоды данной стратегии. Исходя из данного утверждения, можно выделить четыре

свойства, которыми должны обладать ресурсы организации, в частности человеческие ресурсы, чтобы создавать конкурентное преимущество [Barney, 1991]:

- *ценность*: создается при соотнесении индивидуальных компетенций кандидата с требованиями организации и работы, поскольку сотрудник может внести вклад в успех фирмы, и его сложно заменить другим сотрудником;
- *редкость*: связана с когнитивными способностями сотрудников, например, количество талантливых сотрудников ограничено, и многие компании уже сейчас сталкиваются с проблемой нехватки необходимых им талантливых работников;
- *неповторимость*: конкурентам не представляется возможным выделить конкретный источник конкурентного преимущества в массе человеческих ресурсов. Более того, конкуренты не смогут скопировать уникальную ситуацию, сложившуюся в результате истории этой фирмы, а также те нормы и ценности, которые теперь оказывают влияние на поведение внутри коллектива;
- *незаменимость*: человеческие ресурсы можно заменить в краткосрочной перспективе технологиями, но в долгосрочной – нет, ведь одни и те же человеческие ресурсы могут использоваться в производстве разных товаров и услуг (в отличие от технологий).

Д. Лепак и С. Снэлл [Lepak, Snell, 1999] резюмируют, что ресурсная концепция фирмы подчеркивает стратегическую значимость компетенций,

основанных на знании, с точки зрения их прямой связи с достижением и поддержанием конкурентного преимущества. Ключевые компетенции (те, которые обладают вышеуказанными свойствами) должны развиваться внутри организации, тогда как остальные могут быть вынесены на аутсорсинг. Можно сказать, что человеческие ресурсы играют ключевую роль, поскольку это единственный ресурс, способный аккумулировать и применять уже имеющиеся знания.

В свою очередь П. Райт и др. [Wright et al, 2001] полагают, что большинство моделей стратегического управления человеческими ресурсами основаны на двух предположениях: 1) определенная бизнес-стратегия требует от сотрудников уникального набора поведений и отношений, и 2) определенные практики управления человеческими ресурсами создают уникальный набор реакций сотрудников.

Однако стоит отметить, что в рамках ресурсного подхода достижение конкурентного преимущества строится скорее на развитии человеческого капитала, нежели на простом распределении человеческих ресурсов согласно организационным целям и бизнес-стратегии.

Начиная с XVII века, проблема сущности человеческого капитала и его роли в производстве интересовала многих экономистов, в результате чего сформировалось несколько школ теории человеческого капитала. К середине XX века целостная концепция человеческого капитала все еще не была сформулирована, а формирование теории человеческого капитала в качестве самостоятельного течения экономической мысли произошло лишь в начале 1960-х годов. У истоков стояли американские экономисты Т. Шульц [Schultz, 1961] – предложил термин «человеческий капитал» – и Г.-

С. Беккер [Becker, 1964]. В табл. 5 представлен ряд определений человеческого капитала.

Таблица 5

Определения человеческого капитала

Человеческий капитал –	Автор
...представляет собой приобретенные знания, навыки, мотивации и энергии, которыми наделены человеческие ресурсы и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг.	[Bowen et al., 2009]
...это способность индивидуума к производству товаров и услуг, его производительные способности, талант и знания.	[Thurow, 1970]
...это приведенная стоимость прошлых инвестиций в навыки людей, и не является ценностью людей самих по себе.	[Blaug, 1976]
...включает в себя обучение, опыт, суждения, интеллектуальные способности, взаимоотношения и др.	[Barney, 1991]
«...это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер».	[Bontis et al., 1999]

В рамках данного исследования будем использовать определение человеческого капитала, предложенное С. А. Дятловым [Дятлов, 1999, с. 77], поскольку оно было выработано им в результате глубокого анализа концепции человеческого капитала в исторической ретроспективе и

является теоретически полным и практически применимым: «Человеческий капитал есть сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотивации, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (зарботков) данного человека». Это определение человеческого капитала используется в данной работе как исходное и достаточное для решения поставленных задач. Важной особенностью человеческого капитала является то, что носителем человеческого капитала является индивид. Тем не менее человеческий капитал можно рассматривать и на организационном уровне. С точки зрения организации человеческий капитал – это совокупность знаний, навыков, способностей, мотиваций всех сотрудников, которые используются с целью извлечения выгоды как отдельным сотрудником, так и организацией в целом.

В основе теории Г.-С. Беккера [Becker, 1964] лежало предположение, что при вложении средств в профессиональную подготовку и образование люди действуют, исходя из принципов рационального поведения, то есть учитывая все выгоды и издержки. Таким образом, Беккер в своих трудах дает обоснование эффективности вложений в человеческий капитал, а также формулирует экономический подход к человеческому поведению. Более того, он выделяет общий и специфический человеческий капитал организации. Общий человеческий капитал – это капитал, который формируется во время обучения и не уникален для определенной организации. Специфический человеческий капитал приобретает непосредственно на рабочем месте, поэтому становится уникальным,

поскольку зависит от конкретных условий в организации, и теряет свою ценность при переносе в другую компанию. Таким образом, согласно концепции Беккера организации нацелены на инвестиции в специфический человеческий капитал, нежели в общий человеческий капитал, поскольку фирмы стремятся защитить себя от передачи своих инвестиций в человеческий капитал другим фирмам. Следовательно, бремя инвестиций в развитие общих навыков ложится на сотрудников, в то время как инвестиции в специальную подготовку берет на себя организация. Беккер выделяет затраты на рабочую силу относительно возврата на инвестиции (т.е. будущей производительности) для развития навыков и знаний сотрудника (т.е. образование и обучение).

Ценность человеческого капитала напрямую зависит от его потенциального вклада в формирование конкурентного преимущества или ключевой компетенции организации. При этом уникальность навыков работника может быть результатом целого ряда различных факторов. Например, когда навыки сотрудника используются в исключительных условиях или, возможно, во взаимозависимом порядке, они, как правило, требуют больше неявных знаний и опыта.

В условиях современной экономики человеческий капитал для работодателя, с одной стороны, является определенными затратами, с другой стороны, необходим высокий уровень профессионализма, навыков, знаний и умений для развития творческого и инновационного потенциала работников. Человеческий капитал можно трактовать следующим образом: это основной фактор развития инновационной экономики, включающий совокупность природных способностей, знаний, профессиональных

навыков, здоровья, инновационной культуры, мотивационного фактора и возможностей их практического применения.

Актуальность изучения человеческого капитала как инструмента поддержания инновационной активности компаний напрямую связана с тем фактом, что только человек обладает творческим потенциалом и способностью генерировать новые идеи. Некоторые авторы также отмечают, что знания сотрудников, их креативность являются основными элементами в инновационном процессе, и они предпринимают попытки выделить конкретные практики УЧР, которые способствуют более эффективному приобретению знаний, созданию оптимальных отношений и поведения в коллективе, что в том числе ведет и к повышению уровня инновационной активности компании [Perdomo-Ortiz et al., 2009].

В своей статье П. Райт и соавторы [Wright et al, 1994] проводят различие между человеческим капиталом фирмы и практиками управления человеческими ресурсами (инструменты УЧР, используемые для управления человеческим капиталом) и предлагают модель человеческих ресурсов как источника конкурентного преимущества (рис. 4). Таким образом, выделяются практики УЧР, направленные на развитие человеческого капитала, и практики УЧР, формирующие поведение персонала в организации. При этом создание определенного уровня развития человеческого капитала также оказывает воздействие на возникновение необходимого поведения сотрудников.



Рис. 4. Человеческие ресурсы как источник конкурентного преимущества. Источник: Wright et al., 1994

Используя понятия ценности, редкости, неповторимости и взаимозаменяемости, они утверждают, что практики УЧР не могут стать основой для создания устойчивого конкурентного преимущества, так как любая отдельная практика УЧР может быть легко скопирована конкурентами. Они полагают, что скорее человеческий капитал, то есть высококвалифицированная, высокооплачиваемая и высокомотивированная рабочая сила, имеет больший потенциал, чтобы стать источником устойчивого конкурентного преимущества. Для того чтобы представлять собой источник конкурентного преимущества, человеческий капитал должен иметь высокий уровень мастерства и готовность (то есть мотивацию) проявлять продуктивное поведение. В то же время другие исследователи отмечают, что одна практика УЧР может быть легко заимствована конкурентами, но систему практик УЧР со всеми взаимодополнениями и взаимозависимостями внутри набора практик, тем более примененную в определенной организационной среде будет невозможно скопировать, что даст компании устойчивое конкурентное преимущество [Lado, Wilson, 1994].

Объединивший данные подходы П. Боксал [Bohalla, 1998] полагает, что одной из основных задач организации является управление

согласованием интересов менеджеров и работников с целью создать талантливых и преданных делу сотрудников. Успешное решение этой задачи приведет к преимуществу в области человеческого капитала. Вторая задача заключается в развитии сотрудников и команд таким образом, чтобы создать организацию, способную как к внутриорганизационному обучению, так и к обучению внутри отрасли. Успешное решение этой задачи приводит к преимуществу в организационном процессе [Boxall, 1998].

Из всего этого следует вывод, что для установления и поддержания конкурентного преимущества необходимо не только наличие определенных характеристик у сотрудников организации, но и способность организации использовать человеческие ресурсы наилучшим образом. Ввиду этого в сфере УЧР выделились два направления, объясняющих появление конкурентного преимущества фирмы. Одно рассматривает характеристики самих работников как источник конкурентного преимущества, второе – делает акцент на изучении системы практик УЧР и их взаимосвязи с общеорганизационной стратегией фирмы. В данной работе мы следуем предпосылкам второго направления и всесторонне рассматриваем влияние стратегии и практик УЧР на результаты деятельности организации.

Итак, в основе стратегического управления человеческими ресурсами лежит несколько теоретических подходов, в рамках которых по-разному ставятся акценты в вопросах стратегического управления человеческими ресурсами. Как уже отмечалось, в универсалистском и ситуационном подходах основной упор делается на то, что ключом к успеху компании (независимо от того, какова цель организации – высокая производительность, снижение издержек или инновационное развитие) и средством достижения конкурентного преимущества являются практики

управления человеческими ресурсами. В то время как в ресурсном подходе совместно с концепцией человеческого капитала источником конкурентного преимущества является человеческий капитал. В соответствии с вышеизложенным в нашем исследовании будут рассмотрены практики управления человеческими ресурсами, направленные в основном на развитие человеческого капитала с целью стимулирования инновационной активности компаний посредством создания инновационного рабочего поведения.

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

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

В ряде зарубежных эмпирических исследований была обнаружена связь между инновационной направленностью стратегии УЧР и результатами инновационной деятельности [Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2008; Chen, Huang, 2009; Oke, Walumbwa, 2012]. В указанных исследованиях

рост инновационной направленности стратегии УЧР положительно сказывался на результатах инновационной деятельности компаний.

В данном разделе были освещены теоретические основы управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях, в следующем разделе будут более подробно рассмотрены практики управления человеческими ресурсами.

2.2. Практики управления человеческими ресурсами как инструмент формирования рабочего поведения

Сегодня стратегические цели организации, особенно когда речь идет об инновационном развитии, могут быть реализованы только с помощью современных практик управления человеческими ресурсами.

Практики УЧР – это 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 современных организациях практики УЧР направлены на продвижение новых подходов к управлению и организации деятельности, в которых приверженность компании и гибкость сотрудников, а также их готовность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия определяются в качестве основных источников конкурентного преимущества [Ezzamel et al., 1996].

Некоторые авторы полагают, что основными практиками УЧР являются [De Leede, Looise, 2005]:

- разработка организационного процесса и постановка целей и задач (технологическое задание, содержание работ, ротация работ, многозадачность, работа в команде и т.д.);
- планирование персонала (наем, отбор, введение, развитие карьеры, обучение и тренинги, увольнение и т.д.);

- оценка результатов деятельности и вознаграждение персонала (аттестация, оплата по результатам, бонусы и т.д.);
- поддержание системы коммуникаций и принятия решений (информирование, лидерство, участие и т.д.).

Е. Снейп и Т. Рэдман [Snape, Redman, 2010] выделяют три основополагающие практики УЧР, которые соответственно направлены на:

- развитие навыков работников (проведение мероприятий по отбору высококвалифицированных и талантливых сотрудников и дальнейшему развитию их навыков);
- мотивацию сотрудников (создание условий оплаты труда соразмерно затраченным усилиям);
- использование программ по вовлечению работников в процесс управления.

Ввиду актуальности вопроса о взаимосвязи УЧР и инновационности компаний некоторые исследователи выделяют «инновационные практики УЧР («innovative human resource practices»)). В табл. 6 представлено несколько наборов таких практик, предложенных разными авторами.

Таблица 6

Инновационные практики УЧР

Практики	Автор
<ul style="list-style-type: none"> • обучение, • поиск, привлечение и вербовка, • отбор, • вовлечение сотрудников в работу компании 	[Tannenbaum, Dupree-Bruno, 1994]
<ul style="list-style-type: none"> • наем, • компенсации, • статусные барьеры, • обучение 	[MacDuffie, 1995]

Практики	Автор
<ul style="list-style-type: none"> • поощрительные выплаты, • поиск, привлечение, вербовка и отбор персонала, • работа в команде, • гибкое назначение работы, • гарантии занятости, • коммуникации и обучение 	[Ichniowski et al., 1997]
<ul style="list-style-type: none"> • кадровое обеспечение, • обучение, • аттестации, • компенсации 	[Youndt et al., 1996]

Составлено по: Chen, Huang, 2009

Современные российские исследователи среди инновационных практик выделяют: повышение качества и объема работ, выполняемых сотрудниками; перемещение сотрудников между подразделениями; повышение эффективности внутрифирменных коммуникаций и изменение системы рабочих мест [Гурков и др., 2013]. Следует отметить, что в представленном «наборе» присутствуют как характеристики процесса деятельности (перемещение, изменение), так и результаты деятельности (качество и объем работы, эффективность коммуникаций).

В свою очередь Е. Делери и Д. Доти [Delery, Doty, 1996] в своем исследовании выделяют семь ключевых «стратегических практик УЧР»: карьерный рост, обучение, оценка по результатам, компенсации, гарантия занятости, право голоса, рабочие места (в широком смысле). Г. Карри и М. Кэррин [Currie, Kerrin, 2003] используют понятие «стратегические практики УЧР», к которым относят контроль эффективности, наем (recruitment) и отбор, взаимодействие сотрудников, карьерный рост, обмен знаниями внутри компании. А, например, Дж. МакДаффи [MacDuffie, 1995]

представил конкретные комбинации (или «пучки») практик УЧР, которые способствуют улучшению показателей организационной деятельности.

Ряд авторов в результате эмпирических исследований разработали «лучшие практики» управления человеческими ресурсами. Так, Д. Гест [Guest, 1999] выделяет пять практик УЧР:

- тщательный отбор посредством использования отборочных тестов тех, кто может внести определенный вклад;
- профессиональная подготовка на постоянной основе;
- 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;
- двусторонние коммуникации, обеспечивающие наличие полной информации;
- программы по обучению персонала управлению собственностью с целью ознакомления сотрудников со значением их действий, в том числе в случае отсутствия их на рабочем месте и в условиях текучки кадров, их важностью и влиянием на финансовые показатели фирмы.

В свою очередь Дж. Пфеффер [Pfeffer, 1994] предложил рассматривать в качестве «лучших» следующие практики УЧР:

- гарантия трудовой занятости;
- тщательный отбор;
- создание команд, наделенных большими полномочиями, как основы организационной структуры;
- оплата труда по показателям;

- профессиональное обучение сотрудников для обеспечения организации квалифицированными и мотивированными кадрами;
- уменьшение статусных различий;
- доступ сотрудников к финансовой информации.

Данные исследования свидетельствуют о состоятельности универсалистского подхода, однако представленные практики не имеют привязки к организационной стратегии.

Более того, ряд авторов выделяют практики УЧР, характерные для философии трудовых отношений, называемой моделью «высокой приверженности» или «высокой производительности» [Becker and Gerhart 1996, Guest 1987, Huselid 1995, MacDuffie 1995]:

- тщательный набор и отбор персонала с акцентом на черты личности и компетентность;
- широкое использование систем коммуникации;
- создание команды, работающей в гибких рабочих условиях;
- акцент на профессиональную подготовку и обучение;
- вовлечение в процесс принятия решений с наделением ответственностью (наделение полномочиями);
- оценка результатов деятельности, связанная с системой вознаграждения.

Как уже говорилось в предыдущем разделе, Р. Шулер и С. Джексон [Schuler, Jackson, 1987] разработали систему соотношения практик УЧР с поведенческими ролями персонала и бизнес-стратегии организации на примере стратегий Портера. В табл. 7 представлены результаты исследования этих авторов в отношении стратегии «инновация».

Поведенческие роли и практики УЧР для стратегии «инновация»

Поведенческая роль персонала	Практика УЧР
Высокий уровень творческого поведения.	Задания, которые предполагают взаимодействие и координацию групп сотрудников.
Фокус на долгосрочную перспективу.	Оценка по результатам за долгосрочные и командные достижения.
Относительно высокий уровень кооперативного, взаимозависимого поведения.	Задания, позволяющие получить сотрудникам профессиональные навыки, которые могут использоваться на других позициях в компании.
	Система вознаграждения, ориентированная скорее на внутреннюю справедливость, нежели на внешнюю или рыночную справедливость.
Умеренная степень важности качества.	Низкая ставка заработной платы, но возможность участвовать в прибылях компании и самому выбирать соотношение составляющих компенсационного пакета.
Умеренная степень важности количества; одинаковая важность процесса и результатов.	Система горизонтального продвижения с целью развития широкого спектра навыков сотрудников.
Большая степень принятия рисков; более высокий уровень толерантности к неопределенности и непредсказуемости.	

Таким образом, авторы полагали, что использование данных практик УЧР приведет к созданию определенного поведения со стороны сотрудников, которое, в свою очередь, должно было способствовать достижению общеорганизационных целей и соответствовать бизнес-стратегии организации.

В целях настоящего исследования для анализа выделяются практики, направленные на реализацию основных функций УЧР:

- практики УЧР по обучению персонала,
- практики УЧР по отбору персонала,
- практики УЧР по продвижению персонала,
- практики УЧР, направленные на организацию труда персонала,
- практики УЧР по вознаграждению персонала,
- практики УЧР, направленные на вовлечение персонала в процесс принятия решений.

Данные практики УЧР представляют все сферы деятельности УЧР в организации, поэтому их изучение в ходе эмпирического исследования позволит разработать модель УЧР в инновационно-активных компаниях.

2.3. Взаимосвязь практик управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний

На сегодняшний день существует ряд исследований, посвященных взаимозависимости управления человеческими ресурсами (УЧР) и инновационной активности компаний [De Leede, Looise, 2005; Jørgensen et al., 2011]. Актуальность данной темы связана с тем, что в инновационном процессе человеческий фактор играет важную роль [Gupta, Singhal, 1993], и практики УЧР, которые могут оказывать воздействие на инновационные результаты компании, становятся объектом интереса многих исследователей [Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005; Shipton et al., 2006].

Исследование взаимосвязи между УЧР и инновациями началось с разработки модели взаимоотношений между УЧР и инновациями Дж. Де Лидом и Дж. Луисом [De Leede, Looise, 2005], которые в своей модели также предложили исследовать данную взаимосвязь на двух уровнях анализа: организационном и уровне отдельного проекта.

Существует множество исследований взаимосвязи УЧР и инноваций в зависимости от разных параметров УЧР, инноваций или организаций. В табл. 8 представлена классификация исследований по критериям, различающим их.

Таблица 8

Исследования взаимосвязи УЧР и инноваций

Характеристика исследования	Автор
<p>Влияние УЧР на конкретные типы инноваций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • технологические инновации, • продуктовые и технологические инновации, • продуктовые инновации. 	<p>[Li et al., 2006] [Shipton et al., 2006] [Liao, 2006]</p>
<p>Влияние различных практик УЧР на инновационную активность компаний.</p>	<p>[Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005; Shipton et al., 2006; Mate et al., 2010]</p>
<p>Исследование косвенной связи между УЧР и инновациями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • эффект модератора (характеристика заданий), • эффект медиатора (способность управления знаниями). 	<p>[Liao, 2006] [Chen, Huang, 2009]</p>
<p>Влияние инноваций (как модератора, так и медиатора) на взаимосвязь УЧР и</p>	<p>[Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2008]</p>

Характеристика исследования	Автор
организационной эффективности.	
<p>Исследование взаимосвязи УЧР и инноваций в организациях разного типа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • производственные, • ИТ, • высокотехнологичные, • промышленные, • сравнение производственных и наукоемких. 	<p>[Shipton et al., 2005, 2006] [Bondarouk, Looise, 2005] [Li et al., 2006] [Perdomo-Ortiz et al., 2009] [Jørgensen et al., 2011]</p>
<p>Уровень анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организационный, • проектный. 	<p>[Tidd et al., 1997] [Angle, 2000; Katz, 1997; Nijhof, 2002]</p>

Более того, исследователи подходят к изучению вопроса взаимосвязи УЧР и инноваций с различных точек зрения, основываясь на разных теоретических предпосылках, например, с позиций концепции знаний [Chen, Huang, 2009], топ-менеджмента [Camelo-Ordaz, 2008], концепции управления качеством [Perdomo-Ortiz et al., 2009].

