UPRAVLENETS/THE MANAGER 2020. Vol. 11. No. 2

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4

Дифференциация инновационных ценностей компании в контексте личностных механизмов проактивности и видов деятельности работников

И.А. Эсаулова[1]

[1] Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, РФ

Аннотация. Культура, поддерживающая инициативы персонала, играет значимую роль в построении целостного механизма инновационного развития организации. Вместе с тем и в теории, и на практике существует пробел в понимании причин недостаточной эффективности таких культур. Мы предполагаем, что это является следствием избирательности восприятия работниками инновационных ценностей компании, обусловленной различиями в личностных механизмах проактивности (ЛМП) сотрудников, выполняющих разные виды работ. Статья посвящена идентификации инновационных ценностей, соответствующих ЛМП и характеру работы сотрудника. Методология исследования базируется на концепциях личной инициативы и проактивного поведения работников. Данные получены в результате обследования 6 компаний Перми в ходе опроса 265 сотрудников, чья деятельность предусматривает проявление инициативы (создание новых интеллектуальных продуктов и услуг, продвижение и продажа продуктов). Методика исследования – опрос, разработанный на основе модели ценностей компаний, ориентированных на инициативы рядовых работников, и трех типов ЛМП – самолидерства, саморазвития, вовлеченности. Для обработки данных использовались факторный PLS-анализ и программное обеспечение SPSS. В результате идентифицированы три группы организационных ценностей, поддерживающих инициативное поведение персонала: в сфере продаж и продвижения продуктов и услуг - ценности лидерства и личной успешности; при создании и разработке интеллектуальных продуктов и решений - ценности саморазвития, творческого поиска и новаторства; независимо от вида профессиональной деятельности - ценности соучастия в улучшении деятельности организации. Полученные результаты вносят дополнительный вклад в понимание механизмов влияния инновационной культуры на инициативное поведение персонала.

Ключевые слова: культура инноваций; личные ценности; инновационные ценности; инициативное поведение работника; личностные механизмы проактивности; самолидерство; саморазвитие; вовлеченность.

JEL Classification: M12, M14

Дата поступления статьи: 26 января 2020 г.

Ссылка для цитирования: Эсаулова И.А. (2020). Дифференциация инновационных ценностей компании в контексте личностных механизмов проактивности и видов деятельности работников // Управленец. Т. 11. № 2. С. 41–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4.

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим фактором эффективного функционирования и развития организаций является инициативное поведение рядовых работников, направленное на улучшение рабочих процессов, оперативное решение проблем в повседневной деятельности, создание, продвижение, внедрение новшеств и инноваций[1] [Høyrup, 2012; Kesting, Parm Ulhøi, 2010]. Именно корпоративная культура способна «обеспечить уникальность, саморазвитие и самосохранение организации через участие каждой личности в жизни организации» [Пеша, 2017, с. 14]. Ожидая инициативного поведения от рядовых сотрудников, компании формируют общее культурное пространство, в котором ценности и нормы, декларирующие важность проявления креативности, творчества и инициативы персонала на всех уровнях, открывают новые возможности для самовыражения и самореализации личности [Невская, Эсаулова, 2013]. Однако этого не всегда достаточно для полномасштабного развертывания инициатив «снизу» в компании, и до сих пор остается открытым вопрос о том, почему, «несмотря на растущее осознание связи между культурой и инновациями, в практике не смогли распространиться культуры, поддерживающие инновации» [Jassowalia, Soshittal, 2002, p. 42].

Обширный пласт исследований в области организационной культуры и инициативного поведения постоянно прирастает новыми теоретическими выводами и эмпирическими доказательствами взаимосвязи между этими двумя факторами инновационного развития компаний, включая вопросы влияния организационной культуры на креативность и инновационность сотрудников [Giorgi, Lockwood, Glynn, 2015], совместимости личностных и инновационных ценностей организации [Esaulova, Semenova, Molodchik, 2019; Saraç, Eryilmaz, Efil, 2014], артефактов инновационных культур [Jassowalia, Soshittal, 2002], отличий в

[1] В научной литературе инициативное поведение персонала прочно связывается с инновациями. Однако, по мнению автора, инициатива может быть важной ценностью не только инновационных, но и любых других организаций, осознающих роль персонала в повышении эффективности и развитии бизнеса. Поэтому в статье в зависимости от контекста используются два понятия: инновационные ценности и организационные ценности.

восприятии работниками инновационных ценностей в отраслевом [Hartmann, 2006] и национальном контекстах [Gogoleva, Balabanova, Efendiev, 2016; Skerlavaj, Song, Lee, 2010] и др. Тем не менее все еще «остаются расплывчатыми способы создания культуры, способствующей инновациям, и обстоятельства, при которых эти способы являются подходящими» [Hartmann, 2006].

Одно из объяснений этой проблемы, по нашему мнению, заключается в распространенности универсалистского подхода к формированию культур, поддерживающих инициативы персонала, не учитывающего специфические особенности и сложную природу инициативного поведения. Во-первых, инициативы рядовых сотрудников всегда являются сугубо добровольными [Gogoleva, Balabanova, Efendiev, 2016], т. е. основанными на механизме внутренней мотивации и личных ценностях [Эсаулова, 2014; Purc, Laguna, 2019]. Во-вторых, в рамках отдельных функциональных ролей могут проявляться разные формы инициативного поведения, обусловленные различиями в профессиональных склонностях сотрудников [Невская, Эсаулова, 2013; Эсаулова, 2014]. В-третьих, инициативы «снизу» возможны, даже если характер работы сотрудника вообще не связан ни с творчеством, ни с инновационной деятельностью [Kesting, Parm Ulhøi, 2010]. Более того, в некоторых исследованиях утверждается, что креативность работников основывается на ценностях и желаниях, а не на навыках и способностях, причем творческие личности придерживаются других систем ценностей, чем их коллеги [Dollinger, Burke, Gump, 2007], а инициатива зависит от личностных механизмов проактивности и функциональной роли работника [Семенова, 2018]. Полагаем, что именно сложная природа и специфичность проявления инициативного поведения в организации создают трудности в формировании целостной палитры ценностных установок персонала, связанных с инициативой.

Логично предположить, что индивидуальное восприятие организационных ценностей и норм, касающихся инициатив «снизу», обладает определенной вариативностью [Esaulova, Semenova, Molodchik, 2019]. Поэтому основная гипотеза нашего исследования исходит из того, что индивидуальное инициативное поведение зависит от вариативности воспринимаемых организационных ценностей в контексте профессиональных склонностей и личностных механизмов проактивности работника. Цель исследования заключается в идентификации специфических комбинаций инновационных ценностей организации, содействующих инициативам рядовых работников.

