УПРАВЛЕНЕЦ № 4/56/ 2015

Управление инновационным потенциалом персонала: поведенческий подход

ЭСАУЛОВА Ирэна Александровна
Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга

Пермский национальный исследовательский политехнический университет
614990, РФ, г. Пермь, Комсомольский пр., 29
Тел.: (343) 219-85-51
E-mail: esaulova_ia@mail.ru

Ключевые слова

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА
ИННОВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
МЕХАНИЗМ САМОРАЗВИТИЯ РАБОТНИКА
МЕХАНИЗМ ЦЕЛЕОРИЕНТАЦИИ
СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

Аннотация

Сущность инновационного потенциала персонала как инновационного актива организации сконцентрирована в уникальных знаниях и компетенциях сотрудников и проявляется в моделях инновационного поведения, поддерживающего цели инновационного развития организации. В отличие от существующей методологии управления инновационным потенциалом персонала, игнорирующей роль личностных механизмов инициативного поведения, представлен концептуальный подход к формированию, развитию и использованию потенциала сотрудников, основанный на механизмах внутренней мотивации работника. В рамках поведенческого подхода представлена модель, основанная на связи соответствующих индивидуальных и организационных факторов, обеспечивающих сонаправленность векторов развития работника и организации, в которой организационная среда выступает как источник внутренней мотивации работника к самореализации и саморазвитию. На практике элементами такой среды являются организационная культура, сфокусированная на саморазвитии и инициативе сотрудников, развивающее лидерство и инфраструктура саморазвития: возможности обучения для всех сотрудников, наставничество на всех уровнях организации, широкие группы экспертов, сообщества практиков и др. Эти элементы выявлены нами в результате анализа лучшей практики российских компаний-лидеров, формирующих системы развития персонала как структуры развития и поддержки инновационного поведения работников.

JEL classification

O15, O21, O31

Любая организация, выбирая стратегию развития на основе инноваций, делает ставку на персонал. Однако наличие работников, обладающих самыми современными знаниями и навыками, в сочетании с достаточными финансовыми, организационными и техническими ресурсами не дает гарантии того, что способности персонала будут эффективно задействованы в целях инновационного развития предприятия. По признанию экспертов, даже в компаниях, для которых инновации – основной вид деятельности, инновационная активность не является доминирующей характеристикой сотрудников [13]. Проблема заключается в неспособности организации создать действенные механизмы управления инновационным потенциалом персонала [3; 4].

На фоне активного развития методологии управления инновациями вопросам управления инновационным потенциалом персонала уделяется неоправданно мало внимания. Имеется множество работ, посвященных концептуализации понятия «инновационный потенциал персонала» (ИПП), гораздо реже предметом исследований становятся механизмы управления ИПП. Мы обнаружили только семь диссертаций за последние 10 лет, имеющих прямое отношение к данной проблематике. Несмотря на то что в таких работах, как правило, изучается комбинированное воздействие личностных характеристик персонала и организационной среды на инновационную деятельность предприятия, управление ИПП рассматривается через призму методов и инструментов, внешних по отношению к работнику как носителю способности к инновационным преобразованиям. Такое положение, по нашему мнению, пока является серьезной проблемой в развитии методологии управления ИПП.

В контексте обозначенных выше проблем мы предлагаем подход, сфокусированный на движущих силах преобразования ИПП в инновационный актив, отличительной особенностью которого является проактивное (инициативное) поведение сотрудников, направленное на достижение инновационных целей организации.

ПРОБЛЕМЫ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА

Различные научные идеи относительно того, что следует понимать под инновационным потенциалом персонала, сходятся в определении его структурных характеристик, к которым, как правило, относят знания, творческий подход, интеллектуальные возможности и мотивацию сотрудников. Методологические разногласия возникают при определении механизмов управления ИПП, обеспечивающих достижение его целевых состояний. Так, в исследовании Е.В. Гасенко под таким механизмом понимается процесс диагностики и регулирования организационных и личностных факторов, результатом которого является создание проектных групп для осуществления инновационной деятельности из числа сотрудников, зачисленных в инновационный кадровый резерв [2. С. 17–18]. У В.Н. Горшенина и К.А. Лега – это обучение и развитие персонала на всех уровнях организации через приобретение знаний и умений инновационно-опережающего характера и создание новых знаний для осуществления устойчивого развития корпорации на основе повышения уровня инновационности персонала [3; 6]. В работе Д.Р. Амировой управление ИПП включает механизмы взаимодействия предприятий и образовательных учреждений, активизации инновационного мышления и творческого потенциала работников, мотивации и стимулирования персонала, формирования командной формы работы и контроля эффективности использования ИПП [1. С. 15–18]. При переходе к вопросам практики управления ИПП предлагается набор инструментов, при помощи которых инновационность персонала может быть выявлена (оценка потенциала сотрудника), создана (обучение, построение карьеры), повышена (матери-

Managing Personnel Innovative Potential: Behavioural Approach

Irena A. ESAULOVA
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management and Marketing Dept.