В недавних исследованиях авторы рассматривают различные практики УЧР и инновационные результаты в основном с точки зрения концепции знания (knowledge-based theories). Ф. Йоргенсен и соавторы выявили не только наличие одинаковых или схожих практик УЧР в традиционных производственных компаниях и инновационных наукоемких предприятиях, но и сформулировали важные отличия, особенно в практиках кадрового обеспечения. В исследованных организациях как в инновационных, так и в производственных практики УЧР были главным образом направлены на развитие знаний и поддержание работы кросс-

функциональных команд, что, скорее всего, связано с общей тенденцией внедрения новых методов управления и производства во всех отраслях. В наукоемких предприятиях основной акцент при управлении человеческими ресурсами делается на практики, направленные на неформальное обучение, вовлечение сотрудников в экспериментирование, обмен опытом, наставничество и участие в сложных проектах [Jørgensen et al., 2011].

В одной группе исследований была также найдена положительная связь между применением инструментов мотивации, основанных на финансовом вознаграждении, и результатами инновационной деятельности компаний [Cano, Cano, 2006; Eisenberg, Cameron, 1998; Camelo-Ordaz et al., 2008]. Однако же в исследовании Т. Амабайл [Amabile, 1997] рассматривается косвенное воздействие инструментов мотивации, основанных на финансовом вознаграждении, на инновационные результаты компании, и автор подчеркивает, что финансовое вознаграждение не способствует развитию творческих навыков работников и, следовательно, не оказывает влияния на результаты инновационной деятельности компаний. Исследование А. Давила [Davila, 2003] подтверждает выводы Т. Амабайл об отсутствии линейной зависимости между ростом финансового вознаграждения и ростом производительности работников, вовлеченных в инновационную деятельность.

Кроме того, многие недавние исследования, проводимые в данной области, направлены на изучение влияния конкретных практик УЧР на инновационную активность компании [Mate et al., 2010; Beugelsdijk, 2008]. Некоторые авторы акцентируют свое внимание на особой важности роли 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 – создания, передачи и применения знаний [Shipton et al., 2005]. Также в ряде исследований отмечается, 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 [Lopez-Cabrales et al., 2009; Walsworth, Vema, 2007]. Помимо этого, на характер взаимосвязи обучения с инновационной активностью влияли особенности применяемых программ обучения, что стало причиной получения различных результатов исследований, например, в некоторых работах была отмечена положительная связь [Ding, Akhtar, 2001; Schuler, Jackson, 1989], в других отрицательная [Raghuram, Arvey, 1994], в третьих – связь не была обнаружена [Chen, Huang, 2009].

Другие же авторы [Beugelsdijk, 2008] показали наличие положительной и значимой взаимосвязи между практиками УЧР и различными видами инноваций. Так, практики обучения, развития и предоставления автономности на рабочем месте имели значимую положительную связь как с радикальными, так и с инкрементальными инновациями. Внедрение гибкого рабочего графика имело положительную связь с радикальными инновациями, а вознаграждение по результатам труда – с инкрементальными инновациями.

В своем теоретическом обзоре М. А. Евневич говорит о том, что для поддержания творческого климата в организации необходимо использовать практики УЧР, направленные на поддержание командной работы и управление ключевыми сотрудниками, нематериальное стимулирование и противодействующие утечке талантов [Евневич, 2006].

В то же время 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 он относит практики, направленные на стимулирование командной работы, непрерывное обучение, децентрализацию принятия решений, на

внутрифирменный обмен знаниями и др. Автор также приводит ряд причин, по которым данные практики УЧР могут влиять на инновационную активность компаний: во-первых, применение подобных практик УЧР повышает уровень децентрализации, и такая среда более благоприятна для приобретения, использования и распространения знаний; во-вторых, практики командной работы, включающие ротацию кадров, должны способствовать наиболее эффективной координации работ; и, в-третьих, команды часто объединяют знания и опыт, которые существовали в организации отдельно, что потенциально может привести к совершенствованию процессов производства и улучшению продукции.

Более того, в ряде исследований показано, что система УЧР может иметь положительную связь с инновационными результатами компании. Данная система УЧР должна включать в себя применение следующих практик управления персоналом: гибкий рабочий график, поддержание командной работы, долгосрочный найм высококвалифицированных сотрудников, разностороннее долгосрочное обучение, карьерный рост, оценка поведения персонала, система компенсаций [Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2008].

В исследованиях данной сферы также выделяют ряд характеристик, которым должна соответствовать инновационно-направленная система УЧР [Lau, Ngo, 2004]. Во-первых, она должна быть ориентирована на обучение, т.е. повышение квалификации работников и инвестиции в человеческий капитал. Во-вторых, вознаграждение должно основываться на результатах деятельности сотрудника. И наконец, необходимо инициировать развитие команд, т.е. должны проводиться мероприятия, направленные на развитие лидерства и поддержание командного духа сотрудников, при этом делаться упор на создание кросс-функциональных команд. Таким образом, некоторые авторы полагают, что практики УЧР, акцентирующиеся на интенсивном обучении, вознаграждении по результатам и развитии команд и

представляющие собой систему УЧР, влияют на инновационные результаты компании [Lau, Ngo, 2004]. Из всего вышеперечисленного следует, что по мнению ряда авторитетных 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.

Несмотря на то что авторы рассматривают разные практики УЧР при выявлении связи с инновационностью компаний, ни одной модели УЧР в инновационно-активных компаниях предложено не было.

Представленный теоретический обзор современных исследований в данной сфере подтверждает, что организации могут использовать практики УЧР, чтобы воздействовать на поведение и ожидания сотрудников, и таким образом влиять на инновационные результаты компании. Посредством использования эффективных практик УЧР, таких как практики по обучению, отбору, продвижению, вознаграждению персонала и практики, направленные на организацию труда и вовлечение персонала в процесс принятия решений, компании смогут расширить свои возможности по внедрению новых продуктов, услуг и системы управления, а затем достичь лучших инновационных результатов.

Гипотеза 1. Существует комбинация практик УЧР, которая связана с инновационной активностью компаний.

Вопрос взаимодействия практик УЧР и инновационной активности компаний широко представлен как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях. Однако работ, посвященных разработке конкретной модели УЧР в инновационно-активных компаниях, очевидно еще недостаточно.

В то же время некоторые исследователи стремятся изучить и понять динамическое, многокомпонентное нелинейное взаимодействие между тем, как компании создают и управляют знаниями, и тем, насколько они

способны к инновациям. Авторы исследуют сложные взаимосвязи между структурными и динамическими компонентами организационных стратегий УЧР по обучению и развитию и инновационной эффективностью организации [Mate et al., 2010]. В следующем разделе будет рассмотрено инновационное рабочее поведение как опосредующий элемент взаимодействия между практиками УЧР и инновационной активностью компаний.

2.4. Инновационное рабочее поведение как фактор эффективного управления инновационной активностью компаний

Анализируя связь между практиками 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. В рамках нового подхода должно быть заложено понимание динамического, многокомпонентного нелинейного взаимодействия между тем, как компании создают и управляют знаниями, и тем, насколько они способны к инновациям, посредством исследования сложной взаимосвязи между структурными и динамическими компонентами организационных практик УЧР по обучению и развитию и инновационной эффективностью организации. Кроме того, и сама взаимосвязь между практиками УЧР и инновационной активностью характеризуется как комплексная, мультифакторная и динамическая, что в значительной степени усложняет процесс ее анализа и интерпретации [Завьялова и др., 2012]. И более того, в некоторых зарубежных публикациях данный механизм взаимодействия называют «черным ящиком» [Beugelsdijk, 2008; Laursen, Foss, 2003; Mate et al., 2010].

Однако уже в конце XX века появляется научное направление, в рамках которого основным фокусом исследований становится человеческий фактор в инновационном процессе. Данное направление получило название «инновационное рабочее поведение».

Инновационное рабочее поведение представляет собой комплекс умственной и физической активности работников, направленной на решение ряда задач, способствующих достижению основной цели – инновационного развития [Завьялова и др., 2012]. М. Вест и Дж. Фар [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. Дж. Де Хонг и Д. Ден Хартог [De Jong, Den Hartog, 2010] также полагают, что инновационное рабочее поведение направлено на создание некой выгоды и имеет явную прикладную компоненту. Таким образом, под *инновационным рабочим поведением* понимается умственная и физическая активность сотрудников, которая проявляется в количестве инновационных продуктов.

Зарубежные авторы сходятся во мнении, что инновационное рабочее поведение включает в себя креативность работников, то есть создание новых и полезных идей в отношении продуктов, услуг, процессов и процедур, а также их реализацию [Stoffers J., van der Heijden B., 2009]. Некоторые исследователи в данной области связывают инновационное рабочее поведение с инновационным процессом [Janssen, 2000] и выделяют четыре последовательных и взаимосвязанных этапа инновационного рабочего поведения [Messmann, Mulder, 2012; De Jong, Den Hartog, 2010; Scott, Bruce, 1994] (рис. 5).



Рис. 5. ИРП как поведенческий процесс

Первый этап – *идентификация проблемы* (в некоторых исследованиях этот этап называют *исследованием возможностей*) – относится к признанию и пониманию проблем и потребностей, которые создают возможности для изменения и улучшения продуктов и процессов в рабочем контексте. Этап *формирования идеи* содержит начало инновационного развития посредством создания и предложения идей для продуктов или процессов, которые являются новыми, пригодными и потенциально полезными для решения проблем или задач, существующих в определенном рабочем контексте. Третий этап – *продвижение идеи* – характеризуется отстаиванием и легитимизацией идеи посредством убеждения социальной среды предполагаемой инновации и создания бизнес-коалиции, которая берет на себя ответственность и представление необходимой информации, ресурсов и поддержки. Последний этап – *реализация идеи* – включает в себя проведение экспериментов над одной из идей, создание физического или интеллектуального прототипа идеи с целью апробации и повышения ее адекватности и планирование стратегии интеграции в организационный процесс [Messmann, Mulder, 2012].

Данные четыре этапа принято делить на две стадии: творческий потенциал (первые два этапа) и практическая реализация (последние два этапа).

Ряд исследователей считает, что инновационное рабочее поведение может опосредовать взаимосвязь между практиками УЧР и инновационными результатами деятельности компании, выступая таким образом неким медиатором данного взаимодействия [Stoffers J., van der Heijden B., 2009; West, Farr, 1990; De Jong, 2007] (рис. 6).



Рис. 6. Взаимосвязь УЧР и ИАК

Следуя предположению, что инновационное рабочее поведение имеет положительную корреляцию с результатами деятельности компании, многие исследования направлены на определение потенциальных предпосылок инновационного рабочего поведения. Так, например, некоторые исследователи изучают влияние стиля управления (лидерства) [Sanders et al., 2010; Khan et al., 2012], лидерских навыков [Carmeli et al., 2006], интеллектуального капитала [Mura et al., 2012], планирования рабочего процесса [De Spiegelaere et al., 2012] на инновационное рабочее поведение.

Российские исследователи полагают, что на развитие инновационного рабочего поведения влияют практики УЧР. Согласно исследованию О. В. Шелеховой и Е. Н. Коньшиной инновационное рабочее поведение представляет собой инициативное поведение, характеризующееся способностью воспринимать, создавать и реализовывать новшества. По их мнению, поведение должно иметь причину, быть мотивированно, целенаправленно и измеримо [Шелехова, Коньшина, 2011]. Таким образом, в вопросе стимулирования инновационного поведения главную роль отводят практикам эффективного мотивирования персонала. В работе Н. В. Шаховой и А. Н. Петуховой рассматривается взаимосвязь внешнего и внутреннего вознаграждения и развития инновационного рабочего поведения. По результатам своего исследования авторы приходят к следующим выводам: использование в системе практик внутренней мотивации и внешнего вознаграждения благоприятно сказывается на

развитии творческих способностей сотрудников и оказывает значительное воздействие на инновационное рабочее поведение; практика долгосрочного планирования программ стимулирования положительно влияет на инновационные результаты организации [Шахова, Петухова, 2012].

Стоит отметить, что российские публикации в области изучения инновационного рабочего поведения являются скорее теоретическими обзорами, нежели эмпирическими исследованиями.

На основе проделанного теоретического анализа современных исследований взаимосвязи практик УЧР и инновационного рабочего поведения, а также инновационного рабочего поведения и инновационной активности компаний, выдвинуты следующие гипотезы:

Гипотеза 2. Существуют практики УЧР, которые положительно влияют на формирование инновационного рабочего поведения.

Гипотеза 3. Инновационное рабочее поведение положительно связано с инновационной активностью компаний.

Однако в современных исследованиях не существует единого способа оценки инновационного рабочего поведения, и, как правило, используются субъективные измерения, основанные на опросниках. Чаще всего авторы предлагают измерять инновационное рабочее поведение с помощью вопросной шкалы (шкала Лайкерта), при этом варьируется лишь количество вопросов [Scott, Bruce, 1994; Bunce, West, 1995; Basu, Green, 1997; Janssen, 2000; De Jong, Den Hartog, 2010]. Соответственно, одним из действительно актуальных направлений исследования в данной области является разработка инструмента измерения инновационного рабочего поведения с высоким уровнем валидности и надежности. Большинство шкал состоят из вопросов, основанных на субъективных предположениях самих работников. С точки зрения же экономических показателей индикаторами инновационного рабочего поведения могут служить такие показатели, как объем инвестиций, например, в продуктовые инновации, в технологические

инновации и в маркетинговые инновации на первых двух этапах процесса инновационного рабочего поведения на первой стадии. На стадии практической реализации объективными показателями инновационного рабочего поведения могут служить такие количественные показатели, как количество полученных патентов за отчетный (исследуемый) период и количество поданных заявок на выдачу патентов за отчетный (исследуемый) период. Результатом создания инновационного рабочего поведения является инновационная активность компании, объективными измерениями которой могут быть, например, доля нематериальных активов в общем объеме активов организации, доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции.

Таким образом, в современной динамично развивающейся среде, компании, чтобы не только быть успешными, но и иметь устойчивое конкурентное преимущество, должны уделять особое внимание созданию и развитию инновационного рабочего поведения, поскольку оно выступает в качестве медиатора между применяемыми практиками УЧР и инновационной активностью компаний.

2.5. Выводы по второй главе

Подводя итоги второй главы, можно сделать ряд выводов и предположений:

- универсалистский и ситуационный подходы позволяют предполагать возможность выявления практик управления человеческими ресурсами, которые будут являться следствием внедрения определенной стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на достижение основных бизнес-целей компании;

- человеческие ресурсы, в частности человеческий капитал, являются ресурсами, способными к постоянному обновлению и развитию, созданию и аккумулированию знаний, навыков, умений. Это делает их не только источником конкурентного преимущества компаний, но и ключевым элементом в процессе стимулирования инновационной активности;
- в рамках ресурсного подхода основным источником конкурентного преимущества является человеческий капитал, который можно развивать и стимулировать посредством выбранной стратегии и соответствующих ей практик УЧР;
- для достижения конкурентных преимуществ компанией необходимо соответствие выбора и использования определенных практик УЧР и стратегии инновационности;
- в современных исследованиях, несмотря на достаточно большое количество работ, посвященных вопросу стимулирования инновационной активности компаний, роль человеческого фактора в этом процессе мало изучена;
- в качестве фактора, влияющего на инновационную активность, может выступать инновационное рабочее поведение, которое носит процессный характер;
- относительно недавно возникшее направление исследований в области инновационного рабочего поведения гораздо шире представлено в зарубежной литературе, нежели в отечественной.

В данной главе были рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами, а также практики УЧР в инновационно-активных компаниях и инновационное рабочее поведение как фактор эффективного управления инновационной активностью компаний. В следующей главе представлены результаты эмпирического исследования.

ГЛАВА 3. ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ

В третьей главе представлены результаты эмпирического исследования, направленного на решение задач, поставленных в диссертационной работе. Данное эмпирическое исследование состоит из двух этапов, которые и легли в основу разработки модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях.

3.1. Первый этап исследования: изучение взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационного рабочего поведения в инновационно-активных компаниях

Первый этап исследования проводился совместно сотрудниками Высшей школы менеджмента СПбГУ и Высшей школы международного бизнеса РАНГХиГС при Президенте Российской Федерации и являлся частью масштабного исследования, цель которого – выявление глобальных и локальных стратегий и практик управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях развитых и развивающихся стран⁴. Автор являлась одним из исполнителей этого проекта.

3.1.1. Методология исследования и характеристика выборки

Целью данного этапа исследования являлось выявление взаимосвязи между практиками УЧР, инновационным рабочим поведением и инновационной активностью компаний. Опрос проводился методом онлайн-анкетирования посредством размещения информации о нем по различным каналам (размещение на сайтах) во второй половине 2011 года.

Анкета включала блоки вопросов относительно следующих аспектов управления человеческими ресурсами и инновационного менеджмента:

⁴ Подробное описание исследования было опубликовано в статье Завьяловой и др. (2012).

1. Особенности корпоративных ценностей;
2. Особенности планирования;
3. Характеристики категорий сотрудников, участвующих в инновациях;
4. Формы поддержки инновационной деятельности в компании;
5. Формы инновационной и творческой активности сотрудников;
6. Виды инновационных проектов, в которых участвуют сотрудники;
7. Изменения инновационной активности за последние годы;
8. Формы, в которых компания организует инновационную деятельность персонала;
9. Проблемы, с которыми сталкиваются в компании творческие сотрудники и инновационные проекты;
10. Формы признания таланта и заслуг новаторов в компании;
11. Источники информации о научных и практических достижениях в профессиональной области;
12. Поддержка инновационной деятельности, которая важна для сотрудников;
13. Вид обмена знаниями, в которых руководители принимали участие в течение последнего полугодия;
14. Вид обмена знаниями, которые руководитель организовал для своих подчиненных в течение последнего полугодия;
15. Качества, которые ценят и поощряют руководители высшего звена в своих подчиненных.

Анкета включала вопросы, касающиеся возраста организаций, их размера, отраслевой принадлежности и распределения по регионам.

В вопроснике использовались закрытые вопросы, которые предполагали ответы вида «Да/Нет». Таким образом, полученные в результате данные представляют собой бинарные переменные.

Объектом исследования стали 118 компаний, представляющих 8 федеральных округов Российской Федерации. Респондентами выступали менеджеры высшего и среднего звена управления. Компании, принявшие участие в опросе, оперировали в различных сферах деятельности, таких как потребительские товары и услуги, машиностроение, образование, консалтинговые и прочие услуги и другие. Основная часть компаний относится к предприятиям малого и среднего бизнеса и существует на рынке порядка 10 лет.

Из представленных ранее пятнадцати блоков вопросов анкеты для настоящей работы были выбраны те, которые непосредственно касаются темы данного диссертационного исследования (табл. 9).

Таблица 9

Вопросы анкеты, использованные для выявления взаимосвязи между практиками УЧР, инновационным рабочим поведением и инновационной активностью компаний

Практики УЧР
<i>Оценка персонала</i>
Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты
<i>Обучение (традиционные методы)</i>
Стажировки
Обучение (лекции, тренинги)
<i>Обучение (современные методы)</i>
Ротации
Система управления знаниями / Портал знаний

Практики УЧР
Коучинг, консультирование экспертов
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом
Обмен опытом
Самостоятельное изучение специализированных источников информации
Обратная связь от коллег
<i>Нематериальное стимулирование</i>
Признание таланта
Профессиональный рост
Особые условия работы (гибкий график, лучшие техника и рабочее место и пр.)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ
<i>Материальное стимулирование</i>
Финансовое вознаграждение
Материально-техническая помощь в реализации проектов
Приоритетность в финансировании проектов
Дополнительные бонусы
Корпоративные награды
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)

Практики УЧР
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации
Показатели инновационного рабочего поведения (ИРП)
Генерация идей и рационализаторские предложения
Инициация организационных изменений
Экспертиза идей и предложений
Финансирование инновационных проектов
Привлечение в компанию креативных сотрудников

В настоящей работе инновационное рабочее поведение рассматривалось на двух стадиях: возникновения (генерация идей и рационализаторские предложения, инициация организационных изменений) и практической реализации (экспертиза идей, финансирование инноваций, привлечение креативных сотрудников).

В данном исследовании в качестве методологической основы оценки инновационной активности компаний использовалось Руководство Осло, согласно которому к инновационно-активным можно отнести компании, осуществившие в период от одного года до трех лет хотя бы один коммерчески успешный инновационный проект [Руководство Осло, 2010, с. 65]. В соответствии с этим ответ «Да» на вопрос анкеты: «За последний год компания коммерчески успешно осуществила хотя бы один инновационный проект?» служил основанием для выделения компании в группу инновационно-активных (ИАК), а ответ «Нет» – в группу неинновационных (не-ИАК). В результате опроса 39 компаний являются инновационно-активными (33%), а 79 компаний (67%) вошли в группу неинновационных.

3.1.2. Сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами и инновационного рабочего поведения в инновационно-активных и неинновационных компаниях

Анализ данных первого этапа исследования проводился посредством следующих статистических методов: частотный анализ данных и метод бисериальных корреляций.