КУЛЬТУРА ИННОВАЦИЙ И ИНИЦИАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Инновации «снизу» подразумевают создание и внедрение новых идей, продуктов, процессов и новых рабочих практик, созданных одним сотрудником или совместными усилиями двух или более «обычных» рабочих, специалистов и менеджеров среднего звена, когда им не было преднамеренно поручено выполнять инновационную или творческую работу [Kesting, Parm Ulhøi, 2010]. Такие инновации проявляются в повседневных инициативах, возникающих благодаря творческому потенциалу сотрудников, который ежедневно пополняется новым опытом и эксклюзивными знаниями о деталях рабочих процессов, потребностях и удовлетворенности клиентов и проявляется в виде ценных идей, открывающих привлекательные инновационные возможности, не доступные для менеджеров [Kesting, Parm Ulhøi, 2010].

Организационная культура играет решающую роль в мотивации инициативного поведения, поскольку может создать и поддерживать веру в инновации как фундаментальную организационную ценность и принятие связанных с инновациями норм на разных уровнях организации [Hartmann, 2006]. Только определенные культуры могут создать среду, в которой каждый работник способен реализовать свой творческий потенциал через инициативу в работе. Исследовав 20 организаций, авторы [Amundsen et al., 2014] пришли к выводу, что для компаний, использующих практики поддержки инициатив «снизу», характерны общие культурные особенности, а именно:

- высокая приверженность сотрудников инновациям;
- готовность приложить дополнительные усилия для лучшего выполнения обязанностей и увлеченность своей работой;
- восприятие улучшений и инноваций как неотъемлемой части своей работы;
- высокая степень самостоятельности сотрудников при выполнении различных задач;
- поощрение обмена знаниями и идеями;
- делегирование менеджерами ответственности, и ее принятие сотрудниками;
- формирование отношений доверия, открытости и сотрудничества между работниками и руководством.

Такая культура требует последовательной и неуклонной интеграции в жизнь организации ценностей и норм, признающих значимость инициатив работников. Однако «вера высшего руководства в то, что инновационные улучшения являются жизненно важными, не означает, что эта ценность усваивается членами фирмы других уровней и подразделений или что нормы, обеспечивающие эту ценность, обычно разделяются и удерживаются внутри фирмы» [Hartmann, 2006]. Общая убежденность в том, что в сильной организационной культуре большинство сотрудников будут иметь схожие ментальные модели и схожие способы мышления [Saraç, Eryilmaz, Efil, 2014], мешает осознанию того, что инициативность сотрудников – это не просто желаемое и разрешенное организацией поведение, а преднамеренный добровольный личностный акт, подразумевающий проактивное

решение конкретных проблем подразделения или компании без приказа или распоряжения руководства [Crant, 2000; Grant, Ashford, 2008]. Очевидно, что в основу инициативного поведения заложен мощный мотивационный механизм, наделяющий сотрудника «профессиональной смелостью» на свой страх и риск осознанно действовать, выходя за рамки свой рабочей роли, не дожидаясь проблем в работе или указаний «сверху» [Эсаулова, 2014]. Можно предположить, что этот механизм присутствует на «нижнем уровне» культуры компании, находящемся в сознании людей, который объединяет идеи, убеждения, ценности, установки, предположения, способы понимания окружающей среды и отражает внутренние процессы, формирующие модели поведения в конкретных ситуациях [Martins, Abreu, Calado, 2018].

В современных исследованиях инициативность работника определяется как особый способ поведения, являющийся следствием действия сложного сочетания творческого потенциала, индивидуальной склонности к проактивности, внутренней мотивации и профессиональных ценностей, отражающих его предпочтения и желания [Молодчик и др., 2019; Dollinger, Burke, Gump, 2007; Frese, Fay, 2001]. Согласно исследованию [Esaulova, Semenova, 2016] основу инициативного поведения рядовых работников образуют три ключевых личностных механизма проактивности (ЛМП): самолидерство (self-leadership), саморазвитие (self-directed learning) и вовлеченность (engagement).

Самолидерство проявляется в способности работника устанавливать долгосрочные цели и настойчиво их достигать, брать на себя риск и ответственность за решение сложных или нетипичных задач, выходящих за пределы его обычных должностных обязанностей, преодолевать любые препятствия при продвижении своей идеи или новшества, добиваться профессиональной и личностной успешности [Curral, Marques-Quinteiro, 2009; Stewart, Courtright, Manz, 2011]. Поскольку «самолидеры» предпочитают быть независимыми как в мышлении, так и в действии, ценности, связанные с автономией и ответственностью за результативность конкретной идеи, способствуют не только созданию творческих идей, но и их внедрению [Martins, Abreu, Calado, 2018; Purc, Laguna, 2019]. Саморазвитие – это механизм самоинициации обучения, проявляющийся в целенаправленном формировании и развитии компетентности, стремлении к получению нового опыта, постоянном поиске и трансформации нового знания в прогрессивные методы работы, новых решений текущих, нетипичных и потенциально сложных проблем, быстрой адаптации к изменениям [De Clercq, Honig, Martin, 2013; Ellinger, 2004]. Основные ценностные установки сотрудников, ориентированных на саморазвитие, включают свободу и автономию в выборе источников, способов преобразования и интеграции нового знания в практическую деятельность [Эсаулова, 2014].

Как следует из сказанного, эти типы ЛМП основаны на явно различных ценностных установках: самолидерство имеет в своей основе предпринимательское начало и опирается на ценности лидерства и личной успешности, а саморазвитие - преданности развитию своей компетентности [Gong, 2010]. Эти типы ЛМП наиболее отчетливо проявляются у сотрудников, выполняющих функции, требующие творчества и креативности в повседневной работе. Так, самолидерство явно выражено у высокорезультативных работников, деятельность которых требует предприимчивости и самостоятельного принятия решений в постоянно меняющейся рабочей ситуации, например, в сфере продаж (важно учитывать, что в этой сфере ценности коллективизма не влияют на проактивность сотрудников [Carson, Baker, Lanier, 2014]. Сотрудники с сильной ориентацией на саморазвитие наиболее успешны там, где присутствует интеллектуальный вызов, а инициатива становится реальной возможностью проявить свой творческий потенциал [Эсаулова, 2014]. Примерами такой деятельности являются работы, связанные с созданием и разработкой инновационных продуктов и решений.

