

## Анализ и ранжирование факторов формирования и развития инновационного поведения в организациях

Татьяна В. Сабетова<sup>1</sup> tsabetova@mail.ru  
Марина В. Пономаренко<sup>2</sup> marina307@inbox.ru

<sup>1</sup> Воронежский ГАУ, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия

<sup>2</sup> Ставропольский ГАУ, пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, 355017, Россия

**Реферат.** Статья посвящена проблеме выявления степени влияния ряда факторов на формирование инновационного поведения сотрудников организаций и их групп. По мнению авторов, инновационная активность сотрудников требует, с одной стороны, их собственных способностей и мотивации, а с другой стороны, готовности организации и предоставления работникам необходимых ресурсов как для созидания, так и реализации идей и проектов. Авторы не отрицают влияния национальной деловой культуры на особенности инновационного поведения и указывают на необходимость учета этих особенностей. Однако они отрицают существование национальных черт, заведомо делающих инновационное развитие одной страны более легким, чем других, и потому считают опыт разных стран достойным изучения, но при этом его внедрение считают возможным только после критического переосмысления для существующих реалий. Авторы указывают, что инновационное поведение сотрудников формируется под воздействием факторов, которые можно условно разделить на зависящие и не зависящие от действий менеджмента, причем именно первые представляют особый интерес в силу возможности управления ими. Среди них выделены факторы, связанные с особенностями стиля управления; характеристики рабочего места и должностных обязанностей; связанные с межличностными и межгрупповыми отношениями, а также организационные факторы. Влияние основных факторов каждой группы проанализировано и оценено либо с позиций положительного или отрицательного воздействия на формирование инновационного поведения, либо с позиций силы влияния. Отталкиваясь от опыта китайских коллег, проведено сравнительное ранжирование факторов, определяющих инновационность поведения, по степени их значимости. При этом выявлено сходство факторов, определяющих инновационность поведения сотрудников китайских и российских компаний, однако существенные различия в степени такого влияния. В результате ключевыми факторами успеха при формировании инновационного поведения сотрудников авторы назвали поддержку руководства; наличие ресурсов всех типов; систему вознаграждения за труд; состав и структуру коллектива и кооперацию.

**Ключевые слова:** инновационное поведение, стратегия, факторы, стимулирование, отношения, корпоративная культура

## Analysis and ranging of the factors of formation and development of innovative behaviour in organizations

Tatiana V. Sabetova<sup>1</sup> tsabetova@mail.ru  
Marina V. Ponomarenko<sup>2</sup> marina307@inbox.ru

<sup>1</sup> Voronezh State Agricultural University, Michurina str., 1, Voronezh, 394087, Russia

<sup>2</sup> Stavropol State Agricultural University, Zootekhnicheskii lane, 12, Stavropol, 355017, Russia

**Summary.** The article considers the problem of determination of the degree of influence of a number of factors on formation of innovative behavior of employees and their groups in organizations. According to the authors' opinion, innovative activity of employees requires, on the one hand, their own abilities and motivation, and on the other hand, readiness of the organization and provision of necessary resources for employees both for creation and implementation of ideas and projects. The authors do not deny the influence of the national business culture on the features of innovative behavior and point out the need to take into account these features. However, they deny the existence of national features that obviously make innovation development of one country easier than others, and therefore consider the experience of different countries worthy of study, but at the same time its implementation is considered possible only after a critical rethinking for existing conditions. The authors point out that innovative behavior of employees is formed under the influence of factors that can be conditionally divided into those dependent and independent of management actions, the former being of particular interest due to the possibility of controlling them. Among them the following groups of factors are identified: (i) related to the peculiarities of management style; (ii) characteristics of the workplace and job responsibilities; (iii) factors related to interpersonal and intergroup relations, and (iv) organizational factors. The influence of the key factors of each group was analyzed and evaluated either from the standpoint of positive or negative impact on the formation of innovative behavior, or from the position of the strength of influence. Based on the experience of Chinese colleagues, a comparative ranking of the factors that determine the innovativeness of behavior was carried out, in terms of their significance. At the same time, the similarity of the factors determining the innovativeness of the behavior of employees in Chinese and Russian companies was revealed, but significant differences in the degree of such influence were detected. As a result, the authors' named key success factors in the formation of innovative behavior of the staff: (i) support from the company's management; (ii) availability of resources of all types; (iii) system of labour remuneration; (iv) composition and structure of the team, and (v) cooperation.