Результаты частотного анализа представлены в табл. 10. Частотный анализ позволил выявить тенденции использования различных практик УЧР в инновационно-активных и неинновационных компаниях. Например, в инновационно-активных компаниях современные методы обучения и методы нематериального стимулирования использовались чаще, чем в неинновационных. Значения z-статистики позволяют судить о статистически значимых различиях в применении тех или иных практик УЧР в инновационно-активных и неинновационных компаниях.

Таблица 10

Частотный анализ данных по инновационно-активным и неинновационным компаниям

Практики УЧР	ИАК, %	не-ИАК, %	z- статистика
<i>Оценка персонала</i>			
Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений	25,64	8,86	2,44* (0,015)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	30,76	6,33	3,56* (0,000)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>			
Стажировки	17,95	16,46	0,20 (0,839)

Практики УЧР	ИАК, %	не-ИАК, %	z- статистика
Обучение (лекции, тренинги)	58,97	63,29	-0,45 (0,650)
<i>Обучение (современные методы)</i>			
Ротации	7,69	3,80	0,91 (0,365)
Система управления знаниями / Портал знаний	33,33	8,86	3,33* (0,001)
Коучинг, консультирование экспертов	23,08	16,46	0,87 (0,385)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	53,85	32,91	2,19* (0,029)
Обмен опытом	43,59	29,11	1,56 (0,118)
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	74,36	65,82	0,94 (0,347)
Обратная связь от коллег	58,97	44,30	1,50 (0,134)
<i>Нематериальное стимулирование</i>			
Признание таланта	33,33	15,19	2,27* (0,023)
Профессиональный рост	61,54	43,04	1,89 (0,059)
Особые условия работы (гибкий график, лучшие техника и рабочее место и пр.)	23,08	15,19	1,05 (0,292)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	17,95	11,39	0,98 (0,328)

Практики УЧР	ИАК, %	не-ИАК, %	z- статистика
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	20,51	20,25	0,03 (0,974)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	71,79	40,50	3,20* (0,001)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	35,90	15,19	2,55* (0,011)
<i>Материальное стимулирование</i>			
Финансовое вознаграждение	38,46	26,58	1,32 (0,187)
Материально-техническая помощь в реализации проектов	46,15	32,91	1,40 (0,162)
Приоритетность в финансировании проектов	20,51	10,13	1,55 (0,121)
Дополнительные бонусы	53,85	37,97	1,64 (0,102)
Корпоративные награды	46,15	20,25	2,92* (0,003)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	23,08	18,99	0,52 (0,604)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	17,95	20,25	-0,30 (0,766)
Показатели инновационного рабочего поведения (ИРП)			
Генерация идей и рационализаторские предложения	61,54	39,24	2,28* (0,022)

Практики УЧР	ИАК, %	не-ИАК, %	z- статистика
Инициация организационных изменений	35,90	27,85	0,89 (0,372)
Экспертиза идей и предложений	56,41	32,91	2,44* (0,015)
Финансирование инновационных проектов	15,38	6,33	1,59 (0,111)
Привлечение в компанию креативных сотрудников	25,64	18,99	0,83 (0,405)

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

Далее для исследования взаимосвязи между практиками УЧР, инновационным рабочим поведением и инновационной активностью компаний использовался метод бисериальных корреляций.

Бисериальный коэффициент корреляции предназначен для коррелирования переменной мерной (то есть количественной непрерывной, измеряемой обычно интервальной или отношенческой шкалой) с переменной дихотомической, за которой скрывается мерная величина, имеющая притом в популяции нормальное распределение; дихотомичность же переменной является следствием огрубления измерительной шкалы до двух градаций. Если такое допущение принять, то бисериальный коэффициент представляет собой предположительное значение коэффициента корреляции Пирсона, которое было бы получено, останься вторая переменная мерной, не огрубленной до дихотомической [Харченко, 2008].

В табл. 11 представлены коэффициенты корреляций между практиками УЧР и показателем «Успешно реализованные инновационные проекты».

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

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
<i>Оценка персонала</i>	
Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений	0,285** (0,009)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,416** (0,000)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	0,025 (0,839)
Обучение (лекции, тренинги)	-0,055 (0,649)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,072 (0,362)
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)
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	0,106 (0,343)

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Обратная связь от коллег	0,197 (0,123)
<i>Нематериальное стимулирование</i>	
Признание таланта	0,292* (0,016)
Профессиональный рост	0,248* (0,048)
Особые условия работы (гибкий график, лучшие техника и рабочее место и пр.)	0,130 (0,286)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,112 (0,323)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	0,004 (0,974)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	0,416** (0,000)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	0,331** (0,006)
<i>Материальное стимулирование</i>	
Финансовое вознаграждение	0,178 (0,178)
Материально-техническая помощь в реализации	0,190 (0,151)
Приоритетность в финансировании проектов	0,178 (0,112)
Дополнительные бонусы	0,220 (0,090)

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Корпоративные награды	0,393** (0,001)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	0,066 (0,603)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	-0,038 (0,766)

Примечание: ** отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0,01.

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

Результаты бисериального корреляционного анализа позволяют сделать вывод о том, что инновационная направленность практик оценки персонала взаимосвязана с инновационной активностью компаний.

Более того, некоторые практики нематериального стимулирования также взаимосвязаны с инновационной активностью компаний. К таким практикам относятся: признание талантов, перспективы профессионального роста, повышение статуса инноваторов в коллективе и информирование о заслугах.

Практика корпоративного вознаграждения, относящаяся к финансовым методам мотивирования, также оказалась связана с инновационной активностью. Стоит отметить, что данная практика относится не только к финансовому вознаграждению, но и имеет моральный аспект стимулирования по сравнению с традиционными практиками финансового вознаграждения.

Две практики, отнесенные нами к современным методам обучения, оказались взаимосвязаны с инновационной активностью компаний: портал знаний и профессиональные конференции. Однако ни одна практика из

группы традиционных методов обучения согласно корреляционному анализу не имеет взаимосвязи с инновационной активностью компаний.

В табл. 12 представлены бисериальные коэффициенты корреляции между показателями инновационного рабочего поведения и инновационной активностью компаний.

Таблица 12

Бисериальные коэффициенты корреляции между показателями ИРП и инновационной активностью компаний

Показатели ИРП	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Генерация идей и рационализаторские предложения	0,303* (0,015)
Экспертиза идей и предложений	0,330** (0,008)
Инициация организационных изменений	0,121 (0,367)
Финансирование инновационных проектов	0,161 (0,103)
Привлечение в компанию креативных сотрудников	0,107 (0,402)

Примечание: ** отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0,01.

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

Результаты корреляционного анализа позволяют заключить, что с результатами инновационной активности компаний взаимосвязаны такие два показателя инновационного рабочего поведения, как создание и экспертиза инновационных идей (формирование инноваций).

В табл. 13 приведены бисериальные коэффициенты корреляции между практиками УЧР и показателем инновационного рабочего поведения «Генерация идей и рационализаторские предложения».

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

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
<i>Оценка персонала</i>	
Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений	0,066 (0,570)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,250* (0,024)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	0,161 (0,179)
Обучение (лекции, тренинги)	0,182 (0,121)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,080 (0,308)
Коучинг, консультирование экспертов	0,222 (0,066)
Система управления знаниями/Портал знаний	0,341** (0,002)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	0,107 (0,426)
Обмен опытом	0,072 (0,596)
Самостоятельное изучение специализированных источников	0,145 (0,189)

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
информации	
Обратная связь от коллег	0,192 (0,133)
<i>Нематериальное стимулирование</i>	
Признание таланта	0,194 (0,120)
Профессиональный рост	0,338** (0,005)
Особые условия работы (гибкий график, лучшие техника и рабочее место и пр.)	0,251* (0,033)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,095 (0,402)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	0,048 (0,709)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	0,338** (0,005)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	-0,180 (0,155)
<i>Материальное стимулирование</i>	
Финансовое вознаграждение	0,175 (0,188)
Материально-техническая помощь в реализации	0,233 (0,075)
Приоритетность в финансировании проектов	0,095 (0,402)

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Дополнительные бонусы	0,112 (0,402)
Корпоративные награды	-0,046 (0,729)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	0,106 (0,402)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	0,134 (0,282)

Примечание: ** отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0,01.

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

Стадия инновационного рабочего поведения, характеризуемая созданием новых идей, оказалась связанной с практикой оценки, основанной на модели профессиональных компетенций, с применением современных систем управления знаниями и различными нематериальными практиками мотивирования, например, особыми условиями работы и перспективой профессионального роста.

В табл. 14 приведены бисериальные коэффициенты корреляции между практиками УЧР и показателем инновационного рабочего поведения «Экспертиза идей и предложений».

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

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
<i>Оценка персонала</i>	
Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений	0,255* (0,022)
Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты	0,005 (0,964)
<i>Обучение (традиционные методы)</i>	
Стажировки	-0,191 (0,107)
Обучение (лекции, тренинги)	-0,079 (0,511)
<i>Обучение (современные методы)</i>	
Ротации	0,106 (0,178)
Коучинг, консультирование экспертов	0,063 (0,612)
Система управления знаниями/Портал знаний	0,297** (0,009)
Профессиональные конференции и другие мероприятия по обмену идеями и опытом	-0,006 (0,964)
Обмен опытом	0,201 (0,129)
Самостоятельное изучение специализированных источников информации	0,229* (0,033)

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Обратная связь от коллег	0,315** (0,010)
<i>Нематериальное стимулирование</i>	
Признание таланта	0,108 (0,397)
Профессиональный рост	0,118 (0,362)
Особые условия работы (гибкий график, лучшие техника и рабочее место и пр.)	0,088 (0,473)
Вовлечение в работу с молодыми специалистами (кураторство, наставничество)	0,282 (0,009)
Особое внимание руководства (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)	0,133 (0,291)
Повышение статуса в коллективе (приглашение на встречи, совещания, обращение за консультациями и пр.)	0,224 (0,074)
Информирование о заслугах в корпоративных СМИ	-0,092 (0,473)
<i>Материальное стимулирование</i>	
Финансовое вознаграждение	0,295* (0,021)
Материально-техническая помощь в реализации	0,163 (0,221)
Приоритетность в финансировании проектов	0,157 (0,164)
Дополнительные бонусы	0,165 (0,210)

Практики УЧР	Коэффициент корреляции (приблизительная двусторонняя значимость)
Корпоративные награды	0,177 (0,180)
Финансирование стажировок, обучения и участия в конференциях (вне общего лимита)	-0,164 (0,190)
Оплата специализированной литературы, доступа к современным источникам информации	0,218 (0,074)

Примечание: ** отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0,01.

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

Показатель формирования инновации связан с такими практиками УЧР, как введение практики оценки персонала через показатели эффективности, использование современных систем управления знаниями и практик, ориентированных на самостоятельное обучение, а также с практиками финансового вознаграждения.

Таким образом, полученные на первом этапе исследования результаты позволили сделать выводы о взаимосвязи практик УЧР, инновационного рабочего поведения и инновационной активности компаний.

В результате корреляционного анализа были выявлены значимые связи между практиками УЧР и инновационной активностью компаний (рис. 7), что подтверждает предположения, сформулированные на основе изучения российских и зарубежных информационных источников. Использование современных практик оценки персонала, современных методов обучения и преимущественно нематериальных практик мотивирования взаимосвязано с инновационной активностью компаний (первичное подтверждение Гипотезы 1).

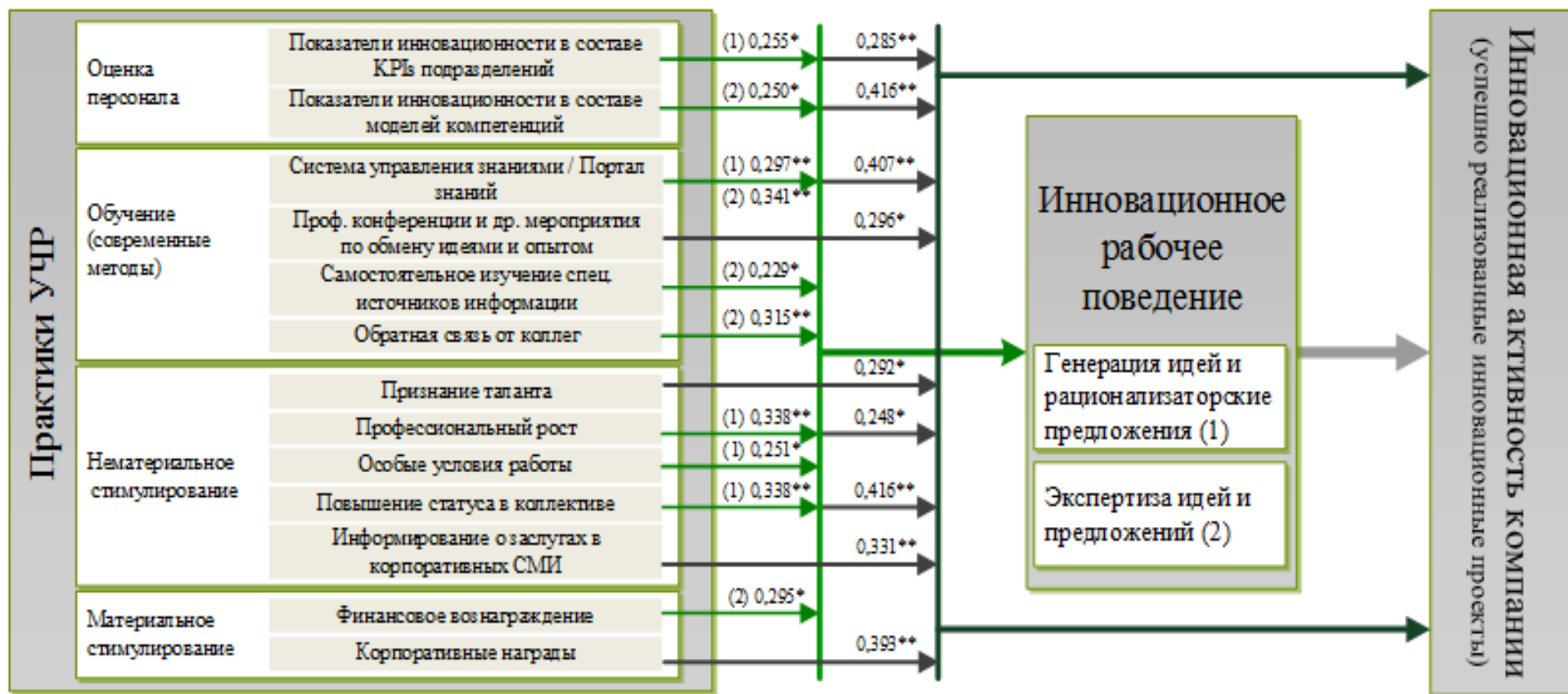


Рис. 7. Результаты первого этапа исследования: взаимосвязь практик УЧР, ИРП и иновационной активности компаний

Кроме того, полученные результаты свидетельствуют о том, что практики УЧР также влияют на формирование инновационного рабочего поведения (подтверждение Гипотезы 2). При этом, как показано на схеме (рис. 7), разные практики УЧР влияют на разные этапы инновационного рабочего поведения. Практики нематериального стимулирования, а также введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений (практика оценки персонала) имеют значимую положительную связь с первым этапом инновационного рабочего поведения – генерация идей, рационализаторские предложения. В свою очередь, введение показателей инновационности в состав моделей компетенций (практика оценки персонала), современные практики обучения, а именно создание портала знаний, самостоятельное изучение специализированных источников информации и обеспечение возможности получения обратной связи от коллег, и финансовое вознаграждение имеют значимую положительную связь со вторым этапом инновационного рабочего поведения – экспертиза идей и предложений. Вполне логично, что на этапе практической реализации идеи сотрудники более заинтересованы в финансовом вознаграждении (поскольку оно дается по результатам), в то время как на предыдущем этапе – формирование идеи – творческие стремления сотрудников больше мотивировались нематериальными видами стимулирования. Таким образом, данное исследование демонстрирует, что различные практики УЧР влияют на разные формы инновационного рабочего поведения, что, в свою очередь, свидетельствует о сообразности рассмотрения инновационного рабочего поведения как процесса, состоящего из последовательных этапов.

Результаты также показали, что оба этапа инновационного рабочего поведения имеют значимую положительную связь с инновационной активностью компаний (подтверждение Гипотезы 3). На основе полученных данных можно сделать вывод, что инновационное рабочее поведение может

выступать в качестве опосредующего элемента взаимосвязи практик УЧР и инновационной активности компаний.

Однако данное исследование имеет ряд существенных ограничений. Во-первых, данные являются субъективными, поскольку основываются на оценке мнений опрашиваемых (вопросы были сформулированы в виде утверждений, на которые респондент мог ответить только «Да» или «Нет»). Во-вторых, полученные данные представляют собой дихотомические переменные, что сужает круг статистических методов анализа существующих взаимосвязей между переменными. В-третьих, отнесение компании к инновационно-активным основано на единичном ответе на вопрос о наличии инновационных проектов, а не на комплексной оценке уровня инновационной активности компаний.

Таким образом, чтобы получить объективные результаты и провести полноценный статистический анализ данных, был проведен второй этап исследования, который описан в последующих разделах.

3.2. Второй этап исследования: выявление особенностей управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях

В качестве основы исследования была использована модель Д. Лепака и С. Снелла [Lepak, Snell, 1999], которая объединяет в себе два наиболее важных научных направления: теорию человеческого капитала и ресурсную теорию фирмы. Методология разработана и использована в исследованиях интернациональной группы университета Иллинойса [the University of Illinois] под руководством Джона Лоулера [John Lawler]. Методика исследования позволяет оценить стратегии развития человеческого капитала, включая технологии обучения и развития, оценки эффективности деятельности и оценки персонала, компенсаций и развития карьеры [Bartlett et al., 2002]. Методология была апробирована и

использована в ряде работ, в том числе и в исследовании, проведенном в России [Ardichvili, Dirani, 2005].

3.2.1. Методология исследования

В качестве основного метода формирования выборки были использованы структурированные интервью на основе адаптированного опросника Дж. Лоулера, переведенного на русский язык (см. Приложение 1).

Анкета содержит несколько групп вопросов:

1. Характеристики компании (размер, отрасль, др.);
2. Инвестиционная активность (динамика) за исследуемый период;
3. Практики управления человеческими ресурсами (отдельно в отношении рядовых сотрудников и менеджмента организации);
4. Показатели инновационных результатов деятельности компании (количество полученных патентов, доля инновационной продукции и т.д.).

Респондентами стали руководители и топ-менеджеры организаций, а также директора по персоналу. Респонденты были отобраны на основе следующих критериев:

- наличие экспертных знаний в области управления человеческими ресурсами;
- наличие компетенций по управлению компанией в целом;
- наличие комплексного представления о человеческом капитале организации;
- наличие знаний об основных видах деятельности компании на момент исследования;
- наличие возможности и желания достоверно описать человеческие ресурсы организации.

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

3.2.2. Формирование выборки и ее структура

Настоящая работа основывается на данных, собранных в результате исследования, проведенного в рамках научно-исследовательского проекта «Глобальные и локальные стратегии и практики развития человеческих ресурсов инновационно-активных компаний: международное исследование» и завершено в декабре 2012 года. Основная цель этого проекта – сравнительный анализ практик управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях развивающихся стран. Для целей настоящего диссертационного исследования были использованы данные по 54 российским инновационно-активным компаниям, а также по 40 компаниям, не относящимся к инновационно-активным (контрольная группа).

В опросе принимали участие представители малых и средних предприятий (табл. 15).

Таблица 15

Размер компаний (по численности персонала)

Количество человек	ИАК, %	КГ, %
1 – 99	7,41	0
100 – 249	40,74	35
250 – 499	18,52	37,5
500 – 749	9,26	12,5
>750	22,22	15

В 40,7% компаний экспериментальной группы численность персонала составляет от 100 до 250 человек, а в 18% – не более 500 сотрудников. В контрольной группе также часть компаний (35%), участвующих в исследовании, имеет в штате 100-250 человек и в 37,5% фирм работает от 250 до 500 человек.

В отношении основного вида деятельности компаний можно сказать следующее: 20% экспериментальной и 10% контрольной групп занимаются производством оборудования, 22,5% контрольной и 7,5% экспериментальной групп заняты в тяжелом машиностроении. Данные по всем видам деятельности исследованных компаний представлены в табл. 16.

Таблица 16

Основная деятельность предприятия

Вид деятельности	ИАК, %	КГ, %
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

Вид деятельности	ИАК, %	КГ, %
Судостроение	3,7	2,5
Производство программного обеспечения	7,41	0
Телекоммуникации	0	2,5
Другое	11,13	32,5

Респондентами выступили представители высшего менеджмента и отдела по работе с персоналом. В 7,4% экспериментальной и в 7,5% контрольной групп в исследовании приняли участие генеральные директора компаний. Заместители генеральных директоров были опрошены в 28% компаний экспериментальной группы и 32,5% фирм контрольной группы. В организациях экспериментальной группы 48% респондентов являлись директорами по персоналу, в контрольной группе 35% опрошенных занимали ту же позицию. Данные относительно занимаемых респондентами должностей приведены в табл. 17.

Таблица 17

Должности респондентов

Занимаемая позиция	ИАК, %	КГ, %
Генеральный директор	7,41	7,5
Зам. 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

Можно заключить, что компании экспериментальной и контрольной групп имеют сопоставимые характеристики, что дает релевантные данные для сравнения.