Perm National Research Polytechnic University
614990, RF, Perm, Komsomolsky Av., 29
Phone: (343) 219-85-51
E-mail: esaulova_ia@mail.ru

Keywords

PERSONNEL INNOVATIVE POTENTIAL
INNOVATIVE DEVELOPMENT
EMPLOYEE SELF-IMPROVEMENT MECHANISM
GOAL ORIENTATION MECHANISM
SYSTEM OF PERSONNEL INNOVATIVE POTENTIAL DEVELOPMENT

Abstract

The essence of personnel innovation potential as an organization's innovative asset is concentrated in the unique knowledge and employees' competencies and reflected in the models of innovative behaviour supporting the objectives of an organization's development initiatives. In contrast to the current methodology, which ignores the individual drivers of personal initiative, we have developed a conceptual approach to formation, development and exploitation of personnel potential based on the mechanisms of employees' intrinsic motivation. Within the frames of the behavioural approach, we propose a model based on the link between individual and organizational factors providing unidirectional vectors of employee's and the organizational development. In this model organizational environment serves as a source of employees' intrinsic motivation for self-realization and self-development. In practice, such an environment embraces organizational culture focused on self-development and initiative, developmental leadership and self-development infrastructure: learning opportunities for all employees, mentoring at all levels of organization, extensive groups of experts, community of practitioners, etc. These elements are discovered due to the analysis of the best practices of Russian leading companies that devise HRD-systems as structures of developing and supporting of personnel innovative behaviour.

JEL classification

O15, O21, O31

альные и нематериальные стимулы) и реализована (участие в проектах – [2; 3]). К методам управления отнесены организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные [6. С. 11].

Несмотря на разнообразие мнений и обоснованность выводов указанных исследований, мы, тем не менее, вынуждены констатировать, что их результатом стала «плоская» модель управления ИПП, организованная в двумерном пространстве «ресурс-фактор», в которой уровень «инновационности» персонала определяется наличием и состоянием организационных факторов, которые могут выступить в качестве предпосылок, катализаторов или ингибиторов инновационной деятельности сотрудников. Суть управления ИПП сводится к выявлению таких организационных факторов, определению того, «какие изменения нужно произвести для приведения этих условий в надлежащее состояние», а также выбору и реализации «наиболее подходящих способов управления инновационным потенциалом работников, исходя из имеющихся у организации ресурсов» [2. С. 16].

Фактически персонал выступает в роли пассивного объекта управления ИПП, в отношении которого в одних случаях применяется стимулирование (инициатива по приказу или за вознаграждение), а в других – ингибирование тех или иных факторов (преодоление сопротивления изменениям). Несмотря на то что все авторы оперируют понятиями «инновационная активность», «инициатива», «творчество», «мотивация» и другими подобными, ни в одной из помянутых диссертационных работ мы не обнаружили личностных механизмов инновационности работника. По мнению М. Фриза, такие исследования представляют реактивный подход, когда человек воспринимается как «зеркало» задач или целей, поставленных организацией [16. P. 134].

В свете обозначенных проблем мы считаем необходимым решить две методологические задачи: во-первых, раскрыть сущность потенциала персонала как инновационного актива организации, и, во-вторых, сформировать модель управления ИПП, основанную на организационных и личностных механизмах воспроизводства ИПП в целях инновационного развития организации.

ИПП КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Единственная причина, по которой организации выбирают путь развития на основе инноваций, состоит в стремлении обеспечить свое превосходство на рынке. Опыт компаний-лидеров доказывает, что долгосрочная конкурентоспособность в высокодинамичной бизнес-среде зависит не только от способности организации предложить новые продукты и услуги, но и в значительной степени от того, насколько эффективно она способна использовать свои ресурсы для инноваций, создавая тем самым трудно копируемые преимущества. Такой подход предполагает, что работники на всех уровнях организации воспринимаются как инновационный капитал [18. P. 66], представляющий собой ценные, редкие, трудно имитируемые и невзаимозаменяемые ресурсы [19. P. 8], поскольку именно уникальные свойства сотрудников способствуют появлению новых продуктов и технологий, обновлению организационных процессов и процедур, обеспечивая тем самым конкурентные преимущества организации на основе инноваций [18; 20].