**Keywords:** innovative behaviour, strategy, factors, stimulation, relations, corporate culture

Для цитирования

Сабетова Т.В., Пономаренко М.В. Анализ и ранжирование факторов формирования и развития инновационного поведения в организациях // Вестник ВГУИТ. 2018. Т. 80. № 3. С. 478–488. doi:10.20914/2310-1202-2018-3-478-1

For citation

Sabetova T.V., Ponomarenko M.V. Analysis and ranging of the factors of formation and development of innovative behaviour in organizations. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2018. vol. 80. no. 3. pp. 478–488. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2018-3-478-488

### **Введение**

Для осуществления инновационного процесса предприятие должно обладать определенными ресурсами и способностями, особенностями деятельности и развития. В комплексе их характеризует инновационный потенциал [3]. Среди таких ресурсов немаловажное значение имеет и кадровый потенциал, однако управление им и стимулирование инновационного поведения сотрудников может быть сопряжено с определенными сложностями.

### **Постановка проблемы**

Достижение хороших показателей инновационной деятельности невозможно без наличия, с одной стороны, способности работников и готовности системы, организации к такой деятельности, а с другой – без существенной мотивированности к ней, так как любая работа по созданию и внедрению новшеств обязательно сталкивается с трудностями и сопротивлением и не может мгновенно начинать приносить отдачу [5].

Необходимо принять во внимание, что инновационные кадры – наиболее квалифицированная часть трудовых ресурсов страны, для которых основным требованием является совершенствование знаний на протяжении всей научной деятельности [1]. Однако, помимо способностей самих работников к осуществлению той или иной деятельности (в том числен инновационной) на требуемом уровне, организация должна стимулировать исполнителей к полноценному использованию этих способностей себе на благо, а также создать условия, при которых подобное использование будет не только возможно, но и экономически эффективно.

### **Влияние особенностей национальной и корпоративной культуры на стимулирование инновационного поведения**

Стимулирование инновационного поведения работников занимает все более важное место в реализации стратегий развития, достижении конкурентных преимуществ и формировании тактических решений предприятий и организаций по всему миру. Особенно этот аспект актуален для тех стран и рынков, которые избирают инновационный путь развития, предполагающий интенсивное использование корпоративных знаний и интеллектуального потенциала, таких, например, как Китай [23], Малайзия [14] и другие активно развивающиеся страны. Российское руководство также заявляет о национальной ориентации на инновационный путь развития, что включает наши компании в круг тех, для кого стимулирование инновационного поведения сотрудников выходит на первый план в обеспечении своей конкурентоспособности.

Многие исследователи работают над выявлением факторов, определяющих или влияющих на инновационное поведение сотрудников [2, 9, 17]. Однако одновременно многие ученые сходятся во мнении, что представители разных стран могут по-разному реагировать на одни и те же условия и организационные стимулы, в том числе в области инновационного поведения, в силу особенностей национальной культуры [10, 15, 19, 20]. Огромное влияние на инновационное поведение оказывает корпоративная культура. Корпоративная культура может быть определена как область явлений духовной и материальной жизни группы или коллектива, включая доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы и т. д. [4]. Ее можно также рассматривать в виде двух сфер: базовой – иерархия ценностей, доминирующая среди сотрудников предприятия, и производной – совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития.

Корпоративная культура является частью национальной культуры и в существенной степени определяется ее чертами. Построить позитивную корпоративную культуру без учета национальных особенностей работников, например, только за счет заимствования идей у компаний из других стран либо на полностью синтетическом базисе, практически невозможно, реальных примеров в бизнесе очень мало. Однако в любой национальной культуре есть черты, которые без труда можно использовать при формировании корпоративной культуры, направленной на эффективное достижение целей компании.

Так, современная национальная российская культура (хотя в данном случае правильнее говорить – многонациональная) во многом является смешанной, в ней сочетаются традиционные российские и заимствованные ценности, в частности, западноевропейские и американские. Часть этой смеси можно достаточно эффективно использовать для развития бизнеса, закладывая в основу корпоративной культуры компании. Среди «промежуточных» ценностей и норм российской деловой и трудовой культуры, на наш взгляд, можно выделить следующие [18].

1. Ценность материального вознаграждения. С одной стороны, труд в России в целом недооплачен, что делает материальные стимулы к труду особенно важными для работников. С другой стороны, в характере нашего народа признавать и даже ценить труд «за идею», чувствовать удовлетворение от самой работы, от достижения целей, при этом практически не ожидая материальной отдачи.

2. Отношения «руководитель–подчиненный». С одной стороны, россияне предпочитают сохранение определенной дистанции между разными ступенями иерархии в организации, более того, такая дистанция представляется одним из благ, ради которых прилагаются усилия для карьерного роста. С другой стороны, внимательное, уважительное отношение руководителя к подчиненным расценивается даже не как профессиональное качество, а как «человечность», то есть ценится очень высоко.

3. Отношение к труду. Конечно, крайность, когда за тунеядство предусматривался тюремный срок, осталась в прошлом, однако определенная степень уважения к самому факту занятости в обществе сохраняется. С другой стороны, современные глобальные тенденции повышения ценности досуга, расширения возможностей его проведения, стремление к самореализации не в труде, а в иных видах деятельности затронули и российское общество. Отсюда стремление, с одной стороны, не работать сверх необходимого (в частности, мало кто назовет привлекательным рабочее место, где постоянно приходится работать сверхурочно, особенно без повышенной оплаты, либо брать работу на дом), а с другой – потребность зарабатывать не только на поддержание жизни и содержание иждивенцев, но и на активные формы проведения досуга: хобби, путешествия, занятия спортом и т. п.