3.2.3. Моделирование переменных

Для моделирования вопроса «инновационная активность компаний» (ИАК) в исследовании используется бинарная переменная следующего вида (отнесение компаний к инновационно-активным осуществлялось согласно Методике, описанной в разделе 1.2):

$$\text{ИАК} = \begin{cases} 1, & \text{если компания является инновационно-активной} \\ 0, & \text{если компания не является инновационно-активной} \end{cases}$$

Вопросы анкеты, определяющие уровень развития инновационного рабочего поведения в компании, следующие:

- инвестиции в инновации (продуктовые, маркетинговые, технологические);
- доля научно-технического персонала;
- патенты;
- доля нематериальных активов;
- доля инновационной продукции;
- доля инновационной продукции, отгруженной на экспорт.

В качестве независимых переменных использовались те, которые характеризуют практики управления человеческими ресурсами в компаниях. Информация о практиках УЧР была получена из ответов на вопросы анкеты. В ней респондентам было предложено 32 вопроса по практикам УЧР, которые охватывают такие сферы управления человеческими ресурсами, как наем и отбор, обучение и развитие персонала, проектирование работы, продвижение, система вознаграждения (табл. 18).

Моделирование независимых переменных (практики УЧР)

Вопрос анкеты	Наименование переменной
<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.	trng_1
Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала предприятия.	trng_2
Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия.	trng_3
Обучение у нас рассматривается скорее как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции.	trng_4
У нас много внимания уделяется обучению, для того чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга.	trng_5
Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников.	trng_6
<i>Отбор</i>	
Мы часто нанимаем людей на неполную ставку.	sel_1
Предприятие тратит много усилий по найму работников.	sel_2
Мы используем профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям.	sel_3
Отбор работников для нашего предприятия очень строгий и тщательный (различные тесты, интервью и т.п.).	sel_4

Вопрос анкеты	Наименование переменной
Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на знания, умения и навыки, которые он демонстрирует, чем на его потенциал.	sel_5
Характеристики и рекомендации, которые предоставляет кандидат, играют центральную роль при приеме на работу.	sel_6
<i>Продвижение</i>	
Если человека приняли на работу, он, как правило, может рассчитывать на то, что будет работать на предприятии столько времени, сколько захочет.	prom_1
За исключением рабочих мест, которые рассчитаны на новичков, вакансии обычно занимают людьми, работающими на предприятии.	prom_2
На вакантные должности часто берут людей не с предприятия.	prom_3
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.	prom_4
Стаж работы на рабочем месте – главный фактор для повышения в должности.	prom_5
<i>Организация труда</i>	
Предполагается, что сотрудники предприятия могут выполнять разного рода работы, если в этом возникнет необходимость.	des_1
На нашем предприятии широко применяется научная организация труда. Изучаются конкретные виды работ и разрабатывается система процедур, которой работник	des_2

Вопрос анкеты	Наименование переменной
должен следовать.	
<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.	comp_1
Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате сотрудников, хорошо и плохо работающих на одной и той же должности.	comp_2
На нашем предприятии мы пытаемся быть уверенными, что зарплата работников близка к той, которую они могли бы получать, работая на других предприятиях.	comp_3
Определяя оплату труда, мы обращаем больше внимания на вклад работника, чем на то, как называется его должность.	comp_4
Зарботки сотрудников на нашем предприятии тесно связаны с тем, как работает отдельный человек или коллектив.	comp_5
Стаж работы на предприятии – важный фактор в вопросе оплаты труда.	comp_6
Финансовое участие работников (доля в прибыли, доля в собственности предприятия и т.п.) весьма значительно на нашем предприятии.	comp_7
На нашем предприятии мы используем систему оценки работы при определении уровня и диапазона оплаты для большинства должностей.	comp_8
<i>Участие в управлении</i>	
Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их	part_1

Вопрос анкеты	Наименование переменной
работы и условий труда.	
Должности определены таким образом, чтобы дать сотрудникам больше инициативы и возможностей для выполнения их работы.	part_2
Работники нашего предприятия часто работают в самоуправляющихся группах.	part_3
Работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе.	part_4
Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.	part_5

Переменные, характеризующие практики управления человеческими ресурсами, имеют следующий вид:

1. Обучение

trng_1, ..., trng_6 = {

- 1, если ответ «Абсолютно не согласен»
- 2, если ответ «Не согласен»
- 3, если ответ «Ни да, ни нет»
- 4, если ответ «Согласен»
- 5, если ответ «Полностью согласен»

2. Отбор

sel_1, ..., sel_6 = {

- 1, если ответ «Абсолютно не согласен»
- 2, если ответ «Не согласен»
- 3, если ответ «Ни да, ни нет»
- 4, если ответ «Согласен»
- 5, если ответ «Полностью согласен»

3. Продвижение

prom_1, ..., prom_5 = {

- 1, если ответ «Абсолютно не согласен»
- 2, если ответ «Не согласен»
- 3, если ответ «Ни да, ни нет»
- 4, если ответ «Согласен»
- 5, если ответ «Полностью согласен»

4. Организация труда

des_1, des_2 = {

- 1, если ответ «Абсолютно не согласен»
- 2, если ответ «Не согласен»
- 3, если ответ «Ни да, ни нет»
- 4, если ответ «Согласен»
- 5, если ответ «Полностью согласен»

5. Вознаграждение

comp_1, ..., comp_8 = {

- 1, если ответ «Абсолютно не согласен»
- 2, если ответ «Не согласен»
- 3, если ответ «Ни да, ни нет»
- 4, если ответ «Согласен»
- 5, если ответ «Полностью согласен»

6. Участие в управлении

part_1, ..., part_5 = {

- 1, если ответ «Абсолютно не согласен»
- 2, если ответ «Не согласен»
- 3, если ответ «Ни да, ни нет»
- 4, если ответ «Согласен»
- 5, если ответ «Полностью согласен»

3.3. Сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами в экспериментальной и контрольной группах компаний

В этом разделе будут рассмотрены результаты проведенного эмпирического исследования. Во-первых, следует проанализировать уровень развития инновационного рабочего поведения в экспериментальной

и контрольной группах, во-вторых, провести сравнительный анализ практик управления человеческими ресурсами в экспериментальной и контрольной группах. Последним этапом исследования станет регрессионный анализ, на основе которого будет предложена модель управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях.

3.3.1. Сравнение показателей внедрения инновационного рабочего поведения в экспериментальной и контрольной группах компаний

В целях данного исследования для оценки инновационного рабочего поведения были использованы следующие экономические показатели (рис. 8).

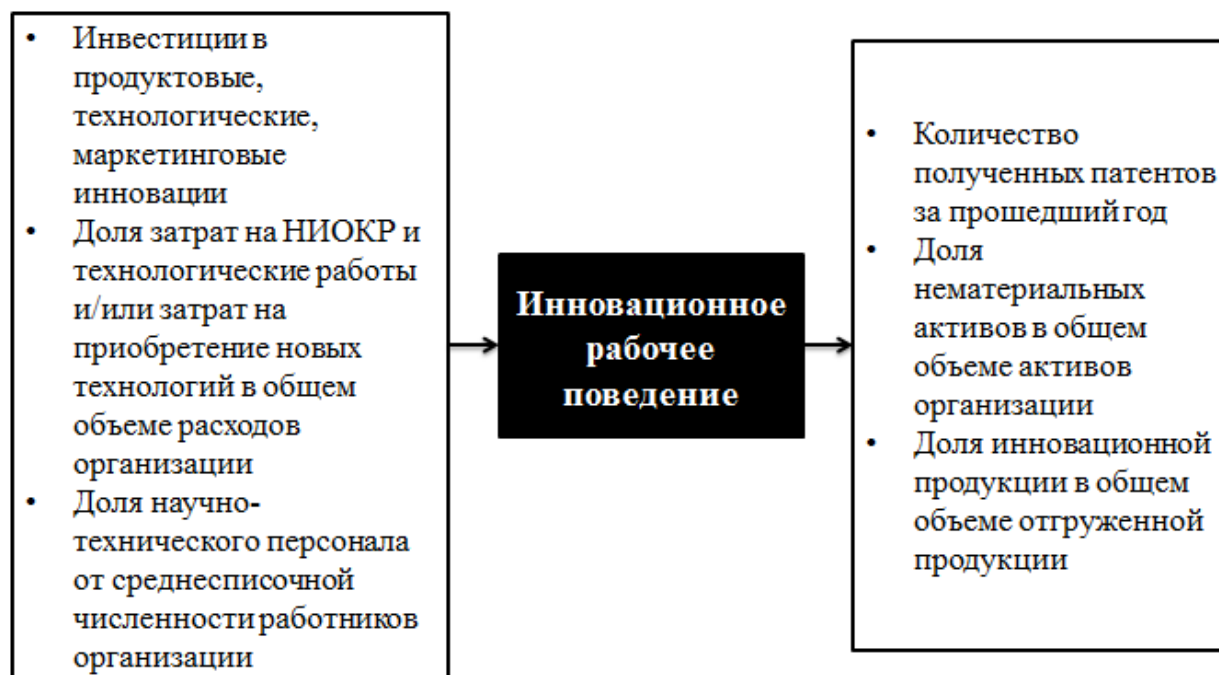


Рис. 8. Факторы, влияющие на ИРП, и результаты деятельности компаний

В данном исследовании сделано предположение, что при наличии предпосылок для создания инновационного рабочего поведения, а также при наличии характеристик, определяющих результат инновационного рабочего поведения, мы будем считать, что инновационное рабочее поведение имеет место.

Далее проведем сравнительный анализ индикаторов инновационного рабочего поведения в экспериментальной и контрольной группах. Как видно из гистограмм (рис. 9 и 10), компании экспериментальной группы имеют более активную инвестиционную деятельность, чем компании из контрольной группы.

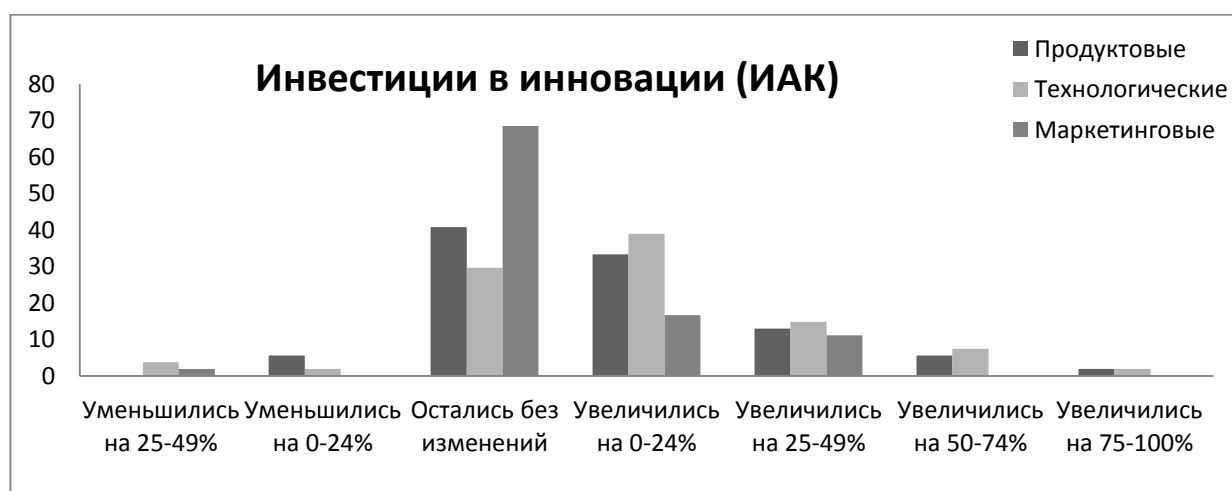


Рис. 9. Инвестиции в инновации (экспериментальная группа)

Несмотря на трудности последних лет – финансовый и экономический кризисы, большинство участвовавших в исследовании компаний экспериментальной группы продолжили свою инвестиционную деятельность. Большая часть компаний сохранила прежний уровень инвестиционной активности: 69% компаний продолжают инвестировать в маркетинговые инновации, 41% фирм – в продуктовые инновации и 30% респондентов – в технологические инновации. А многие компании даже увеличили инвестиции более чем на 25%: 32% организаций увеличили инвестиции в технологические инновации, 20% фирм – в продуктовые и 11% компаний – в маркетинговые инновации. Однако некоторые компании (5,5%) сократили инвестиции более чем на 25% в маркетинговые и технологические инновации, а 7,41% фирм уменьшили инвестиции в продуктовые и технологические инновации менее чем на 24%.

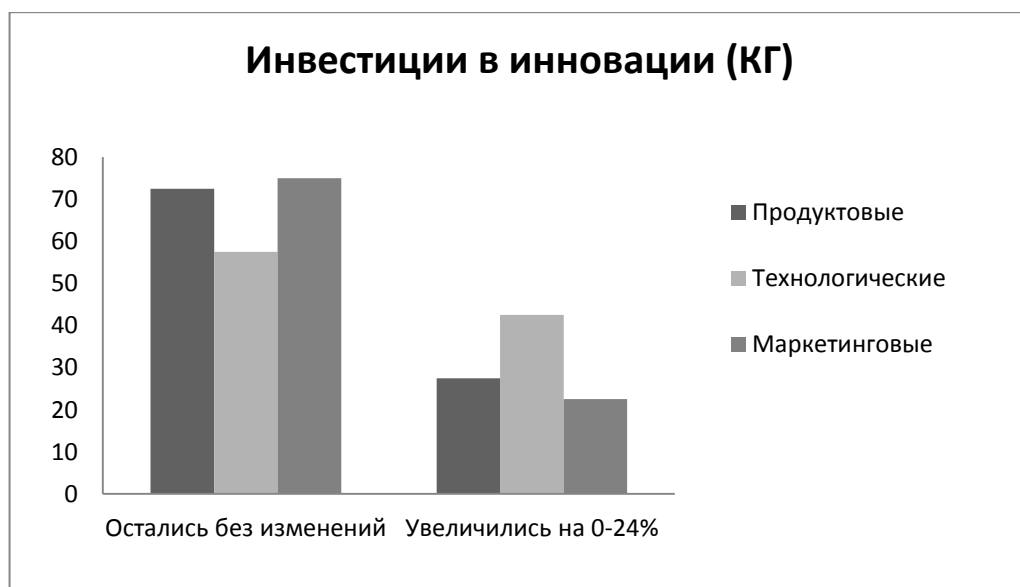


Рис. 10. Инвестиции в инновации (контрольная группа)

В контрольной группе компании обладают меньшим уровнем инвестиционной активности. В 60% опрошенных организаций инвестиции в продуктовые, технологические и маркетинговые инновации остались на прежнем уровне. А в оставшихся 40% компаний инвестиции в продуктовые, технологические и маркетинговые инновации были увеличены меньше чем на 25%.

По результатам анализа инвестиционной деятельности компаний экспериментальной и контрольной групп можно сделать вывод, что организации экспериментальной группы обладают более высокой степенью инвестиционной активности.

Следующим показателем на «входе» является доля затрат на научно-исследовательские разработки и затраты на приобретение новых технологий (рис. 11). Как видно из гистограммы, компании экспериментальной группы вкладывают в научно-исследовательские разработки больше средств нежели компании контрольной группы.



Рис. 11. Доля затрат на НИОКР и технологические работы и/или затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов организации

Почти все компании из контрольной группы имеют долю затрат на НИОКР и/или приобретение новых технологий не более 9%. При этом в экспериментальной группе доля затрат на НИОКР и/или приобретение новых технологий более 75% в 15% опрошенных компаний. Также в 15% фирм доля затрат составляет 50-74% и в 15% организаций – 25-49%. 33% компаний имеют долю затрат на НИОКР и/или приобретение новых технологий менее 9%. Таким образом, в инновационно-активных компаниях доля затрат на НИОКР и/или приобретение новых технологий также больше, чем в компаниях из контрольной группы.

Еще одним показателем, определяющим создание инновационного рабочего поведения, является доля нематериальных активов в общем объеме активов организации (рис. 12). Здесь также наблюдается значительная разница между экспериментальной и контрольной группами.

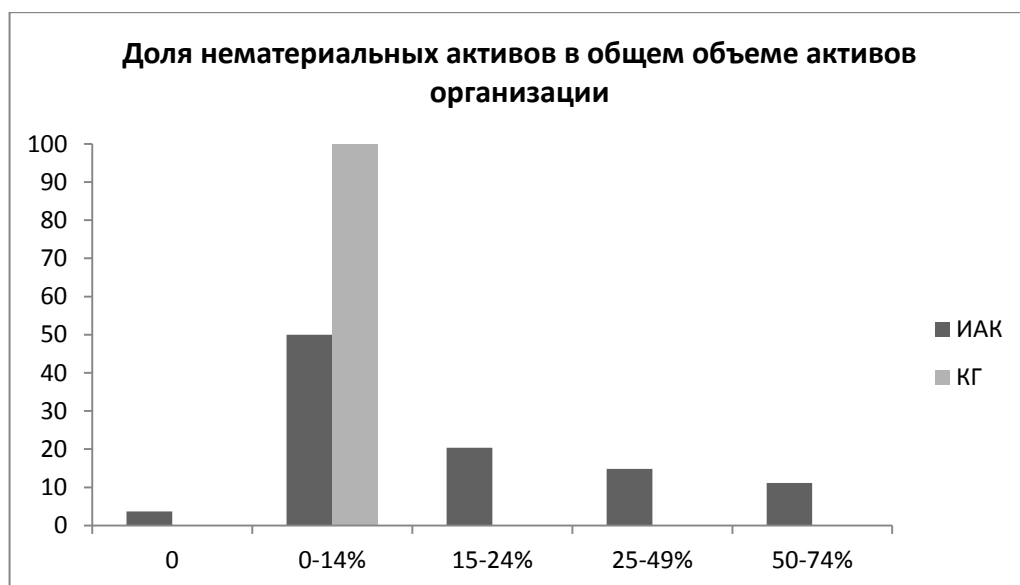


Рис. 12. Доля нематериальных активов в общем объеме активов организации

Доля нематериальных активов в общем объеме активов в 25% компаний экспериментальной группы составляет более 25%, а в 20% фирм – от 15 до 24%. И все же в 50% организаций этой группы доля нематериальных активов не превышает и 14%. В то же время все компании контрольной группы имеют долю нематериальных активов на уровне ниже 9%. В этом аспекте показатели компаний экспериментальной группы также превышают показатели контрольной группы.

Таким образом, поскольку в экспериментальной группе все показатели выше, нежели в контрольной группе, можно сделать вывод, что в экспериментальной группе существуют предпосылки для создания инновационного рабочего поведения.

Далее сравним индикаторы, характеризующие результаты присутствия инновационного рабочего поведения.

Для начала рассмотрим такой показатель, как доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (рис. 13).

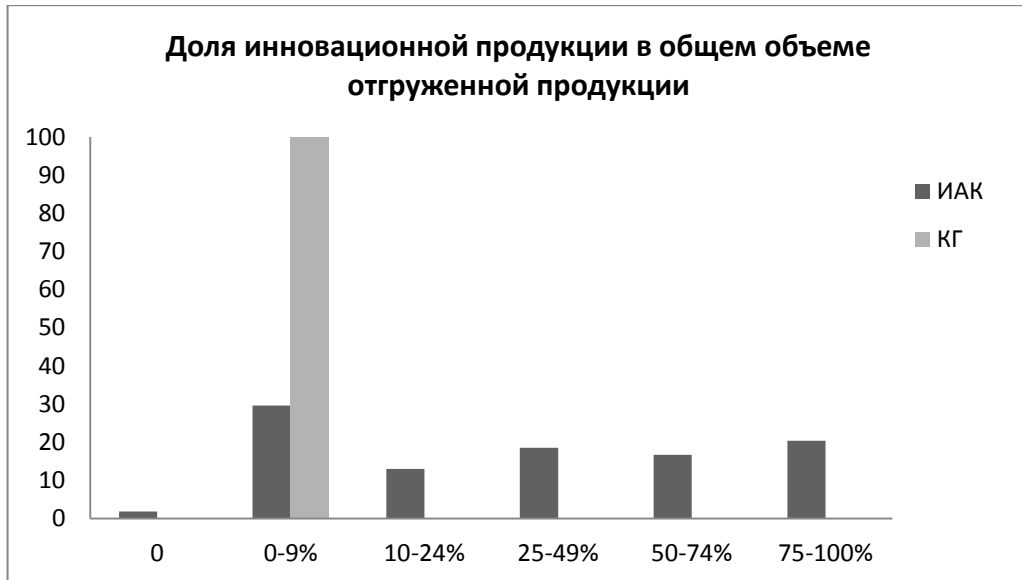


Рис. 13. Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции

Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции в компаниях контрольной группы не превышает 9%. Такие же значения показателей имеет 30% организаций из экспериментальной группы. В 13% фирм экспериментальной группы доля инновационной продукции составляет от 10 до 24%, а в 18,5% компаний – 25-49%. Более того, в 17% компаний экспериментальной группы доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции составляет 50-74%, а в 20% фирм доля инновационной продукции превышает 75%.

Из приведенных данных видно, что значение доли инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции в инновационно-активных компаниях в целом значительно больше, чем в контрольной группе.

По доле научно-технического персонала от среднесписочной численности работников организации значения в экспериментальной и контрольной группах также различны (рис. 14).