Главная особенность ЛМП-самолидерство и ЛМП-саморазвитие заключается в том, что они являются саморегулируемыми, т. е. находятся под контролем самого работника и в крайнем проявлении могут быть бесполезны или даже вредны для организации. Поэтому особенно важную роль в инициативном поведении играет ЛМП-вовлеченность, базирующаяся на общей системе ценностей и убеждений, принимая которые, сотрудники проактивно подходят к повседневным операциям и рабочим проблемам, проявляют личную заинтересованность и желание внести максимальный вклад в деятельность компании, «стремление расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций» [Чуланова, Припасаева, 2016, с. 7]. Поскольку воспринимаемая организационная культура является предшественником вовлеченности работников [Brunetto, Xerri, Nelson, 2014], можно предположить, что поддерживать вовлеченность будут ценности, связанные с приверженностью компании, значимостью роли работников в достижении организационных целей, стремлением к самореализации и командным взаимодействием.

Основываясь на этих выводах, мы полагаем, что ЛМП, отражая динамическую структуру ценностей, лежащих в основе индивидуального инициативного поведения [Dollinger, Burke, Gump, 2007], выступают в роли фильтра, через который ценности компании адсорбируются в контуре внутренней мотивации работника и оказывают избирательное влияние на его инициативность в профессиональной деятельности.

УПРАВЛЕНЕЦ 2020. Том 11. № 2

Следовательно, при вариативности ЛМП инициативное поведение персонала объективно связано с определенными комбинациями инновационных ценностей компании в рамках отдельных профессиональных ролей, а факты проявления инициатив опосредуются степенью совместимости ценностных установок сотрудников и организации.

Для обоснования взаимосвязей между ЛМП с разными поведенческими доминантами и воспринимаемой работниками значимостью инновационных ценностей организации выдвигаются следующие гипотезы:

1. Инициативное поведение сотрудников, выполняющих работу, требующую предприимчивости и самостоятельного принятия решений в повседневной деятельности, поддерживается ценностями лидерства и личной успешности.

2. Инициативное поведение сотрудников, занятых созданием и разработкой интеллектуальных продуктов, поддерживается ценностями профессионального саморазвития.

3. Вовлеченность положительно влияет на инициативное поведение сотрудников независимо от вида профессиональной деятельности.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проверки обозначенных выше гипотез о взаимосвязях между инновационными ценностями компании, видами работ, ЛМП и ценностями сотрудников использовалась модель исследования (рисунок).

Структурная модель исследования была построена в статистическом пакете SmartPLS и включала следующее:

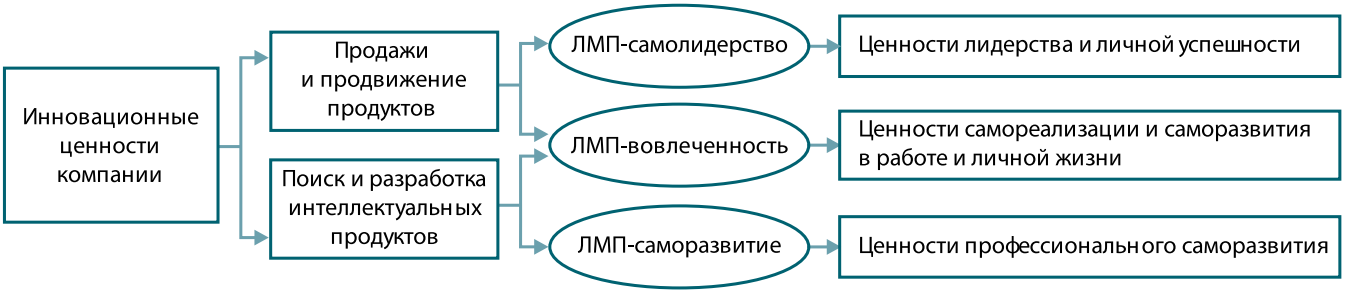
1. *Одна латентная эндогенная переменная «ЛМП»*, представленная вопросами-утверждениями, позволяющими определить выраженность элементов:

- блок «Самолидерство» отражает способность работника настойчиво, ответственно и результативно двигаться к достижению цели, проявлять лидерские качества и креативность в решении рабочих задач и проблем;
- блок «Саморазвитие» объясняет направленность работника на регулярную интеллектуальную самоинициацию, развитие личной компетентности путем поиска, анализа и интерпретации информации для лучшего выполнения работы и продвижения новшеств;
- блок «Вовлеченность» характеризует глубокую личную заинтересованность работника в успехе компании, связывание своего будущего с организацией, личное желание прилагать дополнительные усилия для достижения лучших результатов в работе.

2. *Три латентные эндогенные переменные*, каждая из которых включает утверждения (экзогенные переменные), позволяющие объяснить влияние ценностей компании на ЛМП через механизмы самолидерства, саморазвития и вовлеченности:

- переменная «культура / самолидерство» объясняет, насколько ценностные установки компании на лидерство, креативность, личную успешность и инициативу влияют на готовность работника настойчиво и самостоятельно двигаться к цели, достигать необходимых результатов и проявлять инициативу в ежедневной работе;
- переменная «культура / саморазвитие» позволяет оценить, насколько установка компании на саморазвитие, обмен знаниями, интересной информацией влияет на регулярную интеллектуальную самоинициацию сотрудника в профессиональной деятельности;
- переменная «культура / вовлеченность» показывает, в какой степени ценности компании, декларирующие важность активного участия персонала в процессах развития компании, самореализации каждого сотрудника и командной работы, позволяют обеспечивать совместимость ценностей и интересов организации с жизненными ориентирами работника, формирование его личностной заинтересованности в успехе организации.

Для сбора данных был проведен опрос 265 сотрудников 6 компаний Перми, руководители или HR-менеджеры которых подтвердили высокую значимость инициативы работников для роста и развития бизнеса. Исследовательская выборка включала 2 группы специалистов со стажем работы в компании более 1 года. В первую группу вошли сотрудники, осуществляющие разработку новых продуктов и услуг (инженеры, программисты, менеджеры проектов и т. д.), во вторую – сотрудники, занимающиеся продвижением



Взаимосвязь между объектами исследования
Relationships between research objects

и продажей продуктов и услуг (консультанты и менеджеры по продажам). В крупных и средних компаниях в опросе участвовали сотрудники подразделений, соответствующих указанным видам деятельности, в малых – проводился сплошной опрос. Далее по данным исследования [Семенова, 2018] компании были сгруппированы по доминирующим ЛМП (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность) и видам деятельности персонала (табл. 1).