4. Соотношение «индивидуализм – коллективизм» является в российской культуре трудовых (да и любых иных) отношений одним из самых спорных. С одной стороны, для многих современных россиян характерна вполне западная уверенность в собственных силах, убежденность в собственной ценности и стремление к защите своих интересов. С другой стороны, живы и глубинные ценности принадлежности к группе (семье, общине, коллективу), защиты групповых интересов (вплоть до круговой поруки, хотя не всегда этот аспект принимает негативный смысл), поддержки со стороны «своих». В этом отношении выбрать верную основу для построения корпоративной культуры бывает достаточно сложно.

Если не учитывать указанные национальные особенности, можно столкнуться с существенными трудностями в обеспечении профессионального и личностного роста работников в направлении, способствующем их инновационной активности и успехам в этом направлении [6]. С другой стороны, невозможно однозначно указать, что особенности культуры одной страны или группы стран ставят ее в заведомо более выгодные условия и сами по себе стимулируют инновационное поведение в отличие

от других стран. Только учет всех сильных и слабых национальных черт и характеристик конкретной компании и ее трудового коллектива позволяет сформировать корпоративную культуру, стимулирующую активизацию инновационной деятельности.

### Влияние частично контролируемых организацией факторов на инновационное поведение ее сотрудников

Инновационное поведение сотрудников описывается как целенаправленное создание, внедрение и применение новых идей, процессов, продуктов или услуг в их должностной роли, группе или организации [21]. Оно тесно связано с креативностью, но отличается тем, что явно включает в себя реализацию идей в дополнение к их генерированию [7]. Кроме того, инновационное поведение сотрудников направлено на обеспечение конкретной выгоды и, как ожидается, будет способствовать формированию новаторской продукции либо технологий [12], что, в свою очередь, прямо или косвенно порождает денежный поток.

Различные факторы контекстуального успеха уже изучались в литературе как важные условия для формирования и развития инновационного поведения сотрудников. Исходя из существующих исследований, эти контекстуальные факторы могут быть объединены в две группы (рисунок 1). Первая предполагает прямую зависимость от организации, хотя абсолютный контроль здесь, естественно, невозможен, как и в любом вопросе, связанном с управлением людьми. Сюда относятся такие факторы, как стиль лидерства, специфика работы и рабочего места, групповые и сетевые взаимодействия, а также факторы организационного уровня. С другой стороны, такие факторы, как окружающая и макросреда, отраслевые особенности, государственное воздействие и некоторые другие, не могут существенно контролироваться самой организацией.

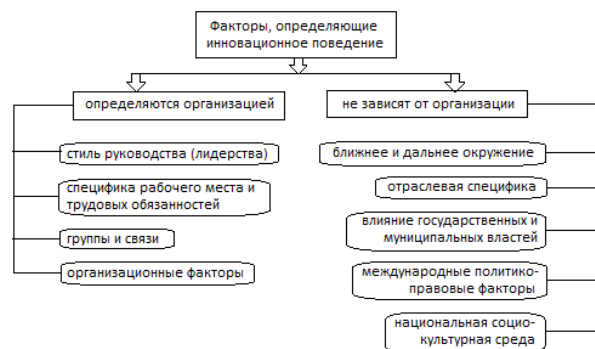


Рисунок 1. Ситуативные факторы формирования и развития инновационного поведения

Figure 1. Situational factors of formation and development of innovative behavior

Ученые уделяют значительное внимание изучению стиля руководства, отношениям между руководителями и подчиненными, а также надзорному поведению в качестве движущей силы для инновационного поведения сотрудников. Хотя до сих пор не сформировалось

четкой картины того, какой стиль руководства наиболее эффективен в этом направлении, исходя из предшествующих исследований, могут быть сделаны некоторые ключевые выводы о влиянии стилей лидерства на инновационное поведение сотрудников (таблица 1).

Таблица 1.

Обзор результатов исследований влияния факторов, связанных со стилем лидерства, на инновационное поведение персонала

Table 1.