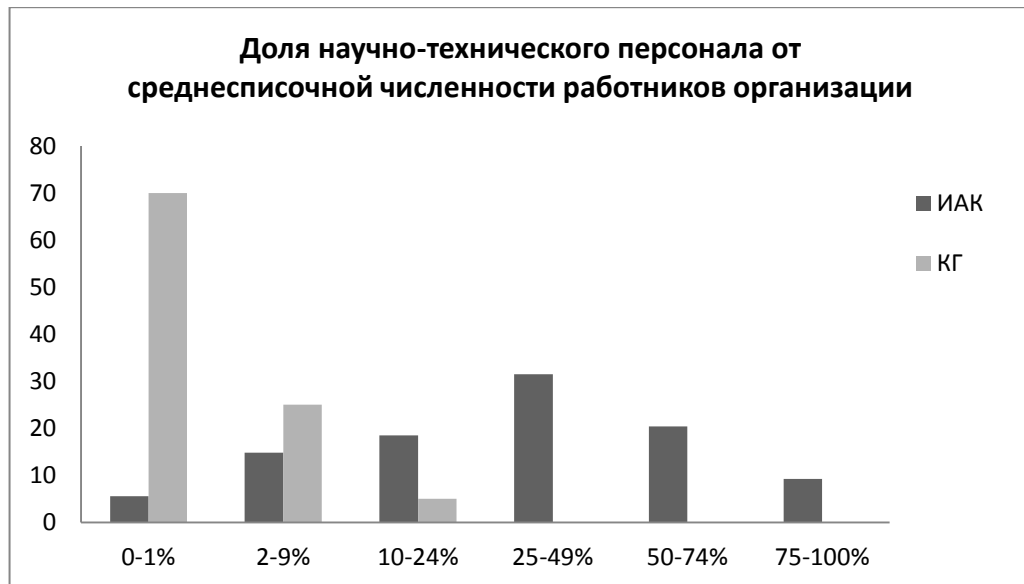


Рис. 14. Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности работников организации

В 29,5% организаций экспериментальной группы доля научно-технического персонала больше 50%, в 31% компаний – 25-49%, в 19% фирм – 10-24%, а в 15% организаций доля научно-технического персонала составляет 2-9%. При этом в 5,6% компаний экспериментальной группы доля научно-технического персонала менее 1%. В свою очередь в контрольной группе доля научно-технического персонала не превышает 24% (и только в 5% компаний). Данные результаты также свидетельствуют о том, что в экспериментальной группе вероятность присутствия инновационного рабочего поведения выше, чем в контрольной группе.

По количеству полученных патентов и поданных заявок на патенты экспериментальная и контрольная группы также имеют отличия (рис. 15 и 16).



Рис. 15. Количество полученных патентов за прошедший год

В компаниях контрольной группы не было ни патентов, ни заявок на патенты за исследуемый период. За тот же промежуток времени в экспериментальной группе в 72% компаний были получены патенты и в 75% фирм были поданы заявки на патенты.



Рис. 16. Количество поданных заявок на выдачу патентов за прошедший год

Число компаний, получивших патенты и подавших заявки на патенты, в экспериментальной группе существенно превышает количество аналогичных компаний в контрольной группе, что также может свидетельствовать о большой степени инновационной активности компаний экспериментальной группы.

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 служить механизмом, объясняющим влияние практик УЧР на инновационную активность компаний.

В следующем разделе будет проведен сравнительный анализ практик УЧР в экспериментальной и контрольной группах компаний.

3.3.2. Выявление особенностей управления человеческими ресурсами в экспериментальной и контрольной группах компаний

Для дальнейшего исследования был проведен частотный анализ (графическое представление результатов в Приложении 2). В исследовании использовались суммарные ответы по категориям «Согласен» и «Полностью согласен» в процентном выражении для экспериментальной и контрольной групп компаний (табл. 19). Более того, было проведено сравнение долей в двух выборках для определения статистически значимых различий в исследуемых группах компаний (*z*-статистика).

Таблица 19

Частотный анализ данных по практикам УЧР в экспериментальной и контрольной группах исследования

Практики УЧР	ИАК, %	КГ, %	<i>z</i>- статистика
<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 (trng_1).	75,93	67,5	0,72 (0,472)
Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала предприятия (trng_2).	42,59	30	1,22 (0,224)

Практики УЧР	ИАК, %	КГ, %	z- статистика
Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия (trng_3).	51,86	75	-2,37** (0,018)
Обучение у нас рассматривается скорее как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции (trng_4).	20,37	32,5	-1,33 (0,182)
У нас много внимания уделяется обучению, для того чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга (trng_5).	75,92	55	1,89* (0,058)
Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников (trng_6).	50	30	1,95* (0,052)
<i>Отбор</i>			
Мы часто нанимаем людей на неполную ставку (sel_1).	20,37	7,5	1,73* (0,083)
Предприятие тратит много усилий по найму работников (sel_2).	55,56	67,5	-1,17 (0,241)
Мы используем профиограммы, в которых четко представлены служебные обязанности, соответствующие различным должностям (sel_3).	64,81	42,5	2,38** (0,017)
Отбор работников для нашего предприятия очень строгий и тщательный (различные тесты, интервью и т.п.) (sel_4).	79,63	70	1,07 (0,283)

Практики УЧР	ИАК, %	КГ, %	z- статистика
Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на знания, умения и навыки, которые он демонстрирует, чем на его потенциал (sel_5).	59,26	65	-0,57 (0,571)
Характеристики и рекомендации, которые предоставляет кандидат, играют центральную роль при приеме на работу (sel_6).	24,07	32,5	-0,90 (0,367)
<i>Продвижение</i>			
Если человека приняли на работу, он, как правило, может рассчитывать на то, что будет работать на предприятии столько времени, сколько захочет (prom_1).	62,97	72,5	-0,97 (0,331)
За исключением рабочих мест, которые рассчитаны на новичков, вакансии обычно занимают людьми, работающими на предприятии (prom_2).	33,33	37,5	-0,42 (0,676)
На вакантные должности часто берут людей не с предприятия (prom_3).	68,52	57,5	1,10 (0,272)
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 (prom_4).	29,63	30	0,02 (0,984)
Стаж работы на рабочем месте – главный фактор для повышения в должности (prom_5).	16,67	22,5	-0,71 (0,477)
<i>Организация труда</i>			

Практики УЧР	ИАК, %	КГ, %	z- статистика
Предполагается, что сотрудники предприятия могут выполнять разного рода работы, если в этом возникнет необходимость (des_1).	72,23	67,5	0,49 (0,621)
На нашем предприятии широко применяется научная организация труда. Изучаются конкретные виды работ, и разрабатывается система процедур, которой работник должен следовать (des_2).	62,96	42,5	2,08** (0,038)
<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 (comp_1).	27,78	20	1,03 (0,305)
Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате сотрудников, хорошо и плохо работающих на одной и той же должности (comp_2).	59,26	50	0,76 (0,447)
На нашем предприятии мы пытаемся быть уверенными, что зарплата работников близка к той, которую они могли бы получать, работая на других предприятиях (comp_3).	72,22	72,5	-0,03 (0,976)
Определяя оплату труда, мы обращаем больше внимания на вклад работника, чем на то, как называется его должность (comp_4).	79,63	77,5	0,39 (0,698)
Зарботки сотрудников на нашем предприятии тесно связаны с тем, как работает отдельный человек или коллектив (comp_5).	68,52	77,5	-0,96 (0,336)

Практики УЧР	ИАК, %	КГ, %	z- статистика
Стаж работы на предприятии – важный фактор в вопросе оплаты труда (comp_6).	24,08	27,5	-0,38 (0,706)
Финансовое участие работников (доля в прибыли, доля в собственности предприятия и т.п.) весьма значительно на нашем предприятии (comp_7).	9,26	12,5	-0,44 (0,659)
На нашем предприятии мы используем систему оценки работы при определении уровня и диапазона оплаты для большинства должностей (comp_8).	55,56	45	1,11 (0,268)
<i>Участие в управлении</i>			
Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда (part_1).	25,92	60,00	-3,33** (0,001)
Должности определены таким образом, чтобы дать сотрудникам больше инициативы и возможностей для выполнения их работы (part_2).	70,37	52,50	1,90* (0,057)
Работники нашего предприятия часто работают в самоуправляющихся группах (part_3).	31,48	17,50	1,58 (0,114)
Работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе (part_4).	53,7	17,50	3,57** (0,000)

Практики УЧР	ИАК, %	КГ, %	z- статистика
Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс (part_5).	48,15	27,50	2,10** (0,035)

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

* отмечены коэффициенты, значимо отличающиеся от 0 на уровне 0,10.

На основе данного анализа были выявлены практики УЧР, по которым наблюдаются статистически значимые различия в экспериментальной и контрольной группах.

Далее был проведен корреляционный анализ, используя коэффициент корреляции Спирмана [Spearman]. Этот подход был выбран в связи с тем, что переменные исследования являются порядковыми. В результате было выяснено, что почти все переменные имеют статистически значимую корреляционную зависимость с инновационной активностью компаний (за исключением двух переменных – trng_3 и sel_1). В двух случаях наблюдается отрицательный знак коэффициента Спирмана (для переменных trng_3 и part_1). Для остальных переменных знак коэффициента корреляции положительный (табл. 20).

Корреляционная матрица (по результатам частотного анализа)

	innov	trng_3	trng_5	trng_6	sel_1	sel_3	des_2	part_1	part_2	part_4	part_5
innov	1,0000										
trng_3	-0,1146	1,0000									
trng_5	0,2280*	-0,0543	1,0000								
trng_6	0,3131*	-0,0356	0,2573*	1,0000							
sel_1	0,1996	-0,1337	0,0592	-0,0773	1,0000						
sel_3	0,4091*	-0,0037	0,2133*	0,2953*	0,2446*	1,0000					
des_2	0,2863*	0,0859	0,2878*	0,3791*	0,0110	0,3183*	1,0000				
part_1	-0,2922*	-0,0826	-0,1313	0,0117	0,0558	-0,0513	-0,2411*	1,0000			
part_2	0,3196*	0,2626*	0,2226*	0,2894*	-0,0372	0,3326*	0,3577*	-0,3456*	1,0000		
part_4	0,3277*	0,0525	0,0745	0,2583*	-0,0735	0,1556	0,1491	-0,2027	0,5321*	1,0000	
part_5	0,3113*	0,1803	0,1512	0,1388	0,0236	0,2081	0,2617*	-0,1600	0,3089*	0,2326*	1,0000

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

N=89

После этого был проведен регрессионный анализ. В качестве регрессионной модели была выбрана логит-модель вида:

$$P\{y = 1|x\} = \Lambda(x), \text{ где } \Lambda(x) \text{ – логистическая функция.}$$

Практика исследований в данной области показывает состоятельность использования данного типа регрессии. Результаты эмпирического тестирования регрессионной логит-модели представлены в табл. 21 и 22.

В табл. 21 представлены результаты регрессионного анализа, где была исследована взаимосвязь инновационной активности компаний и практик УЧР, относящихся к разным сферам управления персоналом (то есть по группам практик УЧР).

Модель 3 и Модель 5 являются статистически незначимыми.

В свою очередь Модель 1, Модель 2, Модель 4 и Модель 6 являются статистически значимыми.

Перейдем к анализу значимых переменных в Модели 1. Переменная *trng_6* является статистически значимой и оценка параметра этой переменной положительная. Из этого следует, что те компании, которым свойственны вложения значительных средств в обучение и подготовку работников, будут с большей вероятностью инновационно-активными.

Далее рассмотрим значимые переменные в Модели 2. Переменная *sel_3* является статистически значимой и оценка ее параметра положительная. Соответственно, вероятность того, что предприятие будет инновационно-активным, выше в тех компаниях, где используются профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям. Переменная *sel_4* также является статистически значимой и оценка ее параметра тоже положительная. Ввиду чего компании, где отбор работников очень строгий и тщательный (различные тесты, интервью и т.п.), будут с большей вероятностью инновационно-активными.

В Модели 4 переменная *des_2* является статистически значимой и оценка ее параметра положительная. Это говорит о том, что предприятия, широко

применяющие научную организацию труда, то есть там, где изучаются конкретные виды работ и сформирована система процедур, которой работник должен следовать, с большей вероятностью будут инновационно-активными.

Теперь проанализируем значимые переменные в Модели 6. Переменная *part_5* является статистически значимой и оценка параметра данной переменной положительная. Следовательно, с большей вероятностью будут инновационно-активными те компании, где работники получают подробную информацию о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.

Таким образом, результаты регрессионного анализа по группам практик УЧР (по сферам деятельности) показали, что лишь некоторые из практик УЧР могут иметь влияние на инновационную активность компании.

В связи с этим в целях подтверждения гипотезы о наличии комбинации практик УЧР, относящихся к разным сферам управления человеческими ресурсами, была построена логит-модель по результатам частотного и корреляционного анализа (табл. 22). В Модель 7 были включены переменные, по которым наблюдались статистически значимые различия между инновационно-активными компаниями и контрольной группой, а также по результатам корреляционного анализа данные переменные имели значимые взаимосвязи с инновационной активностью компаний (табл. 20). Таким образом, всего в Модель 7 вошли десять переменных, которые представляют собой практики УЧР, относящиеся к разным сферам управления персоналом. Далее в Моделях 8–10 поэтапно исключались из рассмотрения статистически незначимые переменные (табл. 22).

Результаты оценки параметров логит-модели (по группам практик УЧР)

Модель 1 Обучение		Модель 2 Отбор		Модель 3 Продвижение		Модель 4 Организация труда		Модель 5 Вознаграждение		Модель 6 Участие в управлении	
Переменные	Значения	Переменные	Значения	Переменные	Значения	Переменные	Значения	Переменные	Значения	Переменные	Значения
trng_1	0,230 (0,262)	sel_1	0,387 (0,160)	prom_1	-0,119 (0,492)	des_1	0,088 (0,667)	comp_1	0,136 (0,547)	part_1	-0,332 (0,176)
trng_2	0,269 (0,206)	sel_2	-0,137 (0,528)	prom_2	0,072 (0,733)	des_2	0,483 (0,009)	comp_2	0,221 (0,326)	part_2	0,141 (0,624)
trng_3	-0,196 (0,338)	sel_3	0,676 (0,001)	prom_3	0,225 (0,344)	Const	-1,596 (0,081)	comp_3	0,282 (0,293)	part_3	0,205 (0,352)
trng_4	-0,154 (0,420)	sel_4	0,672 (0,008)	prom_4	0,307 (0,061)			comp_4	0,364 (0,193)	part_4	0,276 (0,304)
trng_5	0,251 (0,200)	sel_5	0,066 (0,792)	prom_5	-0,157 (0,421)			comp_5	-0,397 (0,152)	part_5	0,471 (0,030)
trng_6	0,463 (0,027)	sel_6	-0,044 (0,845)	Const	-0,706 (0,610)			comp_6	0,069 (0,729)	Const	-1,898 (0,178)
Const	-2,495 (0,140)	Const	-4,890 (0,006)					comp_7	-0,007 (0,973)		
								comp_8	0,257 (0,231)		
Const	-2,933 (0,093)										
Pseudo R ²	0,1109	Pseudo R ²	0,2156	Pseudo R ²	0,0497	Pseudo R ²	0,0652	Pseudo R ²	0,0688	Pseudo R ²	0,1428
N	89	N	92	N	92	N	92	N	86	N	90
<i>Значимость модели</i>		<i>Значимость модели</i>		<i>Значимость модели</i>		<i>Значимость модели</i>		<i>Значимость модели</i>		<i>Значимость модели</i>	
LR $\chi^2(6) =$	13,40	LR $\chi^2(6) =$	27,16	LR $\chi^2(5) =$	6,26	LR $\chi^2(2) =$	8,18	LR $\chi^2(8) =$	8,13	LR $\chi^2(5) =$	17,59
Prob> $\chi^2 =$	0,0370	Prob> $\chi^2 =$	0,0001	Prob> $\chi^2 =$	0,2821	Prob> $\chi^2 =$	0,0168	Prob> $\chi^2 =$	0,4212	Prob> $\chi^2 =$	0,0035

Результаты оценки параметров логит-модели (по результатам частотного анализа)

	Модель 7	Модель 8	Модель 9	Модель 10	Модель 11
Переменные	Значения	Значения	Значения	Значения	Значения
trng_3	-0,473 (0,087)	-0,473 (0,087)	-0,480 (0,072)	-0,491 (0,062)	-0,527 (0,039)
trng_5	0,222 (0,380)	0,223 (0,378)	0,219 (0,381)	–	–
trng_6	0,501 (0,099)	0,506 (0,070)	0,505 (0,070)	0,536 (0,051)	0,541 (0,030)
sel_1	0,566 (0,087)	0,566 (0,087)	0,564 (0,087)	0,538 (0,095)	–
sel_3	0,543 (0,033)	0,546 (0,029)	0,541 (0,027)	0,563 (0,020)	0,710 (0,002)
des_2	0,012 (0,967)	–	–	–	–
part_1	-0,774 (0,019)	-0,777 (0,016)	-0,771 (0,015)	-0,755 (0,015)	-0,807 (0,007)
part_2	-0,038 (0,918)	-0,037 (0,920)	–	–	–
part_4	0,538 (0,113)	0,535 (0,107)	0,519 (0,072)	0,474 (0,095)	–
part_5	0,518 (0,058)	0,520 (0,055)	0,516 (0,053)	0,538 (0,045)	0,649 (0,013)
Const	-3,805 (0,064)	-3,782 (0,056)	-3,806 (0,053)	-3,067 (0,084)	-1,132 (0,450)
Pseudo R ²	0,3643	0,3643	0,3642	0,3579	0,3135
N	89	89	89	89	89
<i>Значимость модели</i>	LR χ^2 (10) = 44,46	LR χ^2 (9) = 44,45	LR χ^2 (8) = 44,44	LR χ^2 (7) = 43,67	LR χ^2 (5) = 38,26
	Prob> χ^2 = 0,0000	Prob> χ^2 = 0,0000	Prob> χ^2 = 0,0000	Prob> χ^2 = 0,0000	Prob> χ^2 = 0,0000

В результате последовательного рассмотрения результатов регрессионного анализа в итоговой Модели 11 остались переменные, коэффициенты которых значимо отличаются от 0 на уровне 0,05, а это позволяет сделать вывод о том, что данные переменные взаимосвязаны с инновационной активностью компаний (табл. 23).

Таблица 23

Результаты оценки параметров итоговой логит-модели

Модель 11	
Переменные	Значения
trng_3	-0,527 (0,039)
trng_6	0,541 (0,030)
sel_3	0,710 (0,002)
part_1	-0,807 (0,007)
part_5	0,649 (0,013)
Const	-1,132 (0,450)
Pseudo R ²	0,3135
N респондентов	89
Значимость модели	LR $\chi^2(5) = 38,26$ Prob> $\chi^2 = 0,0000$

Результаты регрессионного анализа показывают, что Модель 11 является статистически значимой. Более того, все переменные, характеризующие практики УЧР и включенные в данную модель, также являются статистически значимыми. В Модели 11 оценки параметров переменных trng_6, sel_3, part_5 являются положительными, а для переменных trng_3 и part_1 оценки параметров этих переменных отрицательные.

По результатам исследования были выделены следующие практики УЧР (табл. 24).

Выявленные практики УЧР

Практики УЧР	Наименование переменной	Знак
Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия.	trng_3	–
Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников.	trng_6	+
Мы используем профессиограммы, в которых четко представлены служебные обязанности, соответствующие различным должностям.	sel_3	+
Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда (r).	part_1	–
Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.	part_5	+

Таким образом, компании будут с большей вероятностью инновационно-активными, если в них используются следующие практики УЧР:

- значительные вложения в обучение и подготовку работников;
- использование профессиограмм, в которых четко представлены служебные обязанности, соответствующие различным должностям;
- информирование сотрудников о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.

Предприятия же, где новым сотрудникам в обязательном порядке пытаются привить понятие ценностей и традиций компании, и в которых

работники редко участвуют в решении проблем и принятии решений, касающихся их работы и условий труда, будут с меньшей вероятностью инновационно-активными.

По результатам регрессионного анализа, выявлено противоречие. По данным, приведенным в табл. 24, видно: интенсивное обучение новых сотрудников организационным ценностям и традициям снижает вероятность инновационной активности компании (это может быть объяснено следующим – создание неких социальных и организационных рамок может отрицательно сказываться на креативном и инновационном мышлении сотрудников). Но наряду с этим четко прописанные служебные обязанности ведут к увеличению вероятности повышения инновационной активности компании.

Итак, данные практики УЧР используются в инновационно-активных компаниях и можно предположить, что они потенциально воздействуют на инновационную активность компаний, что также является подтверждением Гипотезы 1.

3.4. Разработка модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях и практические рекомендации по ее использованию

Для повышения инновационной активности компаний практики УЧР, вовлеченные в реализацию данной стратегии, должны стимулировать сотрудников к проявлению инновационного рабочего поведения. Предлагаемые практики УЧР, которые были выявлены в ходе эмпирического исследования и могут рассматриваться как соответствующие инновационной стратегии компании, представлены в табл. 25.