Для проверки исследуемых взаимосвязей был разработан опросник, составленный на основе наиболее распространенных в практике зарубежных и российских компаний ценностей, лежащих в основе культуры, ориентированной на инициативы рядовых работников [Оуй и др., 2016; Хеллевиг, 2012; Amundsen et al., 2014; Brunetto, Xerri, Nelson, 2014; Hartmann, 2006]. Каждая ценностная установка интерпретировалась в вопросах-утверждениях, соотнесенных с тремя типами ЛМП – самолидерством, саморазвитием и вовлеченностью (табл. 2). Респонденты оценивали степень соответствия предложенных утверждений практике управления исследуемой организации по 5-балльной шкале (от «полностью согласен» до «полностью не согласен»).

Обработка данных опроса и интерпретация его результатов проводились с использованием стандартного инструментария эмпирических исследований: факторного PLS-анализа (The Partial Least Squares Path Modeling Analysis) и программного обеспечения SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В ходе опроса работников всех организаций выявлено в целом положительное влияние ценностных устано-

Таблица 1– Группировка компаний по доминирующим ЛМП и видам деятельности
Table 1 – Grouping of companies by dominant PMP and professional activities

Компания	Размер	Возраст, лет	Количество респондентов, чел.	Доминирующий ЛМП	Основные виды деятельности персонала
A	Средняя	14	37	Самолидерство	Прямые и дистанционные продажи, консультирование по продуктам компании
B	Средняя	17	71		
C	Крупная	20	53	Саморазвитие	Разработка и реализация сложных интеллектуальных проектов, решений
D	Малая	4	27		
E	Крупная	59	38	Вовлеченность	Прямые и дистанционные продажи, консультирование по продуктам компании
F	Малая	17	32		Разработка и реализация сложных интеллектуальных проектов, решений

Таблица 2 – Интерпретация ценностных установок организационной культуры
Table 2 – Interpretation of corporate culture values

Переменная	Ценностные установки	Вопросы – утверждения
Культура/ самолидерство	Лидерство рядовых сотрудников на всех уровнях организации	В компании ценится принятие сотрудниками ответственности за создание, продвижение и реализацию инициатив
	Менеджеры поддерживают и продвигают идеи, эксперименты и творческие процессы среди сотрудников	Я получаю поддержку со стороны руководителя, когда предлагаю использовать новые методы работы или новшества в рабочем процессе
	Успешность работника – достижение высоких результатов, стремление к самосовершенствованию, личная инициатива	Мой вклад в деятельность компании определяется в зависимости от личной результативности, инициативности и достижений
Культура/ саморазвитие	Поддержка креативности, творчества и саморазвития работников	В компании высоко ценится творческий подход к решению рабочих задач, стремление к профессиональному и личному самосовершенствованию
	Свободный обмен знаниями и идеями между сотрудниками	В компании считается нормой обмениваться знаниями, опытом, интересной информацией, касающейся профессиональной деятельности
	Менеджеры являются экспертами и наставниками своих подчиненных	Мой руководитель всегда готов обсуждать новые идеи и помогать в их продвижении и реализации
Культура/ вовлеченность	Активное участие персонала в процессах развития компании	Я чувствую личную ответственность за успех компании и готов прилагать дополнительные усилия для достижения лучших результатов в работе
	Цели и приоритеты компании – это направление для самореализации каждого сотрудника	Мои жизненные цели и интересы имеют много общего с целями и интересами компании, так как дают мне реальные возможности для самореализации в профессии и в жизни
	Командная работа	В компании принято совместно решать сложные задачи и проблемы, выдвигать инициативы

вок, ориентированных на инициативы «снизу», на личностные механизмы проактивности (табл. 3).

Таблица 3 – Результаты факторного PLS-анализа обследованных компаний
Table 3 – Results of PLS analysis of the companies under study

Переменная	Тип ЛМП		
	Самолидерство	Саморазвитие	Вовлеченность
Культура/ самолидерство	0,297	–	–
Культура/ саморазвитие	–	0,354	–
Культура/ вовлеченность	–	–	0,421

Наибольшее влияние на ЛМП оказывает переменная «культура / вовлеченность» (0,421). Подавляющее большинство работников убеждены, что их жизненные цели и интересы имеют много общего с целями и интересами компании, так как предоставляют им реальные возможности для самореализации в профессии и в жизни. Сотрудники готовы прилагать дополнительные усилия для достижения лучших результатов в работе, признают, что инициативы персонала для решения организационных проблем и командная работа поощряются на уровне подразделения и компании. Тем не менее в двух компаниях были получены довольно противоречивые результаты, о чем будет сказано далее.

Существенное влияние на ЛМП оказывает переменная «культура / саморазвитие» с силой влияния 0,354. Это указывает на то, что сотрудники чувствуют поддержку компании в их стремлении к активному самосовершенствованию в профессиональном и личностном плане (61 %), считают нормой сотрудничество в поиске и создании нового знания (53 %).

Меньшее, но существенное влияние на ЛМП имеет переменная «культура / самолидерство» (0,297). Тем не менее согласно полученным данным большинство сотрудников считают, что в компании ценится стремление к достижению высоких результатов (64 %), поощряется командная работа (78 %), творчество, креативность и инициатива, исходящие от работников, на всех уровнях (51 %).

Последующий анализ показал, что значимость инновационных ценностей для сотрудников с разными типами ЛМП (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность) в разных компаниях существенно различается – от 0,414 до –0,286 (табл. 4).

В компаниях A и B наиболее значимыми для сотрудников ценностями (0,414 и 0,305 соответственно) являлись лидерство рядовых работников на всех уровнях организации, высокая личная результативность и возможность принимать самостоятельные решения, продвигать и реализовывать инициативы в своей работе, которые полностью согласуются с ЛМП-самолидерство и предпринимательским характером деятельности – продажами и консультированием по продуктам и услугам. В этих компаниях большинство сотрудников подтвердили, что руководители проявляют высокую заинтересованность в инициативах подчиненных и готовы содействовать их реализации (более 62 и 66 % соответственно).