Следовательно, ключевые аспекты управления ИПП как инновационным активом организации включают:

1) специфические характеристики ИПП, определяющие его положительное влияние на реализацию инновационных целей организации;

2) личностные и организационные механизмы управления инновационным потенциалом работника как носителя способности к инновационным преобразованиям.

Специфические характеристики ИПП

Уникальные знания, уникальные навыки и уникальный опыт, которые могут

быть приобретены сотрудником только в конкретной организации, трансформируются в модели поведения, поддерживающие ее инновационное развитие. По мнению экспертов, именно поведенческие модели руководителей и сотрудников, основанные на эффективности, инициативе и вовлеченности в процессы непрерывного улучшения деятельности организации, являются наиболее важными факторами инноваций [13; 18]. Исследователями детально описаны поведенческие модели, совместимые с инновационной деятельностью, которые, по общему мнению, включают такие аспекты, как личная и коллективная инициатива, направленная на улучшение деятельности компании, готовность обмениваться знаниями и опытом, нацеленность на результат, ориентация на обучение и саморазвитие, ответственность за реализацию инициатив и др. [5; 11; 14–16]. При этом Дж.М. Крант подчеркивает, что «проактивное поведение сотрудников становится все более критической детерминантой организационного успеха», поэтому компании будут все больше полагаться на личную инициативу, создающую возможность не пассивно приспосабливаться к изменяющимся условиям бизнес-среды, а «взять на себя инициативу в улучшении текущих обстоятельств или создании новых» [15. P. 436].

Следуя этой логике, мы рассматриваем ИПП как *инновационный актив, представляющий собой имеющиеся и будущие возможности инновационного развития организации, сконцентрированные в уникальных знаниях, навыках и моделях поведения сотрудников, приводящих к активным действиям по реализации ее стратегических целей*. Это актив долговременного действия, так как каждый из его элементов при правильном управлении может быть настроен, перенастроен, усилен и воспроизведен в следующих поколениях сотрудников, что является важнейшим фактором устойчивости и конкурентоспособности организации в условиях неопределенности бизнес-среды [19. P. 10].

Личностные и организационные механизмы управления инновационным потенциалом работника

Новое понимание роли работника как активного субъекта инновационного развития организации обусловливает необходимость выработки соответствующего этой роли подхода к управлению ИПП, позволяющего сформировать устойчивые модели инновационного поведения. Д. Пинк высказал мнение, что эти поведенческие модели связаны с созданием новой «операционной системы мотивации», в которой инновационное мышление и творческое начало в поведении сотрудников основываются на внутримотивационном потенциале [7].

Однако современная практика такова, что компании (как и большинство исследователей) направляют свои усилия на поверхностный уровень мотивации – уровень потребностей, не затрагивая при этом глубинные мотивы работников. В работе М. Ганье и Э. Дэси показано, что концентрация на системах внешнего контроля и вознаграждения подрывает природную склонность человека, преодолевая трудности, находить новое, развиваться, исследовать и учиться [17], а Д. Пинк подчеркивает, что быстрый и непосредственный успех, выраженный в символах внешнего вознаграждения, приносит в жертву инновативность и творчество [7. С. 174]. Вследствие чего в традиционной модели мотивации персонала нарастает внутренняя противоречивость, обусловленная неспособностью организации создать мотивационную среду, поддерживающую полное раскрытие и, что не менее важно, эффективное использование инновационного потенциала сотрудников.

Опираясь на теорию самодетерминации *(Self-Determination Theory – SDT)* Э. Дэси и М. Райана [17], концепцию личной инициативы М. Фриза *(Personal initiative – PI)* [16], исследования в области проактивного поведения [15] и самолидерства *(Self-leadership)* [14], мы выявили механизмы и процессы формирования инновационного поведения, сущность которых отражена в нижеследующих положениях.