Практики УЧР, соответствующие инновационной стратегии компании

Сфера УЧР	Практики УЧР
Оценка персонала	Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений.
	Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты.
Обучение и развитие	Обучение, направленное на ознакомление сотрудников с разными видами работ, с целью повышения их взаимозаменяемости.
	Использование систем управления знаниями/порталов знаний.
	Организация доступа к профессиональным конференциям и другим мероприятиям по обмену идеями и опытом.
	Предоставление возможности самостоятельного изучения специализированных источников информации.
	Организация предоставления обратной связи от коллег.
	Значительные вложения средств в обучение и подготовку работников.
Организация труда	Применение научной организации труда, в рамках которой изучаются конкретные виды работ и разрабатывается система процедур, которой работник должен следовать.
Отбор	Наем сотрудников на неполную ставку.
	Использование профессиограмм, в которых четко представлены служебные обязанности, соответствующие различным должностям.

Сфера УЧР	Практики УЧР
Высокая степень автономности на рабочем месте	Предоставление возможности участия в решении проблем и принятии решений, которые касаются работы и условий труда сотрудников.
	Определение должностей таким образом, чтобы дать сотрудникам больше инициативы и возможностей для выполнения их работы.
	Предоставление возможности самостоятельно принимать много решений на работе.
	Информирование о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.
Нематериальное стимулирование	Признание таланта.
	Профессиональный рост.
	Предоставление особых условий работы.
	Повышение статуса в коллективе.
	Информирование о заслугах в корпоративных СМИ.
Материальное стимулирование	Финансовое вознаграждение.
	Корпоративные награды.

Обобщенные результаты исследования взаимосвязи практик управления человеческими ресурсами, инновационного рабочего поведения и инновационной активности компаний представлены на рис. 17.

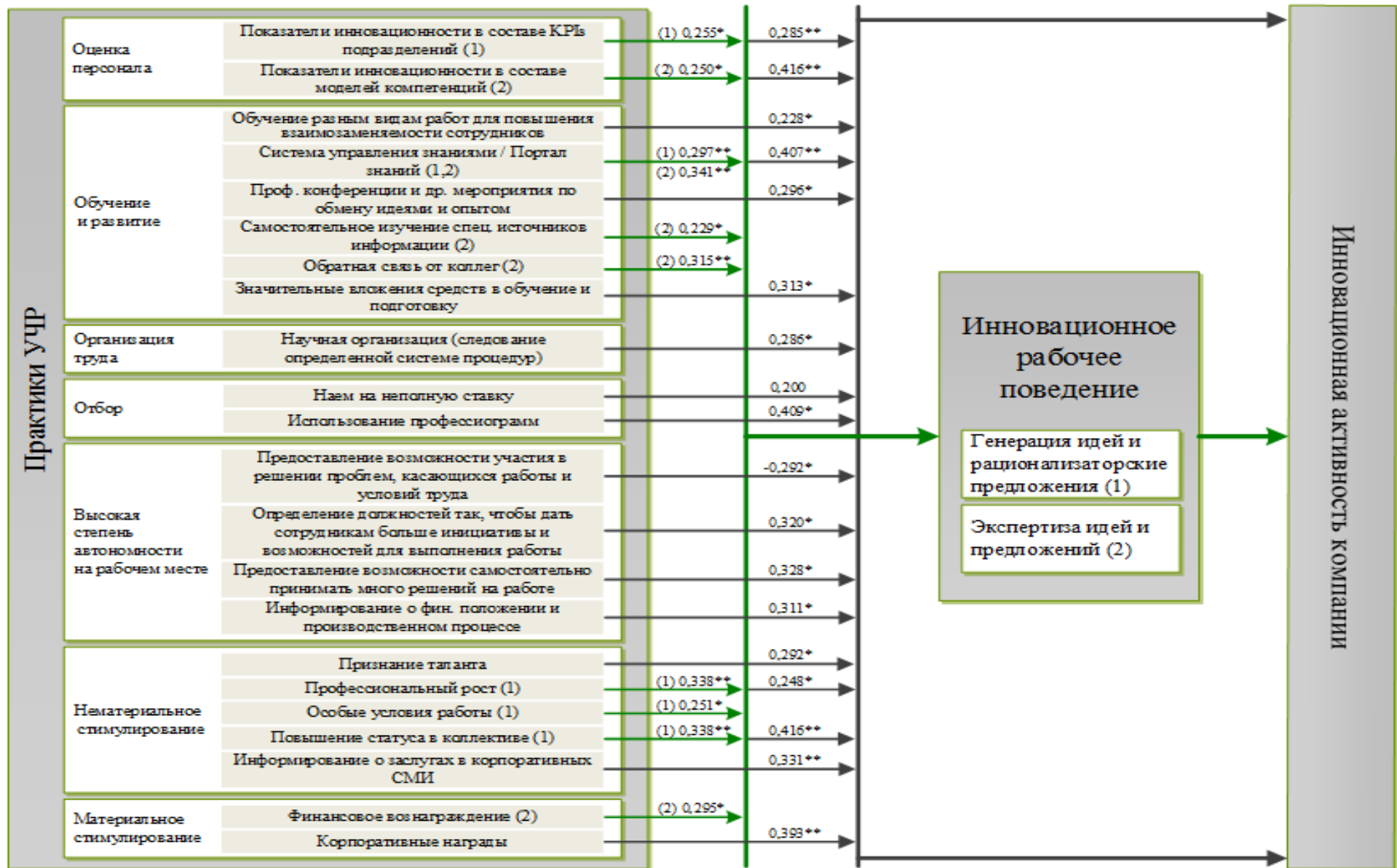


Рис. 17. Результаты исследования взаимосвязи УЧР, ИРП и инновационной активности компании

Основной проблемой управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях является отсутствие эффективного инструмента мотивирования и стимулирования сотрудников к инновационным результатам. В данном исследовании предлагается использование ряда практик УЧР, направленных на создание предпосылок для формирования инновационного рабочего поведения сотрудников, которое непосредственно может оказывать воздействие на инновационную активность компаний.

Важной составляющей управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях является обучение и развитие персонала. Необходимо еще на этапе найма персонала выявлять способности к обучению и потенциал развития кандидата посредством методик тщательного отбора кандидатов, дабы избежать эффекта неблагоприятного отбора. В дальнейшем обучение и развитие персонала должны рассматриваться компанией как долгосрочные инвестиции в повышение ценности человеческого капитала, поскольку инновационная деятельность требует от сотрудников высокоинтеллектуального и творческого труда.

Более того, важным аспектом управления человеческими ресурсами является гарантия занятости. Долгосрочные контракты формируют чувство стабильности, что благоприятно отражается на инновационном рабочем поведении сотрудников. Однако необходимо предварительно разработать четкую систему оценки и развития персонала, чтобы избежать снижения эффективности труда.

Одним из главных элементов управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях является предоставление автономности и вовлечение сотрудников в принятие решений, тесно связанных с рабочим процессом. Отсутствие сложных бюрократических процедур и возможность проявить и реализовать инициативу как на индивидуальном, так и на групповом уровне способствует формированию инновационного рабочего поведения, которое, в свою очередь, влияет на уровень инновационной активности компаний.

Подводя итог проведенному исследованию, можно заключить, что для повышения уровня инновационной активности необходимо иметь системный подход к осуществлению мероприятий по управлению человеческими ресурсами. Из этого следует, что нужно иметь четкую модель УЧР, которая должна быть разработана в соответствии с основной бизнес-стратегией организации. В ходе реализации данной стратегии УЧР необходимо внедрять и применять практики УЧР, направленные на формирование инновационного рабочего поведения. Успешность данного подхода была продемонстрирована на примере экспериментальной группы исследования.

Таким образом, модель управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях представляет собой комбинацию практик УЧР, стимулирующих инновационное рабочее поведение, которое и приводит к повышению инновационной активности компании (рис. 18).



Рис. 18. Модель управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях

Итак, как видно из модели, практики УЧР, применяемые в организации, должны быть разработаны на основе стратегии УЧР, которая строится в соответствии с общей бизнес-стратегией организации. Результаты данного диссертационного исследования продемонстрировали, что показатели генерации инновационных идей и предложений в большей степени связаны с практиками, соответствующими реализации УЧР-стратегии вовлеченности, в то время как этапу формирования инновационных идей в большей степени соответствуют практики УЧР-стратегии эффективности. Эти стратегии реализуются посредством различных практик управления человеческими ресурсами [Армстронг, 2002]. Первый этап исследования позволил заключить, что инновационно-активные компании используют смешанные стратегии управления персоналом, и выделить ряд практик УЧР, эффективных по отношению к различным формам инновационного поведения. По результатам второго этапа исследования были подтверждены выводы первого этапа, выявлена комбинация практик УЧР, влияющих на инновационную активность компаний посредством формирования инновационного рабочего поведения, а также предложена модель управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд практических рекомендаций для директоров по развитию, директоров по персоналу, топ-менеджеров и других членов руководства компании, имеющих непосредственное отношение к разработке и внедрению бизнес-стратегии организации, стратегии УЧР и практик управления человеческими ресурсами организации:

- 1) Компаниям, стремящимся к развитию через инновационную активность, необходимо разработать и внедрить бизнес-стратегию, целью которой будет достижение конкурентного преимущества за счет инновационных результатов. Эта стратегия должна быть известна и принята

сотрудниками компании в качестве целевого ориентира для достижения соответствующих ей индивидуальных и групповых результатов.

2) Стратегия управления человеческими ресурсами должна соответствовать инновационно-направленной бизнес-стратегии компании и быть направленной на формирование инновационного рабочего поведения посредством применения системы УЧР, включающей набор определенных практик.

3) Отличительной особенностью управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний должна являться его системность. Под системностью понимаются принципы управления с обратной связью. В основу системы положен научный анализ профессии (профессиограмма), она служит базой для отбора персонала; оценка включает критерии инновационности; по результатам оценки выстроены соответствующие системы материального и нематериального стимулирования; налажено необходимое информационное обеспечение, необходимое для принятия самостоятельных управленческих решений; используются современные технологии обучения и обмена знаниями.

4) Конкретные практики УЧР должны соответствовать задачам компании. Если задачей является генерация идей и предложений, то следует отдать предпочтение следующим практикам:

Введение показателей инновационности в состав KPIs подразделений. Ключевые показатели эффективности разрабатываются для каждого подразделения в зависимости от его целей и задач. Так для отдела, занимающегося НИОКР, в состав данных показателей должны быть включены и показатели инновационности, например, количество рационализаторских идей и предложений, представленных сотрудником за отчетный период или количество патентов.

Обучение посредством создания портала знаний. Портал знаний представляет собой способ получения конкурентного преимущества за счет

более эффективного использования корпоративных знаний на основе теории управления знаниями в действии. Он дает доступ сотрудникам к классифицированной и систематизированной информации и возможность взаимодействовать и обмениваться знаниями и опытом внутри компании. На данный момент на рынке программного обеспечения существуют несколько решений, отличающихся своими техническими характеристиками (Microsoft SharePoint, IBM WebSphere Portal, Oracle Portal, WebTutor и др.).

Профессиональный рост. Профессиональный рост сотрудника представляет собой расширение его компетенций или же наоборот более глубокое изучение узкой специализации в определенной профессиональной области. Для этого компания, например, может организовывать семинары и тренинги, направленные на изучение новых методик и применение их на практике соответственно в одной профессиональной области, либо в новой для сотрудника профессиональной сфере деятельности.

Особые условия работы. Сотрудникам, занимающимся умственной и креативной деятельностью, может быть предоставлен гибкий или посменный график работы или предоставлена возможность работать удаленно для повышения их производительности и эффективности.

Повышение статуса в коллективе может осуществляться через публичное признание заслуг сотрудника, наделение его особыми полномочиями, приобретение им статуса ментора или наставника для новых сотрудников и др.

В то же время для стимулирования работников на этапе экспертизы идей и предложений необходимо уделить внимание таким практикам УЧР, как:

Введение показателей инновационности в состав моделей компетенций, по которым оцениваются руководители и специалисты. Модель профессиональных компетенций позволяет формировать единые требования к персоналу одного уровня, поэтому модель компетенций

руководителя и специалиста должны быть различными, поскольку они обладают разными должностными обязанностями. Очевидно, что на этапе экспертизы, необходимы компетенции в области аналитики, информированности, соответствующего уровня квалификации, способности к прогнозированию. Более того, еще на этапе отбора на основе моделей компетенций можно использовать различные методики определения инновационности личности (например, методика Киртона), таким образом набирая сотрудников, заведомо обладающих необходимой компетенцией.

Обучение посредством системы управления знаниями. Система управления знаниями представляет собой единую информационно-образовательную платформу для всех сотрудников. В рамках системы осуществляется не только взаимодействие между сотрудниками внутри организации, но и взаимодействие с преподавателями, которые помогают формировать определенный информационный контент со знаниями и навыками. Элементами системы управления знаниями могут быть Интранет, корпоративные порталы знаний, корпоративный университет, электронное обучение и др.

Предоставление возможности самостоятельного изучения специализированных источников информации. Это может быть одним из элементов системы управления знаниями и предполагает предоставление доступа к информационным базам данных соответствующего профиля или, например, оплачиваемую компанией подписку на профессиональные журналы и газеты, создание библиотеки внутри компании.

Организация предоставления обратной связи от коллег. Практика реализуется через проведение общих совещаний или круглых столов, семинаров, на которых сотрудники имеют возможность получить оценку идеи или предложения от коллег, прежде чем предоставлять их руководству. Также может осуществляться через Интранет (или Портал знаний) посредством организации общего чата с отдельной группой сотрудников

(например, сотрудники одного отдела) или форума, где любой сотрудник может высказать свое мнение.

Финансовое вознаграждение может представлять собой бонусы и премии по результатам деятельности сотрудника. Например, премия за перевыполнение плана или за выполнение его досрочно, или бонус в виде процента с прибыли от продажи продукта, разработанного на основе идеи сотрудника.

5) Формированию и развитию инновационного рабочего поведения и поддержанию инновационной активности компании также способствует и применение следующих практик УЧР:

Обучение, направленное на ознакомление сотрудников с разными видами работ, с целью повышения их взаимозаменяемости. Одним из методов подобного обучения являются ротации (горизонтальное перемещение сотрудников внутри организации), что позволяет сотруднику, не отрываясь от производства, освоить некоторые виды работ, смежные с его основным видом деятельности.

Организация доступа к профессиональным конференциям и другим мероприятиям по обмену идеями и опытом заключается в предоставлении возможности для сотрудников принимать участие в конференциях, круглых столах, специализированных семинарах за счет обеспечения финансовой базы (оплата взносов, расходов на транспорт и проживание и др.) и поощрения участия, например, в виде публичного признания заслуг сотрудника.

Значительные вложения средств в специализированные и индивидуализированные программы обучения и развития работников. Бюджетирование программ обучения и развития персонала должно основываться на целях и задачах обучения как единственной критерии размера бюджета. В случае, когда ресурсы фирмы ограничены, необходимо разработать план бюджета, базируясь на выявлении приоритетов обучения:

определить приоритетную категорию сотрудников (управленческий состав, сотрудники определенных подразделений, специалисты), определить приоритетные направления обучения (профессиональное обучение, обучение конкретным видам работ, специализированные семинары и тренинги). Основной принцип – экономить на традиционных формах обучения и развития персонала, включающих «входные» тренинги и общие лекционные курсы, и инвестирование в индивидуализированные программы развития талантов.

Применение научной организации труда, в рамках которой изучаются конкретные виды работ и разрабатывается система процедур, которой работник должен следовать. Научная организация труда представляет собой разделение и кооперацию труда, рационализацию методов труда, организацию рабочего места, создание благоприятных условий труда и психологического климата. Одним из наиболее ярких примеров создания творческого климата на рабочем месте является компания Google, где стимулирование креативности сотрудников происходит за счет создания комфортных условий и развлечений для сотрудников. Эффективный баланс труда и отдыха способствует достижению наилучших результатов.

Наем сотрудников на неполную ставку. Данная практика может подразумевать под собой совместительство, что позволяет нанимать специалистов из университетов, НИИ и других исследовательских организаций, которые обладают необходимыми знаниями и навыками.

Использование профессиограмм, в которых четко представлены служебные обязанности, соответствующие различным должностям. Данная практика включает в себя использование профессиограмм, которые не только включают в себя тщательный анализ и описание работы, но и формулируют психологические и психофизиологические требования к

сотрудникам, обладающим указанными профессиями, кроме того – они содержат карты карьер.

Предоставление возможности участия в решении проблем и принятии решений, которые касаются работы и условий труда сотрудников. Данная практика позволяет повысить эффективность и производительность труда за счет повышения мотивации сотрудников к труду, улучшить использование потенциала человеческих ресурсов организации, развить вертикальную систему коммуникаций, а значит, и обмен опытом и навыками между сотрудниками разных уровней. Более того, принятое рядовым сотрудником решение может быть более эффективным, поскольку он может быть лучше осведомлен о проблеме, так как непосредственно с ней столкнулся в отличие от руководства.

Определение должностей таким образом, чтобы дать сотрудникам больше инициативы и возможностей для выполнения их работы, а также возможность самостоятельно принимать решения на работе. Инициативности сотрудников будет способствовать как разделение функций, командная работа, осознание сотрудниками безопасности принятия решений, то есть отсутствие наказания за ошибки, так и доверие со стороны руководства сотрудникам, обладающим знаниями, и наделение их особыми полномочиями.

Информирование о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс. Информация может предоставляться в виде отчетов, размещаемых в Интранет или статьях, заметках, публикуемых в корпоративных изданиях или социальных сетях.

Признание таланта может осуществляться как в устной форме, например, упоминание в неформальных беседах, похвала на совещаниях, публичная благодарность сотруднику, так и в виде заметок в корпоративных СМИ или фотографии на доске почета (или в социальных сетях).

Информирование о заслугах в корпоративных СМИ. Корпоративные СМИ могут быть представлены газетой, сайтом компании или доской почета. Весьма эффективными являются посты в Интернете при наличии у компании своей страницы в социальных сетях.

Корпоративные награды представляют собой декоративную продукцию, которая служит для выполнения определенных задач, а именно, поскольку они символизируют успех и отражают различные достижения, то служат для мотивации сотрудников, выражения им благодарности и повышения их статуса.

Стоит отметить, что данные рекомендации применимы к малым и средним предприятиям, имеющим своей целью инновационное развитие. При этом в данном исследовании полагается, что полученные результаты распространяются на все виды инноваций, поскольку согласно Руководству Осло, инновационно-активная компания определяется как организация, которая внедрила, по крайней мере, одну инновацию – продуктовую, технологическую, маркетинговую или организационную, а также их комбинацию.

Таким образом, применение данной модели УЧР может способствовать созданию в организации комплексной системы УЧР, направленной на стимулирование и повышение инновационной активности компании.

3.5. Выводы по третьей главе

Подводя итоги третьей главы, можно сделать ряд выводов и предположений:

- по результатам анализа данных первого этапа исследования можно утверждать, что практики УЧР взаимосвязаны с показателями инновационного рабочего поведения и инновационной активностью компаний и инновационное

рабочее поведение также связано с инновационной активностью компаний;

- результаты первого этапа исследования также позволяют утверждать, что правомерно рассматривать инновационное рабочее поведение как процесс, представленный несколькими этапами. Подтверждением тому стало выявление разных практик УЧР, влияющих на различные формы инновационного рабочего поведения;
- в результате сравнительного исследования экспериментальной и контрольной групп было подтверждено, что в инновационно-активных компаниях показатели инновационного рабочего поведения находятся на более высоком уровне, чем в контрольной группе, поэтому можно утверждать, что в организациях экспериментальной группы инновационное рабочее поведение было сформировано;
- частотный анализ данных позволил выделить практики УЧР в экспериментальной группе отличные от практик УЧР в контрольной группе, а это свидетельствует о том, что в компаниях используются разные подходы к управлению человеческими ресурсами;
- проведенный регрессионный анализ позволил выделить комбинацию практик УЧР, влияющих на инновационную активность компаний;
- результаты исследования также подтверждают предположение о том, что материальное (финансовое) вознаграждение в инновационно-активных компаниях отходит на второй план. Главным фактором, влияющим на эффективность работы, является степень свободы в принятии решений и наличие возможности проявлять инициативу;

- на основе проведенного исследования можно сделать вывод, что инновационное рабочее поведение играет опосредующую роль во взаимосвязи комбинации практик УЧР и инновационной активности компаний;
- в результате эмпирического исследования была разработана модель УЧР в инновационно-активных компаниях, применение которой позволит организациям достичь более высоких инновационных результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сделаны выводы, имеющие как теоретическую, так и практическую значимость не только для исследователей в сфере управления человеческими ресурсами и инновационного менеджмента, но и для отечественных компаний, функционирующих в современных экономических условиях.

В первой главе проведено теоретическое изыскание основополагающих концепций, связанных с инновациями, инновационным процессом, инновационной деятельностью и инновационной активностью компаний.

Первое. Систематизированы понятия «инновации» и предложена их классификация, разграничены понятия «инновационный процесс» и «инновационная деятельность», а также проведено уточнение понятия «инновационно-активная компания».

Второе. Рассмотрены существующие методологии определения инновационно-активных компаний, на основе которых была предложена методика идентификации инновационно-активных компаний посредством расчета ряда экономических показателей.

Во второй главе представлены теоретические концепции и результаты современных исследований в области управления человеческими ресурсами и его взаимосвязи с инновационной активностью компаний.

