

УДК 338.3:331

### Инновационная активность персонала: условия формирования, признаки, взаимосвязь компонент



#### **Матюгина Э.Г.**

Доктор экономических наук, профессор кафедры управления инновациями Национального исследовательского Томского государственного университета, профессор кафедры менеджмента Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники



#### **Емельянова Н.В.**

Ассистент кафедры управления качеством Национального исследовательского Томского государственного университета



#### **Внуков Г.С.**

Студент кафедры управления инновациями Национального исследовательского Томского государственного университета

*Инновационная активность рассмотрена как качественная характеристика персонала и процесс. Выделена совокупность признаков инновационной активности, обособленно реализуемых персоналом и компанией. Действия компании в становлении инновационной активности как процесса отражены на основе позиционирования институционального, организационного и ресурсного блоков, совокупным ориентиром реализации которых выступает становление рутин поведения работников.*

*Ключевые слова: персонал, инновационная активность, компания, конкурентоспособность, рутины поведения.*

Настоятельность совершенствования организации хозяйствования в контексте обеспечения конкурентоспособности обуславливает главенствующую роль персонала, вовлеченность которого в процесс генерирования идей по оптимизации производства выступает одним из значимых факторов, определяющих динамику развития компании (так, реализация в 2016 г. на Чепецком механическом заводе почти 12 тыс. предложений по улучшениям обеспечила экономический эффект порядка 13,2 млн руб. [1]).

Последняя, в свою очередь, формирует условия реализации инновационной активности работников посредством:

- организации процесса (создание совокупности регламентов, ресурсное обеспечение, система корпоративных ценностей и т.д.);
- повышения качества персонала (обучение, повышение квалификации и т.д.).

Тем самым формируются условия, в которых работники, обладая определенным набором компетен-

ций, имеют возможность применить их инициативно, выходя за рамки непосредственных трудовых обязанностей (причем в любой сфере функционирования компании).

**Содержание инновационной активности персонала, взаимосвязь компонент**

Инновационная активность в данном случае может быть рассмотрена как собственно процесс, характеризующийся этапностью, инструментарием и др., и как качественная характеристика персонала, отражающая эффективность корпоративных инвестиций в человеческий капитал (см. рис. 1).

Остановимся подробнее на содержании инновационной активности. Явление инновационной активности как процесса сопряжено с понятием «рационализаторство», под которым понимают творческую деятельность работников, направленную на создание новых идей и решений относительно товаров, процессов и функционирования предприятия в целом, внедрение которых повышает эффективность его работы [2-5]. В данном подходе внимание акцентировано на генерировании новых идей при некотором нивелировании роли компании в формировании условий такого поведения; также в качестве итога рационализаторской деятельности рассматривается предложение по совершенствованию производства, результат же инновационной активности – внедрение новшества и получение экономического эффекта.

Инновационная активность как качественная характеристика персонала может быть сопоставлена с понятиями «инновативность персонала», «инновационный потенциал персонала» и др., трактуемыми как способность и готовность сотрудников к инновациям, слагаемым из таких компонент, как познавательные, эмоциональные, волевые и др. качества, обеспечивающие восприимчивость персонала к нововведениям [6-8]. Однако, обсуждаемый термин «активность» подчеркивает именно динамизм процесса генерирования инноваций.

Разумеется, нецелесообразно рассматривать данные подходы обособленно, ибо невозможна реализация инновационной активности как процесса без участия персонала, обладающего соответствующими компетенциями, и, наоборот, наличие высококвалифицированного персонала не является достаточным условием участия работников в совершенствовании производства. Взаимосвязь компонент представлена в таблице 1.

**Признаки инновационной активности персонала**

Отталкиваясь от перечня признаков инновационной активности персонала, предложенных С.В. Со-