Первое. Инновационное поведение основано на способности работника к самоуправлению, так как инициативные действия всегда требуют выхода за рамки повседневных обязанностей без явного требования следовать какому-то указанию. Личная инициатива подразумевает наличие у сотрудника своих собственных целей, и это означает, что он принимает на себя ответственность за реализацию своей идеи или общего проекта и готов к расширению зоны личной компетентности путем приобретения новых знаний и навыков. Для достижения цели требуется настойчивость, чтобы пройти технические барьеры и преодолеть сопротивление и инерцию других людей, для чего требуется выработка новой тактики поведения, более совместимой с конкретными условиями реализации инициативы. В свою очередь, это приводит к новым самоинициирующимся целям и самозапуску инициативных действий на более высоком уровне компетентности при помощи более эффективных моделей поведения [16]. Цикл самоуправления описывает процесс саморазвития работника, приводящий к самореализации и самосовершенствованию. Чем сильнее стремление самореализоваться, тем глубже человек вовлечен в рабочий процесс и тем меньше ему требуются внешние вознаграждения, потому что само вовлечение в деятельность становится мотивационной целью. Регулярно возобновляемый акт выработки новой программы действий (самодетерминации) приводит к формированию устойчивой ментальной модели, в которой саморазвитие становится и импульсом, и результатом самоидентификации работника в среде организации [17].

Второе. Сотрудник с высоким уровнем личной инициативы в большей степени ориентирован на автономное функционирование, которое основано на убежденности в том, что его личные ресурсы (знания, навыки, способы взаимодействия) достаточны для того, чтобы его личные цели были достигнуты. Полностью автономная форма внутренней мотивации не является желательной для организации, так как при отсутствии возможностей реализовать свои идеи работник будет их искать в других компаниях, проявляя приверженность своим профессиональным интересам. Особенно опасна ориентация на автономию, если речь идет об инновационных лидерах или исследователях. Часто потеря таких сотрудников равносильна потере инновационных продуктов, технологий или решений. Противоположным автономии является внешне регулируемое поведение, когда работники в своих действиях руководствуются целью получить обещанную награду или избежать неприятных последствий. Ориентация сотрудника на внешний контроль не является препятствием для активной инновационной деятельности, но требует гораздо больших усилий со стороны организации, чтобы получить хоть какие-то ростки инициативы.

Третье. Внешне регулируемое и автономное поведение могут быть приведены в соответствие с целями инновационного развития организации через механизм интернализации, когда цели, ценности, отношения, правила и нормы организации воспринимаются работниками как свои собственные и, следова-

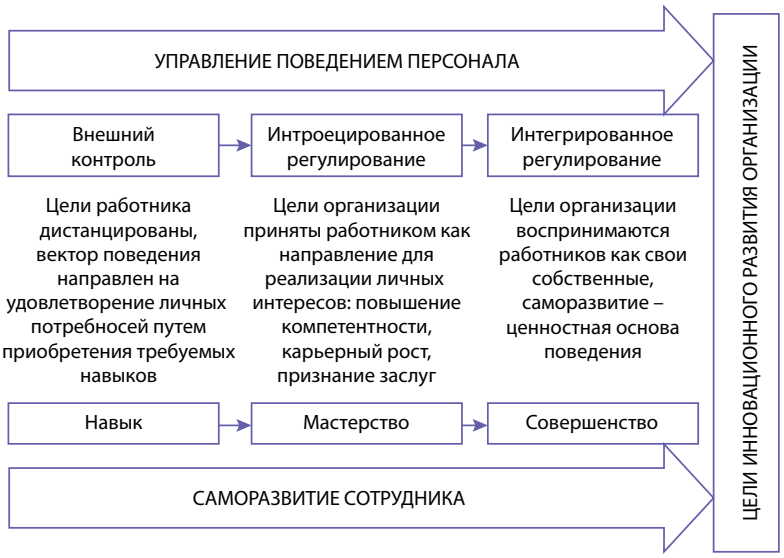

Рис. 1. Управление поведением персонала на основе внутренней мотивации

тельно, им больше не требуется наличия внешних воздействий [17]. При этом чем глубже внешняя цель воспринята сотрудником (интегрирована), тем в меньшей степени его деятельность нуждается во внешнем контроле, т.е. становится самоуправляемой. Другими словами, вовлечение работников в процессы развития компании на основе внутренней мотивации подразумевает, во-первых, высокую значимость для сотрудника внешней цели (привлекательной, стоящей, импульсирующей) и, во-вторых, наличие целостной ментальной модели, основанной на сонаправленности целей и векторов поведения работника и интересов организации [5. С. 134].