Первое. На основе теоретического анализа ресурсной концепции фирмы было показано, что человеческие ресурсы играют ключевую роль в достижении конкурентных преимуществ.

Второе. Теоретически обоснована возможность выявления набора практик управления человеческими ресурсами посредством рассмотрения универалистского и ситуационного подходов.

Третье. Предложено рассматривать человеческий капитал как единственный ресурс, способный к аккумуляции знаний, навыков, умений, а также обладающий творческой компонентой и способностью генерировать идеи, что делает его не только источником конкурентного преимущества компаний, но и ключевым элементом в процессе стимулирования инновационной активности.

Четвертое. В зависимости от бизнес-стратегии организации могут быть выделены различные практики управления человеческими ресурсами, направленные на достижение общих организационных целей.

Пятое. Предложено и теоретически обосновано использование концепции инновационного рабочего поведения в качестве объясняющего фактора механизма взаимодействия практик УЧР и инновационной активности компаний.

В третьей главе представлены результаты проведенных первого и второго этапов эмпирического исследования практик УЧР, применяемых в инновационно-активных компаниях.

Первое. Результаты первого этапа исследования подтвердили предположение о взаимосвязи практик УЧР и инновационного рабочего поведения, равно как и о взаимосвязи инновационного рабочего поведения и инновационной активности компаний.

Второе. Введены объективные критерии оценки инновационной активности компаний и инновационного рабочего поведения сотрудников.

Третье. Реализован новый подход, который позволяет выявить роль инновационного рабочего поведения в стимулировании инновационной активности компаний.

Четвертое. Получены доказательства правомерности рассмотрения инновационного рабочего поведения как процесса, состоящего из нескольких этапов, которые отличаются по своим целям и функциям. Результаты первого этапа исследования показали, что различные практики

УЧР могут по-разному влиять на данные формы инновационного рабочего поведения. Таким образом, впервые в отечественных исследованиях реализован процессный подход к оценке инновационного рабочего поведения.

Пятое. Проанализированы выборки экспериментальной и контрольной групп на релевантность использования данных в их сравнительном анализе.

Шестое. По результатам исследования был сделан вывод, что в экспериментальной группе были созданы предпосылки для формирования инновационного рабочего поведения.

Седьмое. Опираясь на полученные результаты исследования, было выявлено пять практик УЧР, значимо отличающихся в экспериментальной группе от контрольной группы.

Восьмое. Полученные результаты первого и второго этапов эмпирического исследования позволили разработать модель управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях, а также дать практические рекомендации, направленные на ее применение в компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: сер. MBA (10-е изд.): пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 848 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: сер. Менеджмент для лидера: пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 328 с.
3. Баранчеев, В. П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы / В. П. Баранчеев // Менеджмент сегодня. – 2005. – Вып. 4. – С. 17–21.
4. Городникова, Н. В. Индикаторы инновационной деятельности: 2009 / Н. В. Городникова, С. Ю. Гостева, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева, И. А. Кузнецова, С. В. Мартынова, Т. В. Ратай, Л. А. Росовецкая // Статистический сборник. – М.: ГУ–ВШЭ. – 2009.
5. Гурков, И. Б. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 1 / И. Б. Гурков, В. В. Коссов, З. Б. Саидов, Е. Б. Моргунов // Экономическая наука современной России. – 2013 – Вып. 2. – С. 76–87.
6. Гурков, И. Б. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 2 / И. Б. Гурков, В. В. Коссов, З. Б. Саидов, Е. Б. Моргунов // Экономическая наука современной России. – 2013 – Вып. 4. – С. 76–93.
7. Дракер, П. Бизнес и инновации: пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2009. – 432 с.
8. Дятлов, С. А. Информационные аспекты анализа экономических явлений // Проблемы новой политической экономии. – 1999. – Т. 1.
9. Евневич, М. А. Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях / М. А. Евневич // Управление развитием персонала. – 2006. – Вып. 3, № 7. – С. 184–189.
10. Завьялова, Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева, Е.

- С. Яхонтова, Ш. Каххаров // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2012. – Вып. 2. – С. 78–106.
11. Зеленова, О. И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Ниго, 2004.
 12. Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы // Исследование PricewaterhouseCoopers в России, Центра технологий и инноваций PwC, Российской венчурной компании, Российской корпорации нанотехнологий для Санкт-Петербургского Международного Экономического Форума. – М., 2010.
 13. Катькало, В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 20–42.
 14. Килин, А. Б. Методика формирования инновационной организационной структуры угледобывающего производственного объединения: автореф. дис. – М., 2010.
 15. Котова, М. С. Формирование системы оценки инновационной активности предприятий региона: автореф. дис. канд. эк. наук. – Чебоксары, 2007.
 16. Нечепуренко, М. Н. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия на основе инновационной активности: автореф. дис. канд. эк. наук. – М., 2006. – 19 с.
 17. Никитина, О. В. Методы оценки инновационной активности промышленных предприятий: автореф. дис. канд. эк. наук – СПб., 2004.
 18. Павлова, С. Н. Методические основы оценки инновационного развития региона / С. Н. Павлова // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений – Электрон. журн. – М.: АТиСО. – 2011. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Pavlova2.pdf>.
 19. Пищин, О. Н. Методика оценки инновационной активности предприятий сотовой подвижной радиосвязи // Электроника и информационные технологии. – 2009. – Вып. 1, № 5. – Режим доступа: http://fetmag.mrsu.ru/2009-2/pdf/Pishchin_Cellular.pdf.

20. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям // Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – 3-е изд. – М.: ЦИСН. – 2010.
21. Харченко, М. А. Корреляционный анализ. Учебное пособие. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2008.
22. Шахова, Н. В. Влияние вознаграждений на инновационное поведение работников / Н. В. Шахова, А. Н. Петухова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2012. – № 16(41). – С. 164–172.
23. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. – 368 с.
24. Шелехова, О. В. К проблеме сущности понятия «инновационное поведение» студентов вуза / О. В. Шелехова, Е. Н. Коньшина // Вестник науки ТГУ. – 2011. – Вып. 4, № 7. – С. 312–315.
25. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982.
26. Яголковский, С. Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 270 с.
27. Abowd, J. M. Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? / J. M. Abowd // *Industrial and Labor Relations Review*. – 1990. – P. 52–73.
28. Amabile, T. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do / T. Amabile // *California Management Review*. – 1997. – Vol. 40, № 1. – P. 39–58.
29. Angle, H. L. R&D Managers' Adaptation of Firms' HRM Practices / Edited by A H In: van de Ven, H. L. Angle, M. S. Poole (ed.) // *R&D Management*. – 2009. – Vol. 39, № 3. – P. 271–290.
30. Ardichvili, A. Human Capital Practices of Russian Enterprises / A. Ardichvili, K. Dirani // *Human Resource Development International*. – 2005. – Vol. 8, № 4. – P. 403–418.
31. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
32. Bartlett, K. R. Differences in International Human Resource Development Among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast

- Asia / K. R. Bartlett, J. J. Lawler, J. Bae, S. Chen, D. Wan // *Human Resource Development Quarterly*. – 2002. – Vol. 13, № 4. – P. 383–405.
33. Basu, R. Leader-Member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in Leader-Member dyads / R. Basu, S. G. Green // *Journal of Applied Social Psychology*. – 1997. – Vol. 27, № 6. – P. 477–499.
 34. Batt, R. The Scope and Trajectory of Strategic HR Research : Evidence from American and British Journals / R. Batt, M. Banerjee // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2012. – Vol. 23, № 9. – P. 1739–1762.
 35. Becker, B. The impact Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects / B. Becker, B. Gerhart // *Academy of Management Journal*. – 1996. – Vol. 39. – P. 779–801.
 36. Becker, G.S. *Human Capital* (3rd ed) – Chicago: University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
 37. Beugelsdijk, S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation / S. Beugelsdijk // *Organizations Studies*. – 2008. – Vol. 29, № 6. – P. 821–847.
 38. Blackman, Jr A. W. An innovation index based on factor analysis / A. W. Blackman Jr, E. J. Seligman, G. C. Soglierio // *Technological Forecasting and Social Change*. – 1973. – Vol. 4, № 3. – P. 301–316.
 39. Blaug, M. The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey / M. Blaug // *Journal of economic literature*. – 1976. – C. 827–855.
 40. Boer, H. Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organisational Innovation / H. Boer, W. E. Daring // *International Journal of Technology Management*. – 2001. – Vol. 22, № 1. – P. 83–107.
 41. Bondarouk, T. HR Contribution to IT Innovation Implementation: Results of Three Case Studies / T. Bondarouk, J. K. Looise // *Creativity and Innovation Management*. – 2005. – Vol. 14, № 2. – P. 160–168.
 42. Bontis, N. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources / N. Bontis, N. C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos // *European Management journal*. – 1999. – Vol. 17, № 4. – P. 391–402.

43. Bowen, W. G. Crossing the finish line: Completing college at America's public universities / W. G. Bowen, M. M. Chingos, M. S. McPherson. – Princeton University Press, 2009.
44. Boxall, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics / P. Boxall // Human resource management review. – 1998. – Vol. 8, № 3. – P. 265–288.
45. Boxall, P. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm / P. Boxall // Human resource management journal. – 1996. – Vol. 6, № 3. – P. 59–75.
46. Bunce, D. Self-perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work / D. Bunce, M. A. West // Applied Psychology. – 1995. – Vol. 44, № 3. – P. 199–215.
47. Burgelman, R. A. Strategic Management of Technology and Innovation / R.A. Burgelman, M.A. Maidique. – Chicago: Irwin, 1996.
48. Çakar, N. D. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment / N. D. Çakar, A. Ertürk // Journal of Small Business Management. – 2010. – Vol. 48, № 3. – P. 325–359.
49. Camelo-Ordaz, C. Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies / C. Camelo-Ordaz, M. L. Fernández-Alles, R. Valle-Cabrera // The International Journal of Human Resource Management. – 2008. – Vol. 19, № 4. – P. 620–638.
50. Cano, C. P. Human Resources Management and Its Impact on Innovation Performance in Companies / C. P. Cano, P. Q. Cano // International Journal of Technology Management. – 2006. – Vol. 35, № 1. – P. 11–28.
51. Carayannis, E. G. Measuring firm innovativeness: towards a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes / E. G. Carayannis, M. Provan // International Journal of Innovation and Regional Development. – 2008. – Vol. 1, № 1. – P. 90–107.
52. Carmeli, A. Self-leadership skills and innovative behavior at work / A. Carmeli, R. Meitar, J. Weisberg // International Journal of Manpower. – 2006. – Vol. 27, № 1. – P. 75–90.

53. Chen, C.-J. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity / C.-J. Chen, J.-W. Huang // *Journal of Business Research*. – 2009. – Vol. 62, № 1. – P. 104–114.
54. Collins, C. J. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage / C. J. Collins, K. D. Clark // *The Academy of Management Journal*. – 2003. – Vol. 46, № 6. – P. 740–751.
55. Cooke, F. L. Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms / F. L. Cooke, D. S. Saini // *Human Resource Management Journal*. – 2010 – Vol. 49, № 3. – P. 377–400.
56. Crossan, M. M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature / M. M. Crossan, M. Apaydin // *Journal of Management Studies*. – 2010. – Vol. 47, № 6. – P. 1154–1191.
57. Cummings, L. L. Organizational innovation: A model and needed research / L. L. Cummings, M. J. O'Connell // *Journal of Business Research*. – 1978. – Vol. 6, № 1. – P. 33–50.
58. Currie, G. Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company / G. Currie, M. Kerrin // *International Journal of Human Resource Management*. – 2003. – Vol. 14, № 6. – P. 1027–1045.
59. Daft, I. Z. L. Learning the Craft of Organizational Research / I. Z. L. Daft // *Academy of Management Review*. – 1983. – P. 539–546.
60. Damanpour, F. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents / F. Damanpour, D. Aravind // *Management and Organization Review*. – 2012. – Vol. 8, № 2. – P. 423–454.
61. Davila, A. Short-Term Economic Incentives in New Product Development / A. Davila // *Research Policy*. – 2003. – Vol. 32, № 8. – P. 1397–1420.
62. De Jong, J. P. J. Individual Innovation. The Connection between Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior / J. P. J. De Jong // PhD diss. University of Amsterdam, 2007.

63. De Jong, J. Measuring Innovative Work Behaviour / J. De Jong, D. Den Hartog // *Creativity and Innovation Management*. – 2010. – Vol. 19, № 1. – P. 23–36.
64. De Leede, J. Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework / J. De Leede, J. K. Looise // *Creativity & Innovation Management*. – 2005. – Vol. 14, № 2. – P. 108–117.
65. De Spiegelare, S. Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs? / S. De Spiegelare, G. Van Gyes, S. Vandekerckhove, G. Van Hootehem // *MPRA Paper*. – 2012.
66. Delery, E. J. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance / E. J. Delery, D. H. Doty // *Academy of Management Journal*. – 1996. – Vol. 39, № 4. – P. 802–835.
67. Ding, D. Z. The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC / D. Z. Ding, S. Akhtar // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2001. – Vol. 12, № 6. – P. 946–964.
68. Dyer, L. *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*. – Ithaca, NY, 1993.
69. Eisenberg, R. Reward, Intrinsic Interest, and Creativity: New Findings / R. Eisenberg, J. Cameron // *American Psychologist*. – 1998. – Vol. 53, № 6. – P. 676–679.
70. Ezzamel, M. Practices and Practicalities In Human Resource Management / M. Ezzamel, S. Lilley, A. Wilkinson, H. Willmott // *Human Resource Management Journal*. – 1996. – Vol.6. – P.63–80.
71. Fombrun, C.J. *Strategic Human Resource Management* / C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna. – New York: Wiley, 1984.
72. *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development* // OECD, 2002.
73. Galbraith, R. C. Just one look was all it took: Reply to Berbaum, Markus, and Zajonc / R. C. Galbraith // *Developmental Psychology*. – 1982. – Vol. 18, № 2. – P. 181–191.

74. Guest, D. E. Human Resource Management: The Workers' Verdict' / D. E. Guest // Human Resource Management Journal. – 1999. – Vol. 9, № 3. – P. 5–25.
75. Guest, D. E. Human resource management and industrial relations / D. E. Guest // Journal of Management Studies. – 1987. – Vol. 24, № 5.
76. Guest, D. E. Personnel and HRM: Can you tell the difference? / D. E. Guest // Personnel Management. – 1989. – (January).
77. Guest, D. E. Effectiveness and a 'strong HR System' on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective / D. E. Guest, N. Conway // The International Journal of Human Resource Management. – 2011. – Vol. 22, № 8. – P. 1686–1702.
78. Gupta, A. K. Managing Human Resources for Innovation and Creativity / A. K. Gupta, A. Singhal // Research-Technology Management. – 1993. – Vol. 36. – P. 41–48.
79. Hage, J. Social change in complex organizations / J. Hage, M. Aiken. – New York: Random House, 1970.
80. Hagedoorn, J. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? / J. Hagedoorn, M. Cloudt // Research Policy. – 2003. – Vol. 32. – P. 1365–1379.
81. Hollenstein, H. A composite indicator of a firm's innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing / H. Hollenstein // Research Policy. – 1996. – Vol. 25. – P. 633–645.
82. Holliday, D. R. An integer-based Blackman innovation index: Hypothesis, evidence, and implications / D. R. Holliday, H. E. Lowitt // Technological Forecasting and Social Change. – 1984. – Vol. 26, № 1. – P. 59–79.
83. Horta, I. M. Performance Assessment of Construction Companies: A Study of Factors Promoting Financial Soundness and Innovation in the Industry / I. M. Horta, A. S. Camanho, J. Moreira da Costa // International Journal of Production Economics. – 2012. – Vol. 137, № 1. – P. 84–93.
84. Huselid, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance / M. A. Huselid // The Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38, № 3. – P. 635–72.

85. Ichniowski, C. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines / C. Ichniowski, K. Shaw, G. Prensushi // *The American Economic Review*. – 1997. – Vol. 87, № 3. – P. 291–313.
86. Janssen, O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior / O. Janssen // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2000. – Vol. 73, № 3. – P. 287–302.
87. Janssen, O. The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Innovative Behavior / O. Janssen // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2005. – Vol. 78, № 4. – P. 573–579.
88. Jiménez-Jiménez, D. Could HRM Support Organizational Innovation? / D. Jiménez-Jiménez, R. Sanz-Valle // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2008. – Vol. 19, № 7. – P. 1208–1221.
89. Jimenez-Jimenez, D. Innovation and HRM Fit: An Empirical Study / D. Jiménez-Jiménez, R. Sanz-Valle // *International Journal of Manpower*. – 2005. – Vol. 26, № 4. – P. 364–381.
90. Jørgensen, F. The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms / F. Jorgensen, K. Becker, J. Matthews // *International Journal of Technology Management*. – 2011. – Vol. 56, № 2/3/4. – P. 123–137.
91. Katz, R. *The Human Side of Managing Technological Innovation. A Collection of Readings*. – Oxford: Oxford University Press, 1997.
92. Khan, M. J. Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior / M. J. Khan, N. Aslam, M. N. Riaz // *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*. – 2012. – Vol. 9, № 2. – P. 17–22.
93. Lado, A. A. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a competency-based perspective / A. A. Lado, M. C Wilson // *The Academy of Management Review*. – 1994. – Vol. 19, № 4. – P. 699–727.
94. Latham, G. P. The effects of learning goal difficulty level and cognitive ability on performance/ G. P. Latham, G. Seijts, D. Crim // *Canadian Journal of Behavioral Science*. – 2005. – Vol. 40, № 4. – P. 220–229.

95. Lau, C-M. The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation/ C-M. Lau, H-Y. Ngo // *International Business Review*. – 2004. – Vol. 13, № 6. – P. 685–703.
96. Laursen, K. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance / K. Laursen, N. J. Foss // *Cambridge Journal of Economics*. – 2003. – Vol. 27, № 2. – P. 243–263.
97. Laursen, K. The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance / K. Laursen // *International Journal of the Economics of Business*. – 2002. – Vol. 9, № 1. – P. 139–156.
98. Lengnick-Hall, M. L. Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field / M. L. Lengnick-Hall, C. A. Lengnick-Hall, L. S. Andrade, B. Drake // *Human Resource Management Review*. – 2009. – Vol. 19, № 2. – P. 64–85.
99. Lepak, D. P. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development / D. P. Lepak, S. A. Snell // *The Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24, № 1. – P. 31–48.
100. Li, Y. The Relationship between HRM, Technology Innovation and Performance in China / Y. Li, Y. Zhao, Y. Liu. // *International Journal of Manpower*. – 2006. – Vol. 27, № 7. – P. 679–697.
101. Liao, Y-S. Task Characteristics as a Moderator of the Relationship between Human Resource Management Control and Product Innovation / Y-S. Liao // *International Journal of Management*. – 2006. – Vol. 23, № 2. – P. 348–355.
102. Lionnet, P. Innovation – The Process. – ESA Training Workshop: Lisbon, 2003.
103. Lopez-Cabrales, A. Knowledge as a Mediator between HRM Practices and Innovative Activity / A. Lopez-Cabrales, A. Pérez-Luño, R. V. Cabrera // *Human Resource Management*. – 2009. – Vol. 48, № 4. – P. 485–503.
104. MacDuffie, J. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry / J. MacDuffie // *Industrial and Labor Relations Review*. – 1995. – Vol. 48, № 2. – P. 197–221.
105. Martínez-Román, J. A. Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)

- / J. A. Martínez-Román, J. Gamero, J. A. Tamayo // *Technovation*. – 2011. – Vol. 31, № 9. – P. 459–475.
106. Mate, D. Opening the black box: How staff training and development may affect the innovation of enterprises / D. Mate, A. Carpaneto, C. Tirassa, A. Brizio, R. Rezzonico, B. Brassesco, F. Surra, D. Rabellino, M. Tirassa // *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*. – 2010.
107. Messmann, G. Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct / G. Messmann, R. H. Mulder // *Human Resource Development International*. – 2012. – Vol. 15, № 1. – P. 43–59.
108. Miles, R. Designing strategic human resource systems / R. Miles, C. C. Snow // *Organizational Dynamics*. – 1984. – Vol. 13, № 1. – P. 36–52.
109. Mura, M. Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box / M. Mura, E. Lettieri, N. Spiller, G. Radaelli // *International Journal of Engineering Business Management*. – 2012. – Vol. 4, № 39. – P. 1–10.
110. Myers, S. Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms / S. Myers, D. G. Marquis. – Washington, DC: National Science Foundation, 1969.
111. Nijhof, A. Innovation through Exemptions: Building upon the Existing Creativity of Employees / A. Nijhof, K. Krabbendam, J. C. Looise // *Technovation*. – 2002. – Vol. 22, № 11. – P. 675–683.
112. Oke, A. Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms Revenue Growth: the Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance / A. Oke, O. Walumbwa // *Journal of the Decision Sciences Institute*. – 2012. – Vol. 43, № 2. – P. 273–302.
113. Penrose, E. *The theory of the growth of the firm*, edn. – Oxford: Oxford University Press, 1959.
114. Perdomo-Ortiz, J. An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation / J. Perdomo-Ortiz, J. González-Benito, J. Galende // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2009. – Vol. 20. – P. 1191–1218.