В компаниях C и D преобладают сотрудники с ЛМП-саморазвитие (0,353 и 0,412 соответственно), особенно чувствительные к ценностным установкам, касающимся познавательной активности, саморазвития, интеллектуального сотрудничества для поиска и создания нового знания. Поскольку деятельность респондентов в этих компаниях связана с разработкой и реализацией сложных инновационных решений, проектов и т. д., не удивительно, что именно эти ценности поддерживают индивидуальное и командное творческое новаторство и инициативы по созданию нового знания.

Неоднозначную и противоречивую роль в поддержке инициативного поведения персонала инновационные ценности играют в компаниях E и F, где опрос проводился среди сотрудников с разными видами деятельности: в компании E сотрудники заняты интеллектуально творческим трудом, а в компании F – продажами произведенного продукта. В обоих случаях доминирующим ЛМП стала вовлеченность. Парадоксально, но результаты исследования показали умеренно негативное и даже сильное негативное влияние организационных ценностей на этот тип ЛМП (0,199 и –0,268 соответственно). Можно предположить, что ценностные установки этих организаций препятствуют инициативному поведению сотрудников. Однако это не так, потому что по результатам предыдущего ис-

Таблица 4 – Влияние ценностей компании на ЛМП разных типов
Table 4 – Effect of company values on PMP of various types

Тип ЛМП	Компания	Сила влияния организационных ценностей на ЛМП			
		Сильное положительное (≥ 0,3)	Умеренно положительное (от 0,2 до 0,3)	Умеренно негативное (от 0,1 до 0,2)	Сильное негативное (≤ 0,1)
Самолидерство	A	0,414			
	B	0,305			
Саморазвитие	C	0,353			
	D	0,412			
Вовлеченность	E			0,199	
	F				–0,268

следования [Семенова, 2018] в общем организационном контексте на ЛМП сотрудников данных компаний вовлеченность оказывает сильное положительное влияние. С одной стороны, такое противоречие, безусловно требует постановки новых гипотез и проведения дальнейших исследований, а с другой – позволяет внести важные уточнения в поставленные гипотезы.

Важно учитывать, что компания E (0,199) специализируется на проектно-исследовательской деятельности, успех которой невозможен без постоянного интеллектуального поиска новых решений и высокой вовлеченности в работу сотрудников, хотя большинство из них не чувствуют значимости своих инициатив (52 %) и не связывают свое будущее с этой компанией (48 %). В работе [Saks, 2006] эмпирически выводятся два типа вовлеченности сотрудников: вовлеченность в работу, предполагающая выделение большего количества познавательных, эмоциональных и физических ресурсов для реализации личных способностей на конкретном рабочем месте, и вовлеченность в организацию, основанная на отношении к своей компании и приверженности ей. Вовлеченность в работу тесно связана с внутренней мотивацией работника и поэтому способна стать долгосрочным источником творчества и креативности, даже когда работа включает в себя обязательства и жертвы и не всегда «веселая» или «приятная» [Amabile, Pratt, 2017]. В компании E ценности, связанные с инициативами «снизу», значимы для сотрудников, но не подкрепляются реальной практикой, поэтому здесь имеет место именно вовлеченность в работу без принятия роли приверженного члена организации, и именно это обстоятельство объясняет негативное влияние организационных ценностей на ЛМП-вовлеченность.

На первый взгляд возможным объяснением сильного негативного влияния ценностей компании F на ЛМП-вовлеченность (–0,268) является ее возраст – более 50 лет, что может косвенно свидетельствовать об устойчивости культуры, не совместимой с лидерским и предпринимательским поведением персонала, работающего в подразделении, деятельность которого связана с продвижением и продажами продукта. Тем не менее большинство сотрудников считают важными ценности саморазвития и командной работы, а личный успех и благополучие связывают с успехом компании (74 %). Такой диссонанс между результатами анализа и оценками работников объясняется тем, что в обследуемом подразделении сформировалась относительно автономная система ценностей под влиянием руководителя, который в повседневной практике является наставником и идейным лидером коллектива, поддерживающим идеи и инициативы подчиненных. В противоположность этому на уровне компании, по мнению сотрудников, отсутствует заинтересованность в новых проектах и инициативах «снизу», что и является причиной отрицательной взаимосвязи между организационными ценностями и ЛМП-вовлеченность. Известно, что лидеры подразделений и рабочих групп оказывают более сильное влияние на воспринимаемую рабочую среду, чем лидеры высокого уровня или организационная среда в целом. По-видимому, здесь имеет место «эффект оазиса», описанный Т. Амабайл как созданный линейными менеджерами оазис творчества для потенциально творческих личностей в пустыне организации, защищающий от враждебной организационной среды, часто создаваемой высшим руководством [Amabile, Pratt, 2017, p. 168].

Таким образом, в исследовании подтвердились гипотезы 1 и 2 о вариативном влиянии организационных ценностей на инициативное поведение сотрудников, занятых разными видами потенциально проактивных работ. Гипотеза 3 также получила подтверждение, но с важным уточнением: вовлеченность в работу, приверженность рабочей группе и ее лидеру предоставляют возможности для выдвижения и реализации инициатив рядовыми работниками, даже если ценности компании не содействуют инициативам «снизу». Следовательно, можно утверждать, что ЛМП-вовлеченность может действовать в качестве механизма инициативного поведения не только при любых видах деятельности работников, но и в организационной культуре, не предрасположенной к инициативам персонала.

Обобщая результаты исследования, можно дифференцировать ключевые ценности компании в зависимости от вида деятельности сотрудников (табл. 5).

В компаниях, осуществляющих прямые и дистанционные продажи, а также консультирование по продуктам и услугам, организационная культура нацелена на формирование духа предпринимательства с личной ответственностью за результат и успешности рядовых работников через лидерство, инициативы и достижения, ориентирована на высокую личную и командную результативность для эффективного решения ежедневных профессиональных задач, акцентирует значимость постоянного поиска и инициативного продвижения новых подходов и идей.

В компаниях, разрабатывающих и реализующих новые интеллектуальные продукты и сложные инновационные решения, организационная культура декларирует ценности постоянного обновления, углубления и поиска знаний (в том числе узких, специфических), необходимых для сложной аналитической работы, непрерывного развития и самообучения, нацелена на формирование атмосферы творческого новаторства, территории, улавливающей сигналы внешнего окружения для регулярной и целенаправленной самоинициации знаниевой энергии персонала в профессиональной деятельности.