Review of research results on the influence of factors related to the style of leadership on innovative behavior of staff

Фактор воздействия Impact factor	Источник Source	Описание Description	Влияние (+ или -) Effect (+ or-)
Авторитарный тип лидерства Authoritarian type of leadership	[15]	Руководитель не только дает точное и конкретное задание, но и инструкции по его выполнению, а также отслеживает как полноту, так и точность и своевременность исполнения The Manager not only gives an accurate and specific task, but also instructions for its implementation, as well as monitors both completeness and accuracy and timeliness of execution	-
Партисипативный стиль лидерства The participative style of leadership	[14]	Руководитель активно сотрудничает и консультируется с подчиненными при принятии решений и проработке методов их исполнения The Manager actively cooperates and consults with subordinates when making decisions and working out methods of their execution	+/-
Структурное лидерство Structural leadership	[16]	Руководитель мотивирует работников и ставит перед ними задачи и вызовы, определяет проблемы и побуждает к поиску путей их решения к общему удовлетворению The Manager motivates employees and sets them tasks and challenges, identifies problems and encourages them to find ways to solve them to common satisfaction	+
Отношения «руководитель-подчиненный» Manager-subordinate relationship»	[21]	Позитивными можно считать такие отношения, при которых присутствует взаимное доверие, уважение и даже симпатия Positive can be considered such a relationship in which there is mutual trust, respect and even sympathy	+ при соблюдении условий
Поддержка руководства Management support	[12]	Руководитель не только ставит задачи, но и генерирует новые идеи, а также предоставляет реальную помощь в достижении их оптимального решения как организационную, так и материальную The Manager not only sets tasks, but also generates new ideas, and provides real help in achieving their optimal solution, both organizational and material	+
Ролевая модель лидерства Role model of leadership	[12]	Руководитель являет собой пример инновационного поведения The Manager is an example of innovative behavior	+/-
Похвала, поощрение Praise, encouragement	[17]	Руководитель регулярно хвалит и поощряет подчиненного как словом, так и делом The head regularly praises and encourages the subordinate both by word and deed	+/-
Критика Criticism	[11]	Руководитель постоянно указывает работнику на проблемы в его работе и подсказывает пути совершенствования The Manager constantly points out to the employee the problems in his work and suggests ways to improve	+ если помимо указания на недостатки следует подсказка по поводу их преодоления if, In addition to pointing out shortcomings, there is a hint of overcoming

Указанные в таблице 1 оценки влияния элемента лидерского поведения на инновационное поведение отнюдь не являются абсолютными. Например, мы не утверждаем, что в организации с доминированием авторитарного стиля в управлении не может достаточно активно проявляться инновационная инициатива сотрудников. Однако наша оценка позволяет предполагать, что в других условиях в той же организации инновационное поведение могло бы быть еще более активным, либо приносить больший экономический эффект.

Содержание и особенности самой деятельности подчиненного следует признать

наиболее очевидно влияющими на его инновационное поведение (таблица 2), хотя бы уже потому, что отдельные должности в определенных организациях напрямую предполагают, что генерирование либо внедрение инноваций является прямой обязанностью сотрудника. Однако формальное закрепление обязанностей в области инновационного поведения за конкретными работниками зачастую либо невозможно, либо нецелесообразно. Для обеспечения конкурентных преимуществ компании инновационное поведение должно развиваться на организационном уровне, а не только на уровне отдельных личностей и рабочих мест.

Таблица 2.  
Обзор результатов исследований влияния факторов, связанных со спецификой работы,  
на инновационное поведение исполнителя

Table 2.  
Review of research results of the influence of factors related to the specifics of the work  
on the innovative behavior of the contractor

Фактор воздействия Impact factor	Источник Source	Описание Description	Степень влияния (S-сильная или W-слабая) Degree of Influence (S-Strong or W-Weak)
1	2	3	4
Постановка задач Problem statement	[17]	Обычно излишне жесткие рамки при формировании заданий снижают инновационную активность. Однако и слишком размытые задания могут быть опасны: в этом случае работник тратит интеллектуальные силы на конкретизацию задачи Usually too rigid framework in the formation of tasks reduce innovation activity. However, too blurred jobs can be dangerous: in this case, the employee spends intellectual effort to concretize the task	S/W
Должностные обязанности Official duties	[21]	В некоторых случаях инновационная деятельность является основной обязанностью сотрудника In some cases, innovation is the primary responsibility of the employee	S
Самостоятельность в работе Independence in work	[17]	Свобода, предоставляемая работнику в выборе способа достижения целей своей деятельности может стимулировать его к поиску инновационных путей такого достижения, но «метод проб и ошибок» может требовать больше времени и сил на исполнение той же работы The freedom given to an employee to choose how to achieve the goals of his or her activities may encourage him or her to seek innovative ways to achieve them, but the "trial and error method" may require more time and effort to perform the same work	W
Вознаграждение, оплата труда Remuneration, remuneration	[15]	Системы оплаты труда, учитывающие инновационность поведения, оказывают существенное влияние, однако разработка их бывает затруднительной Pay systems that take into account innovative behavior have a significant impact, but their development can be difficult	S/W
Обучение Training	[8]	Обучение в направлении развития инновационных навыков, безусловно, облегчает формирование инновационного поведения, однако наличие компетенций не всегда гарантирует их активное применение Training in the development of innovative skills, of course, facilitates the formation of innovative behavior, but the presence of competencies does not always guarantee their active use	S/W