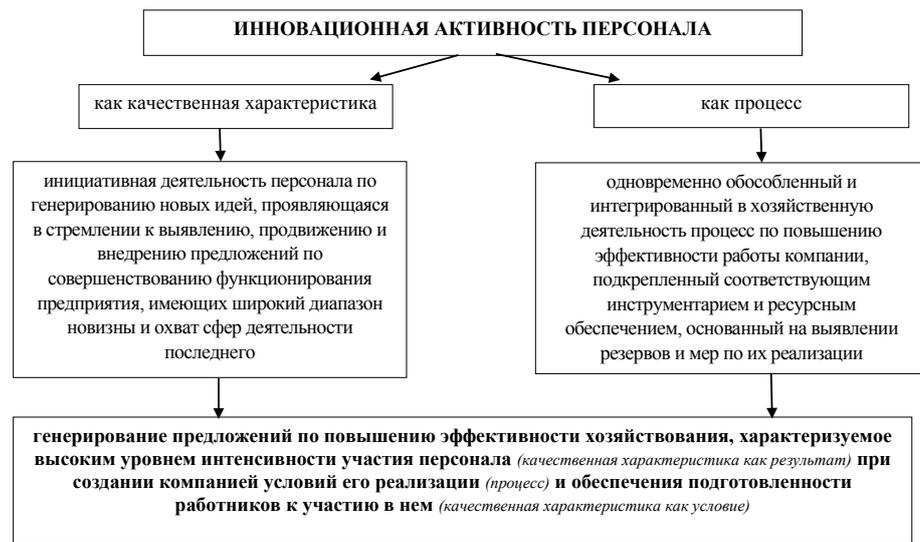


Рис. 1. Инновационная активность

Таблица 1

**Взаимосвязь компонент инновационной активности**

	Аттестация	Содержание
ИАП → ИАкП*	исходное условие	предполагает способность и готовность персонала включиться в процесс
ИАкП → ИАП		отражает готовность компании к рассмотрению и реализации предложений, наличие соответствующих условий
ИАкП → ИАП	инструмент формирования качества персонала	результатом инновационной активности выступает в т.ч. и личностный рост сотрудников, формирование исследовательских, аналитических навыков и т.д. [3]
ИАП → ИАкП	условие генерирования предложений с требуемой содержательной наполненностью	формулируемые предложения учитывают реальное положение дел и реализуемы/обоснованы (вне зависимости от функциональной сферы)
ИАП → ИАкП	инструмент стимулирования	инициативность сотрудников выступает фактором, стимулирующим совершенствование инновационной активности как процесса
ИАкП → ИАП		эффективная организация процесса выступает фактором, побуждающим сотрудников к активному «включению» в него

\*ИАкП – инновационная активность как процесс; ИАП – инновационная активность персонала.

керинной [2], дополним и классифицируем их по уровню формирования (см. табл. 2).

### Роль компании в формировании инновационной активности

Предприятие создает условия для формирования готовности и способности персонала к проявлению инновационной активности; сотрудники же являются «потребителями» этих условий и исполнителями, которые, в свою очередь, могут инициировать корректировку процесса (так, в компании *Apple* сотрудники вправе использовать новые продукты компании и вносить предложения по их улучшению, обратившись непосредственно в проектную группу [14]).

Компания первоначально формирует «правила игры», задающие параметры поведения участников, очерчивая им коридор принятия решений посредством свода регламентов, регулирующих как организацию процесса, так и подготовку персонала к участию в нем. Речь идет о двунаправленности институтов, соответствующей содержанию инновационной активности.

Обособление инновационной активности как отдельной сферы проявляется:

- в создании специализированных служб (в Научно-техническом центре «Газпром нефть» создан блок научного инжиниринга, задача которого – сократить путь внедрения в практику научных разработок [15]);

- в принятии отдельной стратегии по развитию рассматриваемого направления (платформа *IdeAl* компании «РУСАЛ» предназначена для привлечения и оценки инновационных идей сотрудников [16]);

- в определении порядка реализации инновационной активности (компания «Северсталь» планирует использовать опыт корпорации «*Toyota*» – автор идеи обсуждает ее с руководителем, выделяя тех сотрудников, кого она затрагивает, затем лично рассказывает им об изменениях [17]).

В то же время инновационная активность интегрирована в хозяйственную систему посредством:

- встраивания приоритетов инновационной активности в корпоративные ориентиры деятельности (ГК «Росатом» на основании анализа тенденций мировой экономики определила направления инновационного развития – модернизация традиционных рынков, новые продукты и услуги для традиционных и неэнергетических рынков [18]);

- построения системы взаимодействий специально созданной службы с другими подразделениями (в РЖД заявление на рацпредложение может быть подано в любое структурное подразделение, которое и рассматривает его новизну, полезность и определяет приоритетность [19]);

- создания системы информирования (в «Газпроме» система информирования включает в себя еди-