Там, где культура инноваций «снизу» скорее подразумевается, чем воплощается на практике, модель инициативного поведения персонала, содействующего успеху организации, может формироваться на

Таблица 5 – Дифференциация ценностей компании в контексте видов деятельности сотрудников
Table 5 – Differentiation of company values in the context of employees' activities

Основные виды деятельности сотрудников / тип ЛМП	Целевая функция организационной культуры	Ключевые ценности компании
Продажи, продвижение и консультирование по продуктам / самолидерство	Поддержка предпринимательского поведения и инициатив персонала	Самостоятельность и личная ответственность за результат при решении ежедневных профессиональных задач. Эффективное командное взаимодействие. Инициативный поиск новых подходов для улучшения текущей деятельности и достижения максимальных результатов. Критерии успеха – личные достижения и результаты
Поиск, разработка и реализация сложных интеллектуальных решений и проектов / саморазвитие	Поощрение интеллектуального творчества и новаторства сотрудников	Непрерывное саморазвитие и самообучение. Индивидуальное и командное творчество. Инициативный поиск, обновление, углубление и мониторинг знаний. Критерий успеха – инициатива по созданию и внедрению нового знания в деятельность компании
Не зависит от вида деятельности работника / вовлеченность	Инициирование активного соучастия работников в улучшении деятельности организации	Комбинация ценностей с акцентом на гармонизацию целей сотрудников с приоритетами развития компании, формирование критериев личной успешности в контексте личной и командной результативности, инициативности и самосовершенствования

основе вовлеченности. Вовлеченность предполагает гармонизацию целей сотрудников с приоритетами развития компании, формирование критериев личной успешности в контексте личной и командной результативности, инициативности и самосовершенствования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленном исследовании подтверждается значимость согласованности между личными и организационными ценностями для инициативного поведения работников. Сформировав новую исследовательскую конструкцию, объединяющую инновационные ценности организации и личностные механизмы проактивности, мы установили, что эта совместимость достигается, когда ценности компании открывают работнику реальную возможность проявлять инициативу в профессиональной деятельности в той форме, которая соответствует его творческому потенциалу. Эти результаты вносят дополнительный вклад в понимание механизмов инициативного поведения на уровне рядового работника и их взаимосвязи с факторами организационной среды инновационной организации.

Полученные результаты имеют большое значение для практики управления, потому что способствуют лучшему пониманию менеджерами и HR-специалистами сложной природы инициативного поведения работников и фокусируют внимание на аспектах, связанных с формированием предпосылок для успешного использования творческого потенциала работников. Во-первых, поскольку ценностные ориентации работников в значительной степени связаны с их профессиональными склонностями и способностями и являются относительно стабильной структурой, сотрудники с сильными ЛПМ (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность в работу) труднее адаптируются в культурах с противоречивыми или неявными ценностями и нормами поведения (это продемонстрировали компании E и F). Во-вторых, существенные различия в профессиональных ценностях работников, выполняющих виды работ, требующих инициативного поведения в повседневной практике (создание, продвижение и продажа продуктов и услуг), означают, что корпоративные ценности необходимо «специализировать», чтобы обеспечить лучшее соответствие на уровне отдельных подразделений. В-третьих, в восприятии работниками ценностных установок компании доминирующую роль играют лидеры, но их влияние на инициативность подчиненных неоднозначно: с одной стороны, руководитель, способный создать «оазис творчества» в своей рабочей группе, несомненно, будет содействовать инициативному поведению, а с другой – сотрудники с сильными ЛМП (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность в работу), скорее всего, будут проактивными, независимо от того, созданы ли в организации условия для инициативы, либо покинут ее, чтобы найти компанию, в которой личная инициатива будет иметь бóльшую поддержку. В итоге мы убедились в том, что общие декларации компаний о важности инициатив «снизу» работают не всегда, потому что конкретные модели поведения сотрудников, склонных к той или иной деятельности, являются отражением ценностной основы индивидуального инициативного поведения. Мы полагаем, что дифференциация инновационных ценностей компании будет полезным шагом в продвижении культуры инноваций среди персонала. Это особенно важно учитывать крупным организациям с разнообразными видами деятельности, в рамках которых возможны разные типы инициатив. Компании также могут получить больше полезных инициатив, сохраняя самопроизвольно возникшие в отдельных подразделениях и рабочих группах субкультуры, активно поддерживающие инициативное поведение сотрудников.

Наше исследование имеет ряд ограничений, прежде всего потому, что мы не учитывали никакие другие факторы, оказывающие влияние на инициативное поведение персонала, кроме организационных ценностей. Следовательно, полученные нами результаты

могут отклоняться от эмпирических данных, которые могут быть получены в более широком исследовательском контексте. Мы также не изучали влияние организационных ценностей на ЛМП работников, чья работа не связана ни с продажами, ни с разработкой новых продуктов и проектов. Предполагаем, что здесь могут появиться интересные результаты и выводы. Тем не менее на стыке научных и практических интересов в обозначенном проблемном поле имеются большие перспективы для изучения вопросов построения «правильных» инновационных культур, в которых проактивность сотрудников становится частью философии и ключевой ценностью бизнеса, а личная инициатива – способом повышения эффективности труда, а не формой демонстрации самоотдачи в работе. Не менее важной является проблема трансформации существующих культур и способов перенастройки организационных ценностей для целенаправленного применения инициатив «снизу» в компании. ■

Источники

Молодчик А.В., Комаров С.В., Эсаулова И.А., Димитракиев Д. (2019). Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та.

Невская Л.В., Эсаулова И.А. (2013). Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. № 21. С. 72–76.

Оуй П., Дхондт С., Жяубярите-Якштиене Р., Коррал А., Тоттердилл П. (2016). Европейский опыт внедрения инноваций на рабочем месте: что, зачем и как? // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. № 5. С. 195–218. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.11.

Пеша А.В. (2017). Формирование корпоративной культуры организаций сферы обслуживания. Казань: Бук.

Семенова И.В. (2018). Управление инициативным поведением персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург.

Хеллевиг Й. (2012). Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. Helsinki, Russia Advisory Group Oy. URL: https://www.awaragroup.com /upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf.

Чуланова О.Л., Припасаева О.И. (2016). Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «Науковедение». Т. 8 (2). DOI: 10.15862/127EVN216.

Эсаулова И.А. (2014). Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации // Известия высших учебных заведений. Сер.: Экономика, финансы и управление производством. № 1 (19). С. 68–71.

Amabile T.M., Pratt M.G. (2017). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior,* vol. 37, pp. 157–183. DOI: 10.1016/j.riob.2016.10.001.

Amundsen O., Merethe Aasen T., Gressgård L.J., Hansen K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 9(1), pp. 24–35.