1	2	3	4
Ресурсы всех видов Resources of all kinds	[17]	Наличие достаточных материальных, информационных и временных ресурсов является важным условием формирования инновационного поведения, однако российская корпоративная культура в отличие от многих других зачастую формирует инновационное поведение вопреки отсутствию для этого материальных предпосылок The availability of sufficient material, information and time resources is an important condition for the formation of innovative behavior, but the Russian corporate culture, unlike many others, often forms innovative behavior despite the absence of material prerequisites for this	S

Существующие исследования показывают, что групповые отношения и связи важны для содействия инновационному поведению сотрудников (таблица 3). Хорошие межличностные отношения и высокий уровень доверия в группе приведут к тому, что сотрудники будут чувствовать себя более безопасно, чтобы открыто высказывать свои идеи, не боясь не только осуждения, но и неправомерного заимствования. Это стимулирует интенсивный обмен знаниями в организации. Однако дружеские или иные

неформальные отношения в группе могут, приводить к коллективному сокрытию определенных фактов от руководства, формированию запретов на выходящее за рамки стандарта поведение (торчащий гвоздь бьют по шляпке) и даже прямому саботажу производственных задач.

Наконец важной группой факторов, влияющих на инновационное поведение коллектива, являются организационные, к которым можно отнести стратегию, оргструктуру, морально-психологический климат и многие другие (таблица 4).

Таблица 3.

Обзор результатов исследований влияния факторов, связанных межличностными и межгрупповыми отношениями, на инновационное поведение персонала

Table 3.

An overview of the results of researches of influence of the factors involved in interpersonal and intergroup relations on innovative behavior of the staff

Фактор воздействия Impact factor	Источник Source	Описание Description	Влияние (+ или -) Effect (+ or-)
Кооперация и взаимозависимость в рамках производственных задач   Cooperation and interdependence within production tasks	[22]	Каждый исполнитель знает свои функции, в группе присутствует доверие и взаимная поддержка – без последних зависимость в рамках одной производственной задачи приводит к возникновению эффекта «слабого звена»   Each performer knows his own functions, in the group there is trust and mutual support - without the latter, dependence within the framework of one production task leads to the appearance of the “weak link” effect	+ при соблюдении условий   subject to the conditions
Рольевые модели отношений с коллегами   Role models of relationships with colleagues	[22]	Отдельные коллеги могут становиться примерами инновационного поведения   Individual colleagues can be examples of innovative behavior.	+, если не возникает зависть и иные негативные явления   if there is no envy and other negative phenomena
Круговая порука   Mutual responsibility	-	В целом негативное явление, тем не менее, может иметь и положительные стороны, например, неспособность одного члена коллектива к исполнению задания скрывается и компенсируется усилиями других   In general, a negative phenomenon, however, may have positive aspects, for example, the inability of one team member to fulfill a task is hidden and compensated by the efforts of others.	+/-
Структура группы   Group structure	[17]	Наличие в группе лиц с разными способностями, возможностями, компетенциями и личностными особенностями   The presence in the group of persons with different abilities, capabilities, competencies and personal characteristics	+, если различия рационально сочетаются и полноценно используются для общих целей   if the differences are rationally combined and fully used for general purposes

Обзор результатов исследований влияния организационных факторов  
на инновационное поведение исполнителя

Table 4.

Review of the results of studies of the impact of organizational factors  
on the innovative behavior of the contractor

Фактор воздействия Impact factor	Источник Source	Описание Description	Степень влияния (S-сильная или W-слабая) Degree of Influence (S-Strong or W-Weak)
Стратегия бизнеса   Business strategy	[17]	Стимулирующее воздействие оказывает закрепление потребности компании в инновационном развитии на уровне ее стратегии   The stimulating effect is the consolidation of the company's need for innovative development at the level of its strategy	S
Организационная структура   Organizational structure	[17]	Оргструктура закрепляет обязанности и распределяет ответственность во всех сферах деятельности организации, в том числе в инновационной. Обычным является мнение, что для эффективного инновационного управления она должна быть достаточно четкой, но не ригидной, способной к изменениям и адаптации   Organizational structure establishes responsibilities and distributes the responsibility across all areas of the organization, including innovation. It is a common opinion that for effective innovation management it should be sufficiently clear, but not rigid, capable of changes and adaptation	S/W
Взаимодействие подразделений   Interaction of departments	[13]	Такое взаимодействие может не только стимулировать создание новых идей и методов работы, но и способствовать их распространению от автора на всю организацию   Such interaction can not only stimulate the creation of new ideas and methods of work, but also contribute to their dissemination from the author to the entire organization	S
Морально-психологический климат   Moral and psychological climate	[15]	Может оказывать огромное влияние, поощряя либо, напротив, мешая инновационному поведению, причем контроль этого аспекта со стороны руководства весьма затруднен   Can have a huge impact, encouraging or, on the contrary, interfering with innovative behavior, and the control of this aspect by the management is very difficult	S
Коммуникации   Communication tools	[15]	Коммуникации позволяют организации оставаться единым целым, а руководству – проводить единую политику. Инновационное поведение и с проблемами во внутриорганизационных коммуникациях может быть достаточно активным, но его эффективность снижается   Communications allow the organization to remain a single entity, and the management to pursue a single policy. Innovative behavior and problems in internal communications can be quite active, but its effectiveness is reduced	W
Управление человеческими ресурсами   Human resource management	[9]	Организация системы управления человеческими ресурсами может оказывать огромное влияние на инновационность поведения через подбор персонала, его стимулирование, корректировку корпоративной культуры и климата в коллективе и т. п.   The organization of the human resources management system can have a huge impact on the innovation of behavior through recruitment, its stimulation, adjustment of corporate culture and climate in the team, etc.	S