Как видим, на «молекулярном» уровне управление инновационным потенциалом работника связано с двумя внутриличностными механизмами: первый – это механизм саморазвития на основе внутренней мотивации, приводящий к самореализации и самосовершенствованию; второй – механизм интернализации целей и ценностей организации в контур внутренней мотивации. Речь идет о «вовлечении ума» и «вовлечении сердца» в инновационную деятельность компании [13]. По сути, «мотивация саморазвития – это процесс сознательного обоснования и добровольного выбора работником способа поведения, направленного на улучшение деятельности организации» [11. С. 155], когда самоинициирование внутренних источников мотивации становится фактором самововлечения в рабочий процесс без внешних воздействий. Таким образом, самопроизводство внутренней мотивации становится основой долгосрочной мотивации сотрудника к саморазвитию в интересах организации.

Результатом совместного действия этих двух механизмов является последовательность качественных преобразований инновационного потенциала работника – от навыков эффективной работы к мастерству и профессиональному совершенству в соответствии с целями развития организации [11. С. 161]. При этом, какими бы ни были причины инновационного поведения – стремление реализовать свой творческий потенциал, потребность в признании со стороны социального окружения, принадлежность к «избранным» или просто желание получить премию, – переход к инициативным действиям работника связан с построением новой ценностной основы

Организационные факторы саморазвития работника

№ п/п	Фактор	Характеристика	Характер влияния на внутреннюю мотивацию работника
1	Функционал работника	Функциональная гибкость, широкая специализация, элементы творчества, более широкая зона принятия решений в отношении выполняемой работы	Работа, включающая, хотя бы иногда, решение эвристических задач, способствует более высокой вовлеченности, познавательной активности и концентрации усилий работника на развитии профессионализма
2	Руководство	Стиль повседневного управления, поддерживающий сотрудничество, командную работу, инициативу, индивидуальное развитие и рост подчиненных. Руководитель в роли наставника	Справедливость оценки индивидуального вклада работника, доступность и готовность руководителя помочь в решении рабочих задач, содействие его саморазвитию и росту способствуют повышению самооценки сотрудника, его уверенности в собственных силах, готовности, преодолевая трудности и ошибки, двигаться к намеченной цели
3	Организационная культура	Эффективность труда, качество работы с клиентами и партнерами, индивидуальная инициатива и приверженность как абсолютные ценности организации; модели эффективного поведения – нормативный компонент культуры; атмосфера, поддерживающая инициативу на любом уровне и любом рабочем месте в организации	Ценностную составляющую личностного мотивационного потенциала, связанную с работой в конкретной организации, формируют ценности, нормы и ожидания организации. Вследствие этого изменяется ментальная модель работника, основанная на глубокой внутренней убежденности в том, что его профессиональный успех и личное благополучие могут быть достигнуты, если его действия помогут улучшить деятельность организации
4	Ресурсы саморазвития	Доступность обучения для всех категорий работников, широкая сеть источников профессиональных знаний, поддержка экспертов и наставников, систематический обмен опытом и знаниями	Чем шире и доступнее ресурсы знаний, получаемых в том числе путем обмена опытом, тем больше возможностей для развития личной компетентности и инициативы. Помощь со стороны экспертов и наставников стимулирует интерес работников к инновационной деятельности и поддерживает активную вовлеченность в инновационные процессы

Адаптировано по: [8].

Цели инновационного развития организации

ЦЕЛЬ управления ИПП
Развитие способности сотрудников вносить вклад в повышение эффективности на всех уровнях организации для обеспечения ее устойчивого развития на основе инноваций

Формирование персонала
Сложные методы привлечения и отбора сотрудников с акцентом на инновационные компетенции. Целевые группы: молодые специалисты, «таланты». Программы интеграции новичков – транслирование инновационных ценностей на входе в компанию

Развертывание ИПП
Сотрудники привлекаются к решению сложных, часто межфункциональных задач, реализации инновационных проектов. Поощряются лидерство, инициатива, наставничество, мастерство, компетентность и экспертные знания

Развитие ИПП
• Программы обучения: руководители – акцент на лидерство; специалисты – обучение действием с ориентацией на саморазвитие; исполнители – обучение на рабочем месте при помощи наставников.
• Управленческий резерв: оценка резервистов по компетенциям, результатам деятельности и параметрам инновационного потенциала; подготовка действием – проекты, стажировки; использование резервистов «здесь и сейчас» при решении сложных бизнес-задач; широкий диапазон должностных перемещений

РЕЗУЛЬТАТ: квалифицированные, гибкие, мотивированные и приверженные сотрудники на всех уровнях организации, готовые к реализации инновационных целей организации

ИНФРАСТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ИПП

Институт наставников
Руководители и специалисты, подготовленные для роли наставника

Институт внутренних экспертов
Сети профессионалов для оказания экспертной поддержки индивидуальных инициатив, проектных команд

Институт внутренних тренеров
Руководители и специалисты как тренеры и преподаватели для внутреннего обучения

Ресурсы обучения и развития
Широкий доступ к знаниям и обучающим программам компании. Внутренние сообщества практиков для обмена опытом и знаниями

Конкурсы инновационных проектов
Стимулирование инициативы через привлечение сотрудников к решению инновационных задач организации

Специализированные структуры
Корпоративный университет, Центр компетенций

Рис. 2. Модель управления инновационным потенциалом персонала

поведения, ориентированной на инновационные ценности организации (рис. 1).