Brunetto Y.O., Xerri M.J., Nelson S.A. (2014). Building a proactive engagement culture in asset management organizations. *Journal of Management in Engineering*, vol. 30(4), pp. 1–34. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.19435479.0000251.

Carson K.D., Baker D.S., Lanier P.A. (2014). The role of individual cultural traits and proactivity in an organizational setting. *Management Research Review*, vol. 37(4), pp. 348–366. DOI: 10.1108/MRR-12-2012-0269.

Crant J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, vol. 26(3), pp. 435–462. DOI: 10.1177/01492063000 2600304.

Curral L., Marques-Quinteiro P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Spanish Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 25, pp. 163–174. DOI: 10.4321/S1576-59622009000200006.

De Clercq D., Honig B., Martin B. (2013). The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, vol. 31(6), pp. 652–676. DOI: 10.1177/0266242611432360.

Dollinger S.J., Burke P.A., Gump N.W. (2007). Creativity and values. *Creativity Research Journal*, vol. 19(2/3), pp. 91–103. DOI: 10.1080/10400410701395028.

Ellinger A. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 6(2), pp. 158–177. DOI: 10.1177/1523422304263327.

Esaulova I., Semenova I. (2016). Self-leadership, self-development, engagement as the mechanisms of the modern employee proactivity. *The Strategies of Modern Science Development: Proceedings of the XI Int. sci.–pract. conf*. North Charleston, USA, October 12–13, 2016. North Charleston: CreateSpace. Pp. 65–69.

Esaulova I., Semenova I., Molodchik N. (2019). The impact of the organizational culture on the employee proactivity: Empirical study in innovation oriented companies. *Proceedings of the 2nd Int. sci. conf. on New Industrialization: Global, national, regional dimension* (SICNI 2018). Dec. 4–5, 2018. Ural State Univ. of Economics, Ekaterinburg, Russia. Pp. 455–460. DOI: 10.2991/sicni-18.2019.92.

Frese M., Fay D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 133–187.
Giorgi S., Lockwood C., Glynn M.A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, vol. 9(1), pp. 1–54. DOI: 10.1080/19416520.2015.1007645.
Gogoleva A.S., Balabanova E.S., Efendiev A.G. (2016). Determinants of employee innovative behavior: Do foreign and domestic companies in Russia differ? *Higher School of Economics Research Paper.* No. WP BRP 53/MAN/2016. DOI: 10.2139/ssrn.2876611.
Gong Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 24(2), pp. 765–778. DOI: 10.1108/dlo.2010.08124bad.003.
Grant A.M., Ashford S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 3–34. DOI:10.1016/j.riob.2008.04.002.
Hartmann A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation*, vol. 6(3), pp. 159–172. DOI: 10.1108/14714170610710712. (Post-print version, 50 p.).
Høyrup S. (2012). *Employee driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation*. In: S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, K. Møller (Eds.). Employee-driven innovation: A new approach. London: Palgrave Macmillan. Pp. 3–33. DOI: 10.1057/9781137014764_1.
Jassowalia A.R., Soshittal H.C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*, vol. 16(3), pp. 42–54.
Kesting P., Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, vol. 48(1), pp. 65–84. DOI: 10.1108/00251741011014463.
Martins J.M., Abreu A., Calado J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. *IntechOpen*. November 5, 2018. DOI: 10.5772/intechopen.81266.
Purc E., Laguna M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, vol. 10, pp. 1–16. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00865.
Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21(7), pp. 600–619. DOI: 10.1108/026839 40610690169.
Saraç M., Eryilmaz M., Efil I. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, vol. 37(5), pp. 479–501. DOI: 10.1108/MRR-01-2013-0025.
Skerlavaj M., Song J.H., Lee Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, vol. 37(9), pp. 390–403. DOI:10.1016/j.eswa.2010.02.080.
Stewart G.L., Courtright S.H., Manz C.C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, vol. 37(1), pp. 185–222. DOI: 10.1177/0149206310383911.

Информация об авторе

Эсаулова Ирэна Александровна
Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга. **Пермский национальный исследовательский политехнический университет** (614990, РФ, г. Пермь, Комсомольский пр-т, 29а). E-mail: esaulova_ia@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4

Company innovative values differentiation in the context of personal mechanisms of employee proactivity and work types

Irena A. Esaulova[1]
[1]Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Abstract. A culture that supports personnel initiatives is of critical importance when building a holistic mechanism for the innovative development of an organization. At the same time, in both theory and practice, there is a lack of understanding of the reasons behind the insufficient effectiveness of such cultures. We assume that this is a consequence of employees' selective perception of company innovative values, which is due to differences in the personal mechanisms of proactivity (PMP) of employees performing different types of work. The study aims to identify the innovative values corresponding to the PMP and the nature of employees' work. The methodological framework of the research is the concepts of personal initiative and proactive behavior of employees. The data are obtained from six companiesin the city of Perm (Russia) during a survey of 265 employees, whose

work implies taking the initiative (creating new intelligent products and services, promoting and selling products). The research method is a questionnaire based on the model of company values that are focused on workers initiatives, and three types of PMP – self-leadership, self-development and engagement. To process the data, the author uses PLS analysis and SPSS software platform. As a result, we identify three groups of corporate values that support employees' proactive behavior: (a) in the field of sales and promotion of products and services – values of leadership and personal success; (b) in the creation and development of intelligent products and solutions – self-directed learning, creative search and innovation; (c) regardless of the type of professional activity – engagement in improving the organization's activity. The obtained results make an additional contribution to understanding the mechanisms of the influence of innovative culture on the initiative behavior of personnel.

Keywords: culture of innovation; personal values; innovative values; employee initiative behavior; personal mechanisms of proactivity; self-leadership; self-directed learning; engagement.

JEL Classification: M12, M14

Paper submitted: January 26, 2020

For citation: Esaulova I.A. (2020). Company innovative values differentiation in the context of personal mechanisms of employee proactivity and work types. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 2, pp. 41–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4.

References

Molodchik A.V., Komarov S.V., Esaulova I.A., Dimitrakiev D. (2019). (Eds.). *Mekhanizmy i formy samoorganizatsii i samorazvitiya* [Mechanisms and forms of self-organization and self-development]. Perm: PNRPU Publisher.

Nevskaya L.V., Esaulova I.A. (2013). Sistema razvitiya innovatsionnogo kadrovogo potentsiala predpriyatiy [The system for the development of innovative personnel potential at enterprises]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki – PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, vol. 21, pp. 72–76.