### Комплексный подход к исследованию факторов, влияющих на формирование инновационного поведения в организации

Большинство учтенных нами исследований сравнительно узки. Они ориентированы на рассмотрение конкретной проблемы при формировании и стимулировании инновационного поведения, а не на обобщение всех возможных путей такого стимулирования и выявление ситуаций, в которых те или иные инструменты становятся предпочтительными или, напротив, недоступными. Проводятся и исследования, ставящие своей целью обобщение и даже количественную оценку влияния всех или большинства указанных факторов на реально сформировавшийся уровень инновационности поведения конкретной организации или группы организаций, объединенных по тому или иному признаку. Так, исследования опыта китайских компаний [23] показали наибольшее влияние на успех формирования инновационного поведения сотрудников таких факторов, как система вознаграждения за труд; обучение; состав и структура коллектива; похвала и поощрение. К существенным факторам в упомянутом исследовании отнесены стиль лидерства (причем предпочтительным названо

структурное лидерство); тип отношений между руководителем и подчиненным; поддержка руководства; наличие ресурсов всех типов; инновационная стратегическая ориентация компании и кооперация как между сотрудниками, так и между подразделениями.

Собственные наблюдения авторов за деятельностью организаций, в том числе даже тех, где сами авторы заняты, дают достаточные основания соглашаться с первостепенной важностью именно этих факторов для стимулирования инновационного поведения. Однако ранжирование указанных факторов по степени их влияния для российских реалий представляется несколько иным (таблица 5). Мы уже упоминали, что инновационное поведение сотрудников многих организаций зачастую развивается не благодаря, а вопреки определенным условиям. Кроме того, несмотря на неоспоримую важность материального стимулирования инновационного поведения, этот фактор едва ли можно ставить в России на первое место, так как при признании его первоочередного значения придется автоматически отказаться от самой идеи инновационного развития таких сфер деятельности, как сельское хозяйство, медицина, образование (включая высшее), культура и некоторых других.

Таблица 5.

Сравнительное ранжирование факторов, определяющих инновационность поведения, по степени их значимости

Table 5.

Comparative ranking of factors that determine the innovativeness of behavior, according to their importance

Степень важности Degree of importance	Китай [23] China	Россия (авторская оценка) Russia (author's Rating)
1	2	3
Наиболее важные Most important	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система вознаграждения за труд;</li> <li>– обучение;</li> <li>– состав и структура коллектива;</li> <li>– похвала и поощрение</li> <li>– System of remuneration for work;</li> <li>Training</li> <li>– Composition and structure of the team;</li> <li>– Praise and encouragement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержка руководства;</li> <li>– наличие ресурсов всех типов;</li> <li>– система вознаграждения за труд;</li> <li>– состав и структура коллектива;</li> <li>– кооперация</li> <li>–management support;</li> <li>– Availability of resources of all types;</li> <li>– System of remuneration for work;</li> <li>– Composition and structure of the team;</li> <li>– Cooperation</li> </ul>
Важные Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стиль лидерства;</li> <li>– тип отношений между руководителем и подчиненным;</li> <li>– поддержка руководства;</li> <li>– наличие ресурсов всех типов;</li> <li>– стратегическая ориентация компании;</li> <li>– кооперация</li> <li>– Leadership style;</li> <li>– The type of relationship between the manager and the subordinate;</li> <li>–management support;</li> <li>– Availability of resources of all types;</li> <li>– Strategic orientation of the company;</li> <li>– Cooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучение;</li> <li>– похвала и поощрение;</li> <li>– критика;</li> <li>– должностные обязанности;</li> <li>– тип отношений между руководителем и подчиненным;</li> <li>– морально-психологический климат;</li> <li>– управление человеческими ресурсами</li> <li>Training</li> <li>– Praise and encouragement;</li> <li>Criticism</li> <li>– Job responsibilities;</li> <li>– The type of relationship between the manager and the subordinate;</li> <li>–moral and psychological climate;</li> <li>–human Resource Management</li> </ul>