Управление поведением сотрудников через их саморазвитие и сознательную целеориентацию деятельности предполагает преднамеренное воздействие на все элементы механизма внутренней мотивации: цели, компетентность и рабочий контекст (ценности, отношения, культура). Опираясь на результаты предыдущих исследований, мы выделили четыре наиболее значимые группы организационных факторов, ориентирующих работника на саморазвитие в интересах инновационного развития организации (см. таблицу).

Таким образом, реальным объектом управления ИПП является не набор тех или иных характеристик персонала (навыков, квалификации) и организационной среды, а инновационное поведение как результирующая способность организации формировать, эффективно задействовать и развивать потенциал персонала в целях ее инновационного развития, поскольку именно «система управления организации задает среду, в которой раскрывается или, напротив, закрепощается, креативный, творческий потенциал ее сотрудников, являющийся, в конечном итоге, основным источником инноваций» [9. С. 63].

ПРАКТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИПП

По мнению ряда исследователей, существует большой разрыв между воспринимаемой важностью инноваций и целесообразностью подходов и методов, используемых для систематической поддержки и ускорения инноваций. Осознавая участие работников в инновационных процессах как критически важный фактор успеха, большинство компаний всерьез не занимается стимулированием инноваций и не моделирует инновационное поведение; инновационные способности большинства работников просто не принимаются в расчет, и это является серьезным препятствием для успешного развития организации [13; 18]. Г. Хэмел так объяснил суть проблемы: «Как поощрять творчество, мы хорошо знаем: вооружить людей инструментами для создания инноваций, давать им время на обдумывание, не клеймить их позором за неудачи, создавать условия для случайных открытий и т.п. Но системы управления ко всему этому глухи» [10. С. 91].

Но и в том случае, когда организация «открывает двери» для инициативы снизу, управление ИПП приобретает характер противоречивый и несовместимый с природой проактивного поведения сотрудников. Весьма показательный пример приводит К.И. Сотникова, описывающая опыт предприятия по реализации программы операционных улучшений. Первоначально сотрудникам было обещано внушительное вознаграждение за инновационные идеи, что вызвало поток предложений, не все из которых имели значение для предприятия. После введения внутренней экспертизы и строгих критериев отбора (суммарный экономический эффект и порядок подачи заявок) количество предложений сократилось, но при этом многие полезные и быстро реализуемые идеи не соответствовали указанным критериям, а значит, и премии не выплачивались. Более того, поскольку программа оказалась неэффективной, руководство установило норматив подачи улучшений из цехов. По выражению автора, метод «пряника» был дополнен методом «кнута». Разумеется, планы по инновациям не были выполнены, а программа свернута [9. С. 64].

Вопрос о том, какие политики и инструменты необходимо задействовать, чтобы изменить сложившуюся практику управления ИПП, является приоритетным для многих компаний. А.В. Молодчик и соавторы считают, что это задача целенаправленного построения системы управления поведением работников как фактором и потенциалом развития организации, а ее решение состоит в создании активного механизма вовлечения работников в инновационную деятельность и постоянного наращивания их потенциала как главного источника развития организации [5].

Наше исследование практики передовых российских компаний[1] [12] выявило ряд признаков эффективного

[1] В исследовании использовались публичные отчеты компаний Сбербанк, МТС, МегаФон, Норильский никель, Русал, Сибур и др. Анализ показал наличие схожих подходов к со-зданию систем развития персонала, а также большое разнообразие корпоративных программ, нацеленных на развитие потенциала сотрудников и повышение их инновационной активности.