115. Pfeffer, J. Competitive advantage through people. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
116. Raghuram, S. Business Strategy Links with Staffing and Training Practices / S. Raghuram, R. D. Arvey // Human Resource Planning. – 1994. – Vol. 17, №3. – P. 55–73.
117. Ramadani, V. Innovations: Principles and Strategies / V. Ramadani, S. Gerguri // Advances in Management. – 2011. – Vol. 4, № 7. – P. 101–110.
118. Sanders, K. How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices / K. Sanders, M. Moorkamp, N. Torka, S. Groeneveld, C. Groeneveld // Technology and Investment. – 2010. – Vol. 1, № 1 – P. 59–68.
119. Schuler, R. Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices / R. Schuler, S. Jackson // Academy of Management Executive. – 1987. – Vol. 1, № 3. – P. 207–219.
120. Schuler, R. S. Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations / R. S. Schuler, S. E. Jackson // Journal of Management. – 1989. – Vol. 15, № 1. – P. 89–99.
121. Schultz, T. W. Investment in human capital / T. W. Schultz // American Economic Review. – 1961. – Vol. 51. – P. 1–17.
122. Scott, S. G. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace/ S. G. Scott, R. A. Bruce // The Academy of Management Journal. – 1994. – Vol. 37, № 3. – P. 580–607.
123. Shipton, H. HRM as a predictor of innovation / H. Shipton, M. A. West, J. Dawson, K. Birdi, M. Patterson // Human Resource Management Journal. – 2006. – Vol. 16, № 1. – P. 3–27.
124. Shipton, H. Managing People to Promote Innovation / H. Shipton, D. Fay, M. West, M. Patterson, K. Birdi // Creativity and Innovation Management. – 2005. – Vol. 14, № 2. – P. 118–128.
125. Snape, E. HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis / E. Snape, T. Redman // Journal of Management Studies. – 2010. – Vol. 47, № 7.
126. Stoffers, J. Towards an HRM Model predicting Organisational Performance by Enhancing Innovative Work Behaviour: A Study among Dutch SMEs in

- the Province of Limburg / J. Stoffers, B. van der Heijden // *Business Leadership Review*. – 2009. – Vol. Vi, № IV. – P. 1–13.
127. Tannenbaum, S. I. The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices / S. I. Tannenbaum, L. M. Dupuree-Bruno // *Group & Organization Management*. – 1994. – Vol. 19, № 2. – P. 171–202.
128. Terpstra, D. E. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance / D. E. Terpstra, E. J. Rozell // *Personnel psychology*. – 1993. – Vol. 46, № 1. – P. 27–48.
129. Thurow, L. C. *Investment in human capital*. – Belmont, CA: Wadsworth, 1970.
130. Tidd, J. *Organizational and Technological Antecedents for Knowledge Acquisition and Learning* / J. Tidd, M. J. Trewhella // *R&D Management*. – 1997. – Vol. 27, № 4. – P. 359–375.
131. Torrington, D. *Human resource management (6th ed)* / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor. – England: Pearson Education Limited, 2005 – 810 p.
132. Tyson, S. *How HR Knowledge Contributes to Organisational Performance* / S. Tyson // *Human Resource Management Journal*. – 1998. – Vol. 9, № 3 – P. 42–52.
133. Udawadia, F. E. *Creativity and Innovation in Organizations: Two Models and Managerial Implications* / F. E. Udawadia // *Technological Forecasting and Social Change*. – 1990. – Vol. 38, № 1. – P. 65–80.
134. Walsworth, S. *Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey* / S. Walsworth, A. Vema // *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*. – 2007. – Vol. 46, № 2. – P. 222–240.
135. Wernerfelt, B. *A resource-based view of the firm* / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 5, № 2. – P. 171–180.
136. West, M. A. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* / M. A. West, J. L. Farr. – Oxford, England: John Wiley & Sons, 1990. – 349 p.
137. Wright, P. M. *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective* / P. M. Wright, G. C. McMahan, A. McWilliams

- // The International Journal of Human Resource Management. – 1994. – Vol. 5, № 2. – P. 301–326.
138. Wright, P. M. Human resources and the resource based view of the firm / P. M. Wright, B. B. Dunford, S. A. Snell // Journal of Management. – 2001. – Vol. 27 – P. 701–721.
139. Wright, P. M. New models of strategic HRM in a global context / P. M. Wright, S. A. Snell, L. Dyer // The International Journal of Human Resource Management. – 2005. – Vol. 16, № 6. – P. 875–881.
140. Wright, P. M. Theoretical perspectives for strategic human resource management / P. M. Wright, G. C. McMahan // Journal of management. – 1992. – Vol. 18, № 2. – P. 295–320.
141. Youndt, M. A. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance / M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., D. P. Lepak // The Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39, № 4. – P. 836–866.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Уважаемый участник опроса!

Кафедра организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета проводит международное исследование по проблемам работы с кадрами на мелких и средних инновационно-активных предприятиях нашей страны. Руководитель проекта д. пс. н., профессор Завьялова Елена Кирилловна.

Внимательно прочитайте вопросы и варианты ответов на них. Выберите ответ, в наибольшей степени соответствующий Вашей точке зрения. Заполнение анкеты займет у Вас около 25 минут.

Вашу фамилию указывать не надо. Все данные исследования будут использованы только в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за помощь в исследовании!

1. Как называется Ваша должность?

- Генеральный директор
- Зам. генерального директора
- Директор по персоналу
- Директор по развитию
- Другая (пожалуйста, уточните) _____

2. Сколько примерно человек в настоящее время работает на Вашем предприятии?

- от 1 до 99 человек
- от 100 до 249 человек
- от 250 до 499 человек
- от 500 до 749 человек
- свыше 750 человек
- Другая (пожалуйста, уточните) _____

3. Как изменились инвестиции в продуктовые инновации в Вашей компании в последний год?

Выберите один вариант ответа.

	0-24%	25-49%	50-74%	75-100%
Увеличились на	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Уменьшились на	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Остались без изменений (выберите ответ 0-24%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

навыки межличностного общения персонала предприятия.							
8. Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Обучение у нас рассматривается скорее как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. У нас много внимания уделяется обучению для того, чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

В РАБОТЕ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА:

	Абсолютно не согласны	Не согласны	Ни да, ни нет	Согласны	Полностью согласны	Не применимо к нашему предприятию	Затрудняюсь ответить
12. Обучение в первую очередь направлено на то, чтобы подготовить людей к их нынешней работе, а не на то, чтобы дать им более широкие знания.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала предприятия.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Обучение у нас рассматривается скорее как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. У нас много внимания уделяется обучению для того, чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Примерно сколько часов в год занимает в среднем обучение одного работника предприятия?

18. Специалистов технического профиля, рабочих и служащих (не руководителей) (часов в год)

захочет.							
35. За исключением рабочих мест, которые рассчитаны на новичков, вакансии обычно занимают люди, работающими на предприятии.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Предприятие тратит много усилий по найму работников.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. На вакантные должности часто берут людей не с предприятия.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Мы используем профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Предполагается, что работники предприятия могут выполнять разного рода работы, если в этом возникнет необходимость.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Стаж работы на рабочем месте – главный фактор для повышения в должности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Отбор работников для нашего предприятия очень строгий и тщательный (различные тесты, интервью и т.п.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на знания, умения и навыки, которые он демонстрирует, чем на его потенциал.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Характеристики и рекомендации, которые предоставляет кандидат, играют центральную роль при приеме на работу.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. На нашем предприятии широко применяется научная организация труда. Изучаются конкретные виды работ, и разрабатывается система процедур, которой работник должен следовать.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Чтобы сохранить ответы на странице, нажмите «дальше». После этого можно продолжить заполнение либо закрыть окно и вернуться к заполнению анкеты позднее.

Перед Вами несколько вопросов, касающихся оплаты труда на предприятии. Вам нужно будет дать ответы относительно двух категорий работников:

- а) специалистов технического профиля, рабочих и служащих (не руководителей),
б) руководителей среднего и высшего звена.

В какой степени Вы согласны или не согласны с приведенными ниже суждениями относительно работы с кадрами на Вашем предприятии?

СПЕЦИАЛИСТЫ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ, РАБОЧИЕ И СЛУЖАЩИЕ (НЕ РУКОВОДИТЕЛИ):

	Абсолютно не согласны	Не согласны	Ни да, ни нет	Согласны	Полностью согласны	Не применимо к нашему предприятию	Загруженность ответить
46. Оплата труда на нашем предприятии (зарплата, пособия, различные доплаты и т.п.) значительно выше, чем на других предприятиях такого типа в стране.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате сотрудников, хорошо и плохо работающих на одной и той же должности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. На нашем предприятии мы пытаемся быть уверенными, что зарплата работников близка к той, которую они могли бы получать, работая на других предприятиях.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Определяя оплату труда, мы обращаем больше внимания на вклад работника, чем на то, как называется его должность.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Зарботки работников на нашем предприятии тесно связаны с тем, как работает отдельный человек или коллектив.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Стаж работы на предприятии – важный фактор в вопросе оплаты труда.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Финансовое участие работников (доля в прибыли, доля в собственности предприятия и т. п.) весьма значительно на нашем предприятии.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. На нашем предприятии мы используем систему оценки работы при определении уровня и диапазона оплаты для большинства должностей.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА:

	Абсолютно не согласны	Не согласны	Ни да, ни нет	Согласны	Полностью согласны	Не применимо к нашему предприятию	Загруженность ответить
54. Оплата труда на нашем предприятии (зарплата, пособия, различные доплаты и т.п.) значительно выше, чем на других предприятиях такого типа в стране.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате сотрудников, хорошо и плохо работающих на одной и той же должности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. На нашем предприятии мы пытаемся быть уверенными, что зарплата работников близка к той, которую они могли бы получать, работая на других предприятиях.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Определяя оплату труда, мы обращаем больше внимания на вклад работника, чем на то, как называется его должность.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Зарботки работников на нашем предприятии тесно связаны с тем, как работает отдельный человек или коллектив.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Стаж работы на предприятии – важный фактор в вопросе оплаты труда.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Финансовое участие работников (доля в прибыли, доля в собственности предприятия и т. п.) весьма значительно на нашем предприятии.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. На нашем предприятии мы используем систему оценки работы при определении уровня и диапазона оплаты для большинства должностей.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Чтобы сохранить ответы на странице, нажмите «дальше». После этого можно продолжить заполнение либо закрыть окно и вернуться к заполнению анкеты позднее.

Перед Вами несколько вопросов, которые касаются ТОЛЬКО специалистов технического профиля, рабочих и служащих (не руководителей).

В какой степени Вы согласны или не согласны с приведенными ниже суждениями относительно вопросов участия работников в управлении Вашим предприятием?

СПЕЦИАЛИСТЫ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ, РАБОЧИЕ И СЛУЖАЩИЕ (НЕ РУКОВОДИТЕЛИ):

социальных и религиозных групп, имеющие высокую квалификацию, продвигались по службе.							
72. На предприятии имеются службы, помогающие работникам решать их личные проблемы.							
73. Работники предприятия имеют возможность менять график своей работы, когда в их семьях возникают какие-либо проблемы (уход за ребенком, престарелыми родителями или больными членами семьи).							
74. Работникам предприятия разрешается брать отпуск (с сохранением и без сохранения содержания) и отгулы для того, чтобы решать важные семейные проблемы.							
75. Наше предприятие имеет собственные детские сады и/или ясли для детей работников.							
76. Компания предоставляет отпуск по уходу за ребенком.							

77. Доля затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы и технологические работы и/или затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов организаций*.

* Отношение суммы затрат, произведенных на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы, и затрат на приобретение прав интеллектуальной собственности, в том числе прав на использование изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и технологий, к общему объему расходов организации.

- 0-9%
- 10-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-100%

78. Доля нематериальных активов в общем объеме активов организации*.

* Отношение объема нематериальных активов к общей сумме материальных и нематериальных активов организации.

- 0-14%
- 15-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-100%

79. Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции*.

* Отношение объема отгруженной инновационной продукции к общему объему отгруженной продукции.

- 0-9%
- 10-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-100%

80. Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции*.

* Отношение объема отгруженной инновационной продукции на экспорт к общему объему отгруженной продукции.

- 0-9%
- 10-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-100%

81. Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности работников организации*.

* Отношение количества работников, занятых научными исследованиями и разработками, к среднесписочной численности работников организации.

- 0-1%
- 2-9%
- 10-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-100%

82. Количество полученных патентов за прошедший год, штук.

- менее 1
- более 1

83. Количество поданных заявок на выдачу патентов за прошедший год, штук.

- менее 1
- более 1

84. В какой стране находится штаб-квартира Вашей компании?

- США
- Россия
- Бразилия
- Китай
- Польша
- Другая (пожалуйста, уточните) _____

85. В какой стране Вы проживаете?

- США
- Россия

- Бразилия
- Китай
- Польша
- Другая (пожалуйста, уточните)_____

86. В каком городе располагается головной офис Вашей организации?

- Москва
- Санкт-Петербург
- Томск
- Новосибирск
- Другой (пожалуйста, уточните)_____

87. Какова основная деятельность Вашего предприятия?

- Производство программного обеспечения
- ТЭК
- Приборостроение
- Связь
- Химико-фармацевтическое производство
- Производство медицинской техники
- Консалтинг
- Другая (пожалуйста, уточните)_____

Спасибо за участие в исследовании!

Чтобы сохранить ответы и загрузить данные, нажмите «готово». Внимание: после этого Вы не сможете изменить свои ответы.

Приложение 2. Частотный анализ данных в графическом представлении

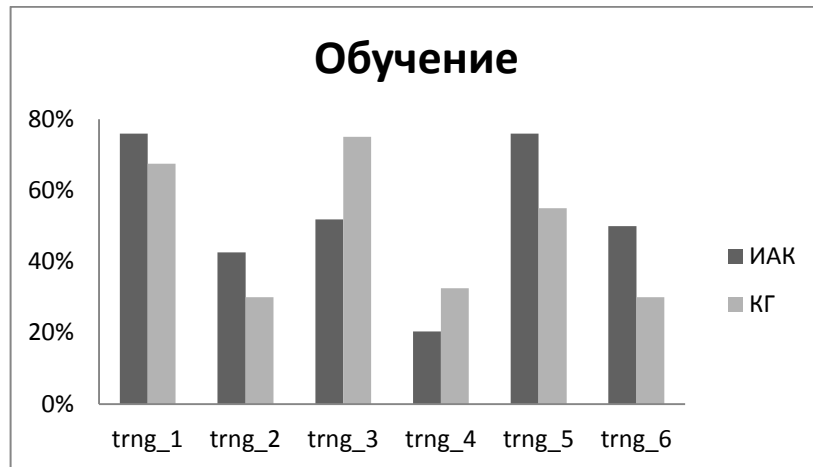


Рис. 2.1. Практики УЧР по обучению персонала

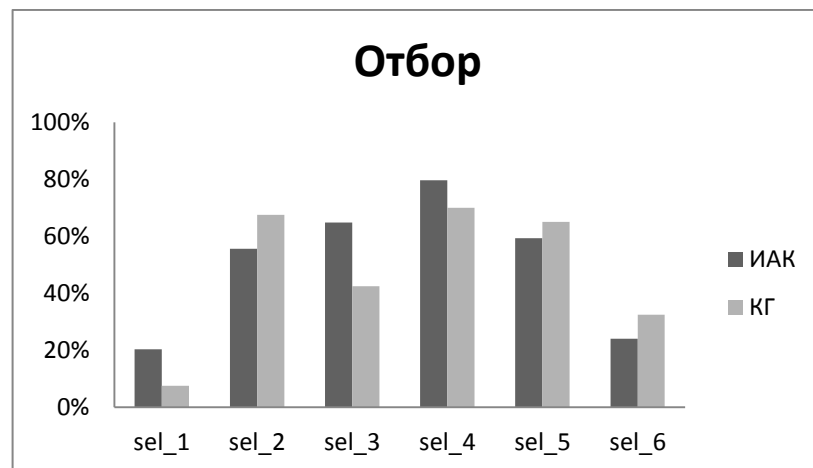


Рис. 2.2. Практики УЧР по отбору персонала

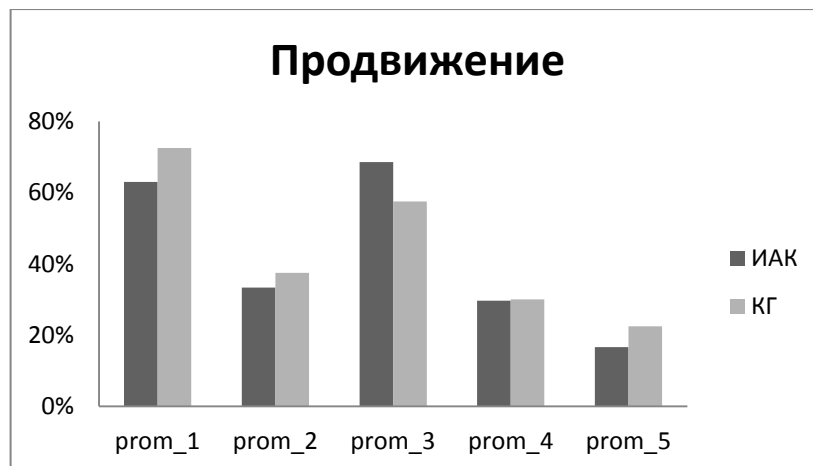


Рис. 2.3. Практики УЧР по продвижению персонала

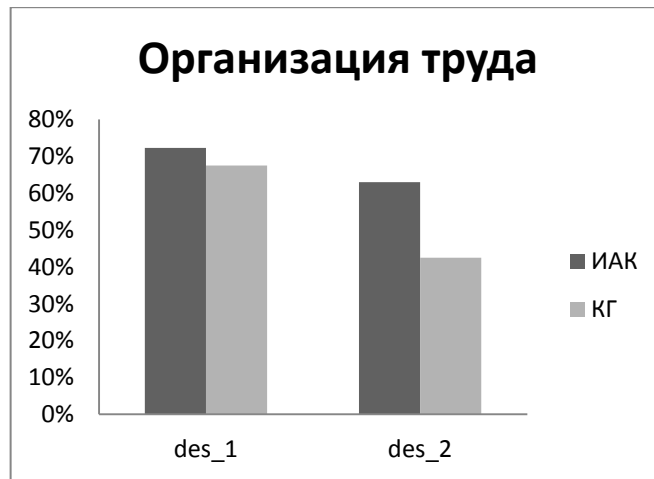


Рис. 2.4. Практики УЧР, направленные на организацию труда персонала

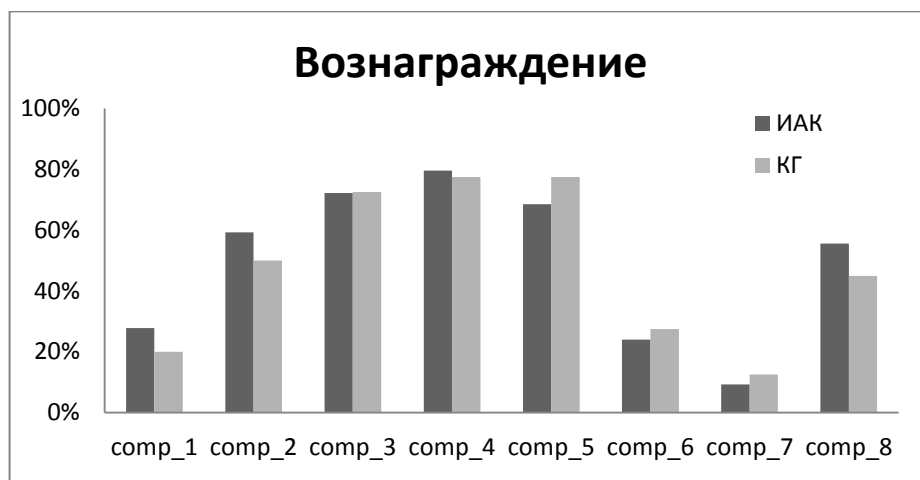


Рис. 2.5. Практики УЧР по вознаграждению персонала

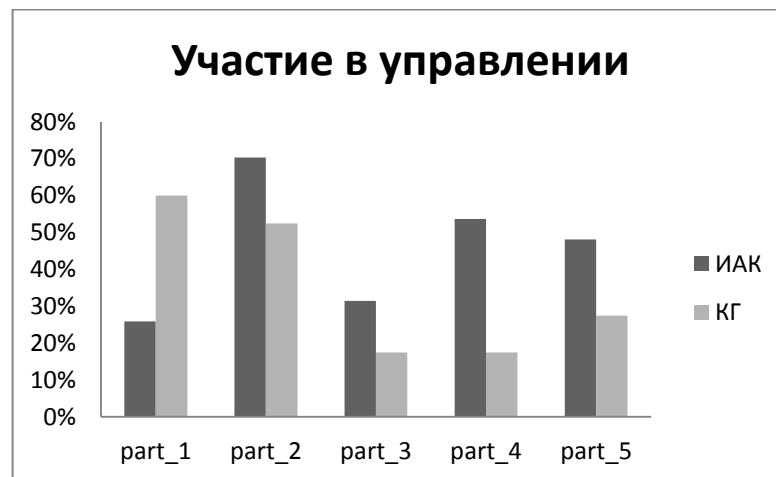


Рис. 2.6. Практики УЧР, направленные на вовлечение персонала в процесс принятия решений