1	2	3
Влияющие Influencing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– критика;</li> <li>– должностные обязанности;</li> <li>– постановка задач;</li> <li>– самостоятельность в работе;</li> <li>– оргструктура;</li> <li>– морально-психологический климат;</li> <li>– коммуникации;</li> <li>– управление человеческими ресурсами</li> </ul> <p>Criticism</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Job responsibilities;</li> <li>– setting of tasks;</li> <li>– Independence in work;</li> </ul> <p>Organizational</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– moral and psychological climate;</li> <li>– Communication</li> <li>– human Resource Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стиль лидерства;</li> <li>– стратегическая ориентация компании;</li> <li>– постановка задач;</li> <li>– самостоятельность в работе;</li> <li>– оргструктура;</li> <li>– коммуникации</li> <li>– Leadership style;</li> <li>– Strategic orientation of the company;</li> <li>– setting of tasks;</li> <li>– Independence in work;</li> <li>– Organizational</li> <li>– communications</li> </ul>

Среди важнейших условий для российских реалий нам видятся наличие ресурсов (в некоторых случаях среди них наиболее важными признаются информационные, часто – материальные, а во многих случаях – временные, так как именно наиболее способные к творческой инициативе сотрудники в российских организациях чаще всего наиболее загружены, причем часто – рутинной работой), а также поддержка руководства, причем не столь важно, осуществляется это руководство в авторитарном или партисипативном стиле. К важным факторам, особенно в крупных компаниях, мы относим кооперацию, подразумевая под ней как формальные, так и неформальные связи, имеющие в нашей культуре важное значение: россияне зачастую не умеют и не хотят разделять рабочие и личные отношения, что может сказываться на достижении корпоративных целей как отрицательно, так и положительно.

С другой стороны, вопросы обучения мы считаем важными, но не основными, так как придаем огромное значение самообразованию и самосовершенствованию, которое требует лишь заинтересованности субъекта и по эффективности может не уступать профессиональным тренингам, а иногда – и превосходить их, качество же зависит более от мотивации, чем от способностей субъекта. Похвалу и критику мы ставим в одну группу по значимости, считая их двумя сторонами одного и того же метода управления. К важным факторам мы также относим морально-психологический климат, так как россияне весьма зависимы

от мнения окружающих – иногда в большей степени, чем от мнения руководства.

Стратегическую ориентацию компании на инновационное развитие мы не можем отнести к наиболее важным факторам, так как зачастую наблюдаем случаи критического расхождения положений, декларируемых в документах стратегического планирования и управления организаций, и реальных действий руководства и тем более коллектива.

### Заключение

Ключевыми факторами формирования и развития инновационного поведения трудовых коллективов, рабочих групп и индивидуальных работников мы считаем поддержку руководства; наличие ресурсов всех типов; систему вознаграждения за труд; состав и структуру коллектива и кооперацию. Иначе их можно назвать факторами успеха в сфере инновационного развития организации, позволяющими сформировать ее конкурентные преимущества в современной экономике. Вовлечение широкого круга занятых в инновационную деятельность как в форме генерирования новых идей, так и в форме их распространения и внедрения, крайне важно на современном этапе экономического развития. Понимание значимости тех или иных факторов, влияющих на эти процессы, может стать опорой для менеджеров при принятии и обосновании управленческих решений как в области формирования инновационной стратегии и тактики, так и в управлении человеческими ресурсами и корпоративными знаниями.

## ЛИТЕРАТУРА

1 Гончаренко Л.П., Кузьмищев Д.А. Концептуальные основы формирования системы планирования потребностей России в инновационных кадрах // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. № 5. С. 42–46.

2 Кусякина О.Н., Свистунова И.Г., Токарева Г.В. Влияние человеческого капитала на развитие сельских территорий // Достижения науки и техники АПК. 2015. Т. 29. № 9. С. 8–12.

3 Левушкина С.В., Пономаренко М.В., Токарева Г.В. Роль предпринимательского сектора в развитии инновационного кластера // Институциональные преобразования национальных экономических систем. 2016. С. 104–111.

4 Одегов Ю.Г. Корпоративная культура как фактор роста эффективности труда сотрудников: современные тенденции // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 2. С. 40–45.

5 Сабетова Т.В. Переориентация методики анализа человеческого потенциала территории в условиях инновационной экономики // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (18 заседание), посвященной 100-летию Воронежского государственного университета. Воронеж, 2018. С. 209–217.

6 Сабетова Т.В. Проведение управляемых изменений при инновационном развитии организации // Управленческие и маркетинговые аспекты развития субъектов АПК и агропродовольственного рынка: материалы межрегиональной научно-практической конференции, посвященной 45-летию кафедры управления и маркетинга в АПК ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ. Воронеж: ВГАУ, 2016. С. 216–219.

7 Сабетова Т.В. Проблемы стимулирования инновационной активности // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 5–6. С. 22–27.

8 Abdullah N.H., Lee P.L., Wahab E., Shamsuddin A. Perception on training and employee innovativeness: An evidence from small firms // International Conference on Management of Innovation and Technology. Singapore, 2014.