Таблица 2

### Признаки инновационной активности

Формируемые на уровне работника	Формируемые компанией
Генерирование новых идей	Построение внутрифирменных коммуникаций, ориентированных на создание связей между сотрудниками
<i>В 2018 г. Сбербанком запущена первая волна акселератора «Sber#Up». 12 команд сотрудников вышли в финал и представили результаты топ-менеджерам, 6 получили – предложения о развитии [9]</i>	
Развитие и саморазвитие профессиональных компетенций (по профильным и/или непрофильным видам деятельности)	Создание системы обучения работников, приобретения дополнительных компетенций
<i>Система обучения и развития «Газпром нефть» охватывает все категории и целевые группы потенциальных сотрудников. В 2017 г. прошел обучение 55 891 сотрудник; инвестиции составили 1,05 млрд руб. [10]</i>	
Готовность работника к продвижению идеи	Создание системы регламентов, трансформация оргструктуры
<i>В группе НЛМК работник, имея идею для улучшения, может заполнить стандартный бланк, находящийся в комнатах сменно-встречных собраний, и подать ее на рассмотрение [11]</i>	
Заинтересованность в генерировании новых идей	Система мотивации работников
<i>В «Росатоме» созданы Команды поддержки изменений – неформальные объединения, целью создания их является формирование новой корпоративной культуры и содействие реализации инновационных проектов [12]</i>	
Готовность к публичному обсуждению содержания предложения, порядка его реализации	Наличие системы информирования, создание условий обсуждения предложений
<i>В Сбербанке действует канал внутренних HR-коммуникаций – «Коротко о главном», а также линии информирования и ежегодный «Открытый диалог» Германа Грефа с сотрудниками [9]</i>	
Осознание работником значимости его деятельности	Включенность инновационной активности в перечень приоритетов развития. Создание инновационно-ориентированной корпоративной культуры
<i>В компании Rite-Solutions (США), занимающейся разработкой программного обеспечения, практикуют коллективное творчество посредством организации внутренней «биржи» идей. Каждый сотрудник получает \$10 тыс. игровых денег и решает, в какую из идей их вложить. Руководство учитывает «коллективную мудрость» при выборе проектов. После превращения идеи в коммерческий продукт, игровые деньги обмениваются на реальные [13]</i>	

ную систему порталов предприятий, корпоративные СМИ, корпоративный форум и др. [10]);

- формирования корпоративной культуры, способствующей становлению и закреплению инновационно активного поведения работника и т.д. (например, «Сбербанк» практикует различные формы обратной связи, оценку *NPS* руководителей, замеры атмосферы в команде, обучающие программы (управление собой/людьми, развитие эмоционального интеллекта), регулярные коммуникации с акцентом на различные аспекты корпоративной культуры [9]).

Причем реализация двух последних направлений связана с мерами организационного характера, как-то:

- трансформация оргструктуры компании (в компании «RioTinto» разработка и внедрение технологий инициируется и осуществляется Группой по инновациям и технологиям, включающей центральный отдел инженеров и исследователей, а также ряд технологических центров [18]);

- организация документооборота (в «Airbus Group» результаты НИОКР тщательно систематизируются и каталогизируются [20]);

- создание системы стимулирования работников (в компании «РУСАЛ» действует комплексная система монетарной мотивации, включающей выплаты из фонда развития, проектные премии, вознаграждения за «кайзены» и др. [21])

Соответственно, реализация названных мер требует ресурсного обеспечения, что проявляется в:

- формировании бюджета финансирования – выделение средств на финансирование мероприятий и повышение квалификации работников (финансирование НИОКР и предынвестиционных исследований компании «Газпром» в 2017 г. составило 8,2 млрд руб.) [22];

- временном планировании (определение сроков подачи и рассмотрения предложений и др.);

- выделении специалистов-экспертов поступивших предложений (см. опыт компаний «RioTinto», «Северсталь», «Сбербанк» и др.).

Таким образом, взаимосвязь выбранных групп мер может быть представлена в виде схемы, где конечным результатом выступает инновационно-активное поведение работников, проявляющееся

в формировании и закреплении соответствующего образа мышления и, как следствие, в проявлении инновационной активности не столько под влиянием внешних факторов, сколько в результате существования действенной системы внутренних ценностей и мотивов (см. рис. 2).

По мере продвижения от этапа создания условий инновационно-активного поведения работников до становления соответствующих рутин поведения кардинально меняется роль каждого участника процесса, его функции (см. табл. 3)

Таким образом, инновационная активность как инструмент совершенствования организации деятельности компании, охватывающий практически все сферы функционирования последней, требует выявления подходов к управлению его параметрами в двух аспектах – как собственно процесса и как качественных характеристик работников (в свете подготовленности к участию). Причем последнее является превалирующим условием, поскольку



Рис. 2. Компоненты инновационной активности как хозяйственного процесса

Таблица 3

Трансформация инновационно активного поведения

Компания		Работник
Компания занимает позицию «наблюдателя». Ресурсное обеспечение, функция исполнителя		Действия согласно «правилам игры», минимизация внешнего стимулирования. Действия под влиянием эндогенных факторов
Совершенствование параметров организации процесса, формирование корпоративной культуры		Адаптация к изменившимся условиям, включение в процесс совершенствования параметров процесса
Выступает организатором процесса. Активные действия		Пассивный вариант принятия изменившихся условий. Возможно игнорирование/сопротивление

«генератором» идей выступает именно персонал предприятия, поведение которого формируется под влиянием, в т.ч. факторов субъективной природы. Становление рутин поведения работников происходит в условиях хозяйствования, задаваемых предприятием; вот почему изначально чрезвычайно важно разграничение сфер влияния с последующей их компиляцией.