управления человеческими ресурсами, способствующего повышению инновационного потенциала организации. В частности, выяснилось, что динамичные компании в гораздо большей степени ориентированы на создание систем развития человеческих ресурсов (РЧР) и организационной среды, поддерживающих способность и готовность сотрудников к достижению инновационных целей организации. В отличие от традиционных систем управления персоналом, функции которых в контексте управления ИПП включают обучение, построение карьеры и стимулирование инновационной активности сотрудников, РЧР выводит на первый план потенциал сотрудника и задачи эффективного управления его поведением. Для этого в систему внедряется ряд инструментов, с помощью которых компания последовательно вовлекает работников в инновационные процессы, обеспечивает поддержку повышения/расширения компетентности и предоставляет множество возможностей для индивидуального роста и развития в русле своих стратегических целей. Модель такой системы показана на рис. 2.

Все элементы данной модели управления ИПП, выполняя разные функции, нацелены на формирование, эффективное использование и развитие ИПП, чтобы в любое время на всех уровнях организации были квалифицированные, гибкие, мотивированные и приверженные сотрудники, готовые к реализации ее инновационных целей. Опыт компаний-лидеров показывает, что успех управления ИПП основан на создании всеобъемлющей инновационной среды, ключевая роль в которой отводится инфраструктуре поддержки саморазвития работников, включающей институты наставничества, внутренней экспертизы и развитой структуры ресурсов для обучения и развития персонала.

Новый образ работника как равноправного партнера организации, добровольно содействующего ее успеху, – это образ человека, внутренне мотивированного к улучшению ее деятельности. Использование именно такого человеческого потенциала становится для организации практически неограниченным ресурсом инновационного развития [5]. Следует подчеркнуть, что даже при наличии развитых систем обучения, карьерного продвижения и настойчивого стимулирования инновационной активности сотрудников инновации являются лишь краткосрочной формой решения организационных проблем. Поэтому задача менеджмента состоит в том, чтобы найти «подходы к построению механизмов, ставящих на регулярную основу развитие инициативы и инновационного потенциала персонала» [5. С. 133].

Представленный нами подход к управлению ИПП как инновационным активом компании сконцентрирован на организационных и личностных механизмах его эффективного функционирования, поскольку только организации, способные создать на всех уровнях условия для реализации инновационного поведения сотрудников, могут в полной мере развить свой потенциал конкурентоспособности. Теоретические выкладки нашли подтверждение в практике успешных компаний, что может служить важным обоснованием необходимости формирования новой концепции управления ИПП. ■

Источники

1. Амирова Д.Р. Механизмы управления инновационным трудовым потенциалом предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Пенза, 2014.

2. Гасенко Е.В. Формирование инновационного потенциала персонала как фактора повышения конкурентоспособности работников наукоемкого предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Томск, 2013.

3. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2006.

4. Колодкина И.Г. Управление инновационным развитием персонала предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Пермь, 2007.

5. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 132–142.

6. Лега К.А. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2008.

7. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / пер. с англ. И. Трифонова. М.: Альпина Паблишер, 2013.

8. Семенова И.В., Эсаулова И.А. Проблемы и факторы саморазвития персонала на основе внутренней мотивации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 15. С. 210–214.

9. Сотникова К.И. Где искать корни инновационности: взаимосвязь между инновационной средой и системой управления // Российский Академический Журнал. 2013. № 2. Т. 24. С. 62–66.

10. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. 2009. № 10. С. 91–100.

11. Эсаулова И.А. Развитие организации и мотивационные механизмы // От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина; Ин-т экономики УрО РАН. Екатеринбург, 2013. С. 153–170.

12. Эсаулова И.А. Развитие персонала организации: новая концепция и практика // Управление персоналом в России: история и современность: монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др.; под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 76–96.

13. Barsh J., Capozzi M.M., Davidson J. Leadership and innovation // The McKinsey Quarterly. 2008. № 1. Pp. 36–47. URL: www.mckinsey.com/insights/innovation/leadership_and_innovation.

14. Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. Self-leadership skills and innovative behavior at work // International Journal of Manpower. 2006. Vol. 27. № 1. Pp. 75–90.

15. Crant J.M. Proactive Behavior in Organizations // Journal of Management. 2000. Vol. 26. № 3. Pp. 435–462.

16. Frese M., Fay D. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century // Research in Organizational Behavior. 2001. Vol. 23. Pp. 133–187.

17. Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation // Journal of Organizational Behavior. 2005. Vol. 26. № 4. Pp. 331–362.

18. Kesting P., Ulhoi J.P. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation // Management Decision. 2010. Vol. 48. № 1. Pp. 65–84. DOI:10.1108/00251741011014463.

19. Scholz C., Müller S. Dynamic Human Capital Strategy: A new way to strategic human resource management // Strategic Management Society Special Conference (Finland, March 17–20, 2010). URL: www.orga.uni-sb.de/files/97.pdf.

20. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37. № 3. Pp. 580–607.

References

1. Amirova D.R. *Mekhanizmy upravleniya innovatsionnym trudovym potentsialom predpriyatiya. Diss. kand. ekon. nauk* [Mechanisms to manage innovative labour potential of an enterprise. Cand. econ. sci. diss.]. Penza, 2014.

2. Gasenko Ye.V. *Formirovanie innovatsionnogo potentsiala personala kak faktora povysheniya konkurentosposobnosti rabotnikov naukoemkogo predpriyatiya. Diss. kand. ekon. nauk* [Formation of personnel innovative potential as a factor in increasing competitiveness of knowledge-intensive enterprise employees. Cand. econ. sci. diss.]. Tomsk, 2013.

3. Gorshenin V.P. *Upravlenie innovatsionnym potentsialom personala korporatsii. Diss. dokt. ekon. nauk* [Managing personnel innovative potential of a corporation. Dr. econ. sci. diss.]. Chelyabinsk, 2006.

4. Kolodkina I.G. *Upravlenie innovatsionnym razvitiem personala predpriyatiya. Diss. kand. ekon. nauk* [Managing personnel innovation development of en enterprise. Cand. econ. sci. diss.]. Perm, 2007.

5. Komarov S.V., Molodchik A.V., Pustovoyt K.S. Na rubezhe izmeneniya pa-radigmy menedzhmenta: samorazvivayushchiesya, samoorganizuyushchiesya sistemy [At the turn of a paradigm shift in management: self-developing, self-organizing systems]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – The Journal of Economic Theory*, 2012, no. 3, pp. 132–142.

6. Lega K.A. *Formirovanie mekhanizma upravleniya innovatsionnym potentsialom personala korporatsii. Diss. kand. ekon. nauk* [Formation of the management mechanism of personnel innovative potential in a corporation. Cand. econ. sci. diss.]. Chelyabinsk, 2008.

7. Pink D. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us* (Russ. ed.: Pink D. Drayv: Chto na samom dele nas motiviruet. Moscow, Al'pina Publisher, 2013).

8. Semenova I.V., Esaulova I.A. Problemy i faktory samorazvitiya personala na osnove vnutrenney motivatsii [Problems and factors of self-improvement of personnel on the basis of intrinsic motivation]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya) – University Bulletin (State University of Management)*, 2014, no. 15, pp. 210–214.

9. Sotnikova K.I. Gde iskat' korni innovatsionnosti: vzaimosvyaz' mezhdu innovatsionnoy sredoy i sistemoy upravleniya [Where to look for the roots of innovation: the relationship between innovative environment and management system]. *Rossiyskiy Akademicheskiy Zhurnal – The Russian Academic Journal*, 2013, no. 2, vol. 24, pp. 62–66.

10. Hamel G. Management 2.0: New Century Version. *Harvard Business Review*, 2009, no. 10, pp. 91–100.

11. Esaulova I.A. *Razvitie organizatsii i motivatsionnye mekhanizmy* [Organization's development and motivational mechanisms. From self-organization to self-development]. Yekaterinburg, 2013. Pp. 153–170.

12. Esaulova I.A. *Razvitie personala organizatsii: novaya kontseptsiya i praktika. Upravlenie personalom v Rossii: istoriya i sovremennost'* [Developing staff of an organisation. HR management in Russia: the history and the present. Monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013. Pp. 76–96.

13. Barsh J., Capozzi M.M., Davidson J. Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, 2008, no. 1, pp. 36-47. Available at: www.mckinsey.com/insights/innovation/leadership_and_innovation.

14. Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower*, 2006, vol. 27, no. 1, pp. 75–90.

15. Crant J.M. Proactive Behaviour in Organizations. *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 3, pp. 435–462.

16. Frese M., Fay D. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organisational Behaviour*, 2001, vol. 23, pp. 133–187.

17. Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behavior*, 2005, vol. 26, no. 4, pp. 331–362.

18. Kesting P., Ulhoi J.P. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. Management Decision, 2010, vol. 48, no. 1, pp. 65–84. DOI:10.1108/00251741011014463.

19. Scholz C., Müller S. Dynamic Human Capital Strategy: A new way to strategic human resource management. *Strategic Management Society Special Conference*, Finland, March 17–20, 2010. Available at: www.orga.uni-sb.de/files/97.pdf.

20. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 1994, vol. 37, no. 3, pp. 580–607.