Oeij P.R.A., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Totterdill P. (2016). Evropeyskiy opyt vnedreniya innovatsiy na rabochem meste: chto, zachem i kak? [Implementing workplace innovation across Europe: Why, How and What?]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny v regione: fakty, tendentsii, prognoz – Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, no. 5, pp. 195–218. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.11.

Pesha A.V. (2017). *Formirovanie korporativnoy kul'tury organizatsiy sfery obsluzhivaniya* [Formation of the corporate culture of service organizations]. Kazan: Buk.

Semenova I.V. (2018). *Upravlenie initsiativnym povedeniem personala na osnove organizatsionnykh i lichnostnykh mekhanizmov proaktivnosti rabotnika: avtoreferat dis. kand. ekon. nauk* [Management of the proactive behavior of personnel on the basis of organizational and personal mechanisms of employee proactivity. Abstract of Cand. econ. sci. diss.]. Ekaterinburg.

Hellevig J. (2012). *Vovlechennost' personala v Rossii. Kak postroit' korporativnuyu kul'turu, osnovannuyu na vovlechennosti personala, klientoorientirovannosti i innovatsiyakh* [Employee engagement in Russia – How to build a corporate culture of engagement, customer focus and innovation]. Helsinki, Russia Advisory Group Oy. Available at: https://www.awaragroup.com /upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf.

Chulanova O.L., Pripasaeva O.I. (2016). Vovlechennost' personala organizatsii: osnovnye podkhody, bazovye printsipy, praktika ispol'zovaniya v rabote s personalom [Employee engagement in an organization: Main approaches, fundamental principles, practice of using in HR]. *Naukovedenie (The Eurasian Scientific Journal)*, vol. 8, no. 2. DOI: 10.15862/127EVN216.

Esaulova I.A. (2014). Motivatsionnyy mekhanizm samorazvitiya sotrudnikov kak faktor innovatsionnogo razvitiya organizatsii [Motivational mechanism of employee self-development as a factor in innovative development of an organization]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom – News of Higher Educational Institutions. Series: Economy, Finance and Production Management*, no. 1(19), pp 68–71.

Amabile T.M., Pratt M.G. (2017). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior,* vol. 37, pp. 157–183. DOI: 10.1016/j.riob.2016.10.001.

Amundsen O., Merethe Aasen T., Gressgård L.J., Hansen K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 9(1), pp. 24–35.

Brunetto Y.O., Xerri M.J., Nelson S.A. (2014). Building a proactive engagement culture in asset management organizations. *Journal of Management in Engineering*, vol. 30(4), pp. 1–34. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.19435479.0000251.

Carson K.D., Baker D.S., Lanier P.A. (2014). The role of individual cultural traits and proactivity in an organizational setting. *Management Research Review*, vol. 37(4), pp. 348–366. DOI: 10.1108/MRR-12-2012-0269.

Crant J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, vol. 26(3), pp. 435–462. DOI: 10.1177/01492063000 2600304.

Curral L., Marques-Quinteiro P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Spanish Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 25, pp. 163–174. DOI: 10.4321/S1576-59622009000200006.

De Clercq D., Honig B., Martin B. (2013). The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, vol. 31(6), pp. 652–676. DOI: 10.1177/0266242611432360.

Dollinger S.J., Burke P.A., Gump N.W. (2007). Creativity and values. *Creativity Research Journal*, vol. 19(2/3), pp. 91–103. DOI: 10.1080/10400410701395028.

Ellinger A. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 6(2), pp. 158–177. DOI: 10.1177/1523422304263327.

Esaulova I., Semenova I. (2016). Self-leadership, self-development, engagement as the mechanisms of the modern employee proactivity. *The Strategies of Modern Science Development: Proceedings of the XI Int. sci.–pract. conf*. North Charleston, USA, October 12–13, 2016. North Charleston: CreateSpace. Pp. 65–69.

Esaulova I., Semenova I., Molodchik N. (2019). The impact of the organizational culture on the employee proactivity: Empirical study in innovation oriented companies. *Proceedings of the 2nd Int. sci. conf. on New Industrialization: Global, national, regional dimension* (SICNI 2018). Dec. 4–5, 2018. Ural State Univ. of Economics, Ekaterinburg, Russia. Pp. 455–460. DOI: 10.2991/sicni-18.2019.92.

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

Giorgi S., Lockwood C., Glynn M.A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, vol. 9(1), pp. 1–54. DOI: 10.1080/19416520.2015.1007645.

Gogoleva A.S., Balabanova E.S., Efendiev A.G. (2016). Determinants of employee innovative behavior: Do foreign and domestic companies in Russia differ? *Higher School of Economics Research Paper.* No. WP BRP 53/MAN/2016. DOI: 10.2139/ssrn.2876611.

Gong Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 24(2), pp. 765–778. DOI: 10.1108/dlo.2010.08124bad.003.

Grant A.M., Ashford S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 3–34. DOI:10.1016/j.riob.2008.04.002.

Hartmann A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation*, vol. 6(3), pp. 159–172. DOI: 10.1108/14714170610710712. (Post-print version, 50 p.).

Høyrup S. (2012). *Employee driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation*. In: S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, K. Møller (Eds.). Employee-driven innovation: A new approach. London: Palgrave Macmillan. Pp. 3–33. DOI: 10.1057/9781137014764_1.

Jassowalia A.R., Soshittal H.C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*, vol. 16(3), pp. 42–54.

Kesting P., Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, vol. 48(1), pp. 65–84. DOI: 10.1108/00251741011014463.

Martins J.M., Abreu A., Calado J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. *IntechOpen*. November 5, 2018. DOI: 10.5772/intechopen.81266.

Purc E., Laguna M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, vol. 10, pp. 1–16. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00865.

Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21(7), pp. 600–619. DOI: 10.1108/026839 40610690169.

Saraç M., Eryilmaz M., Efil I. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, vol. 37(5), pp. 479–501. DOI: 10.1108/MRR-01-2013-0025.

Skerlavaj M., Song J.H., Lee Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, vol. 37(9), pp. 390–403. DOI:10.1016/j.eswa.2010.02.080.

Stewart G.L., Courtright S.H., Manz C.C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, vol. 37(1), pp. 185–222. DOI: 10.1177/0149206310383911.

Information about the author

Irena A. Esaulova

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management and Marketing Dept. **Perm National Research Polytechnic University** (29a Komsomolsky Ave., Perm, 614990, Russia). E-mail: esaulova_ia@mail.ru.