#### Литература:

1. Официальный сайт АО ЧМЗ. – URL: <http://www.chmz.net/press/news-chmz/detail.php?ID=9963> (дата обращения 25.10.2019).
2. Сокерина С.В. Формирование активной инновационной деятельности персонала предприятия // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 96-100.
3. ЦИА Развитие производственных систем. Кайдзен и рационализаторство. – URL: <http://www.up-pro.ru/docs/demo-51410.pdf> (дата обращения: 05.09.2019).
4. Саксина Н. Н., Бабенко С.А. Активность персонала как фактор инновационной деятельности предприятия // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 5. – С. 219-223.
5. Трифилова А.А. Оценка инновационной активности предприятия // Инновации. – 2003. – № 10. – С. 51-55.
6. Лега К.В. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Челябинск, 2008. – 24 с.
7. Vieites A.G., Calvo J.L. A study on the factors that influence innovation activities of spanish big firms // Technology and Investment. – 2011. – № 2. – P. 8-19.
8. Пахно И. В. Инновационная активность и новообразование личности: метасистемный подход // Психология в экономике и управлении. – 2015. – Т. 7. – № 1. – С. 16-25.
9. Официальный сайт Сбербанка. – URL: [https://www.sberbank.ru/ru/press\\_center/all/article?newsID=4ab9f7b4-0cae-406e-95e3-8ede0bf5a99&blockID=1303&regionID=77&lang=ru](https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=4ab9f7b4-0cae-406e-95e3-8ede0bf5a99&blockID=1303&regionID=77&lang=ru) (дата обращения: 27.08.2019).
10. Публичное акционерное общество «Газпром». Отчет группы Газпром о деятельности в области устойчивого развития. – URL: <https://www.gazprom.ru/nature/environmental-reports/> (дата обращения: 20.08.2019).
11. Создание системы повышения заинтересованности персонала в генерации идей в группе НЛМК. – URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/optimization/zainteresovannost-nlmk.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/optimization/zainteresovannost-nlmk.html). (дата обращения: 08.09.2019).
12. Официальный сайт Госкорпорации «Росатом». – URL: <https://rosatom.ru/about/publicchnaya-otchetnost> (дата обращения: 18.09.2019).
13. Развитие инновационной культуры предприятия. URL: <https://constructorus.ru/uspex/razvitiie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html> (дата обращения: 31.08.2019).
14. Система управления Компании Apple. – URL: [http://www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10514/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10514/) (дата обращения: 14.10.2019).
15. Управление производством. – URL: <http://www.up-pro.ru/library/innovations/management/sitnikov-gazprom.html> (дата обращения: 14.09.2019)
16. Идеальное решение: РУСАЛ запускает собственную краудсорсинговую платформу. – URL: <http://www.up-pro.ru/library/innovations/management/ideal-rusal-platforma.html> (дата обращения: 11.10.2019).
17. «Нам нужно оставить соперников далеко позади»: Проект «Инновации «Северстали» <http://www.up-pro.ru/library/innovations/management/innovacii-severstali.html> (дата обращения: 25.10.2019).
18. Программы инновационного развития компаний с государственным участием: П784 промежуточные итоги и приоритеты / М.А. Гершман, Т.С. Зинина, М.А. Романов и др.; науч. ред. Л.М. Гохберг, А.Н. Клепач, П.Б. Рудник и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2015. 128 с.
19. Новые правила для авторов идей. – URL: <https://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1257334&archive=2015.03.03> (дата обращения: 25.10.2019).
20. Среда для размножения инноваций. – URL: <http://www.up-pro.ru/library/innovations/management/innovacii-sreda.html>. (дата обращения: 02.11.2019).
21. Василевский О. РУСАЛ: наша система мотивации четко вписывается в рамки корпоративной культуры непрерывных улучшений. – URL: [http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/motivation/vasilevskij-rusal.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/motivation/vasilevskij-rusal.html) (дата обращения 02.11.2019).
22. «Газпром» оценивает потенциальный эффект от инновационной деятельности в 310 млрд рублей. – URL: <https://finance.rambler.ru/business/39425510-gazprom-otsenivaet-potentsialnyy-effekt-ot-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-310-mlrd-rublej/> (дата обращения: 22.10.2019).

**Innovative Activity of Personnel:  
Conditions of Formation, Features, Component Relationship**

*Matyugina E.G.,  
National Research Tomsk State University,  
Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics*

*Emelyanova N.V., Vnukov G.S.  
National Research Tomsk State University*

*Innovative activity is considered as a qualitative characteristic of the personnel and the process. The set of signs of innovative activity, separately implemented by the staff and the company, is highlighted. The actions of the company in the formation of innovative activity as a process are reflected on the basis of the positioning of the institutional, organizational and resource blocks, the aggregate reference point for the implementation of which is the formation of routines of employee behavior*

*Key words: personnel, innovative activity, company, competitiveness, routine of behavior.*