9 Abstein A., Spieth P. Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict // Creativity and Innovation Management. 2014. P. 1–15.

10 Anderson N., de Dreu C.K.W., Nijstad B.A. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science // Journal of Organizational Behavior. 2003. № 25. P. 147–173.

11 Conțiu L.C., Gabor M.R., Oltean F.D. Employee's motivation from a cultural perspective – a key element of the hospitality industry competitiveness // Procedia economics and finance. 2012. № 3(12). P. 981–986.

12 De Jong J.P.J., Den Hartog D.N. Measuring innovative work behavior // Creativity and Innovation Management. 2010. № 19(1). P. 23–36.

13 Goepel M., Holzle K., Knyphausen-Aufsess D. Individuals' innovation response behaviour: A framework of antecedents and opportunities for future research // Creativity and Innovation Management. 2012. № 21 (4). P. 412–426.

14 Jayasingam, S. Leadership style and perception of effectiveness: enlightening malaysian managers // Asian Social Science. 2009. № 5(2). P. 54–65.

15 Leung, K. Theorizing about Chinese organizational behavior: the role of cultural and social forces. Handbook of Chinese organizational behavior – Integrating theory, research and practice. Cheltenham: Edward Elgar publishing, 2012. 560 p.

16 Li C., Zhao H., Begley T.M. Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: a cross-level analysis // Journal of business research. 2014. № 68 (6). P. 1149–1156.

17 Parzefall M., Seeck H., Leppänen A. Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents // Finnish journal of business economics. 2008. № 2 (8). P. 165–182.

18 Sabetova T.V. Corporate culture as a tool of a company's competitiveness improvement within labour market // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 2016. V. 55. № 7. P. 47–53.

19 Shane S., Venkataraman S., MacMillan I. Cultural differences in innovation championing strategies // Journal of Management. 1995. № 21 (5). P. 931–952.

20 Wu J. An analysis of business challenges faced by foreign multinationals operating the Chinese market // International Journal of Business and Management. 2008. № 3 (12). P. 169–174.

21 Yuan F., Woodman R. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations // Academy of Management Journal. 2010. № 53 (2). P. 323–342.

22 Zhou J., Su Y. A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity // Management and Organization Review. 2010. № 6 (3). P. 391–413.

23 Zhou W., Velamuri V.K. Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China // Cogent Business and Management. 2018. № 5.

## REFERENCES

1 Goncharenko L.P., Kuzmischev D.A. Conceptual bases of forming the planning system for Russian demand for innovative employees. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Labour rate setting and remuneration in industry]. 2013. no. 5. pp. 42–46. (in Russian).

2 Kusakina O.N. Svistunova I.G., Tokareva G.V. Human capital impact on the rural area development. *Dostizheniya nauki i tekhniki APK* [Achievements in science and technology in agro-industrial complex]. 2015. vol. 29. no9. pp. 8–12. (in Russian).

3 Levushkina S.V. Ponomarenko M.V., Tokareva G.V. The role of business sector in the development of innovative cluster. *Institutsionalnye preobrazovaniya natsionalnykh ekonomicheskikh sistem* [Institutional changes in national economic systems]. 2016. pp. 104–111. (in Russian).

4 Odegov Yu.G. Corporate culture as the factor of employees' performance efficiency growth: contemporary trends. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Labour rate setting and remuneration in industry]. 2015. no2. pp. 40–45. (in Russian).

5 Sabetova T.V. Reorientation of the methodology of analysis of the territorial human potential under the conditions of innovative economy. *Innovatsionnye dominanty social'no-trudovoy sfery: ehkonomika i upravlenie* [Innovative dominants of the social and labor sphere: economics and management: materials of the annual international scientific-practical conference on the problems of social and labor relations (18th meeting) dedicated to the 100th anniversary of the Voronezh State University]. Voronezh, 2018, pp. 209–217. (in Russian).

6 Sabetova T.V. Carrying out of controlled changes for innovative development of an organization. *Upravlencheskie i marketingovyie aspekty razvitiya sub"ektov APK i agropodovol'stvennogo rynka* [Administrative and marketing aspects of the development of the subjects of the agro-industrial complex and the agri-food market materials of the interregional scientific-practical conference dedicated to the 45th anniversary of the department of management and marketing in the agro-industrial complex Voronezh State Agrarian University] Voronezh, VSAU, 2016, pp. 216–219. (in Russian).

7 Sabetova T.V. The issues of innovative activity stimulation. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Labour rate setting and remuneration in industry]. 2015. no 5–6. pp. 22–27. (in Russian).

8 Abdullah N.H., Lee P.L., Wahab E., Shamsuddin A. Perception on training and employee innovativeness: An evidence from small firms. *International Conference on Management of Innovation and Technology*. Singapore, 2014.

9 Abstein A., Spieth P. Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict. *Creativity and Innovation Management*. 2014. pp. 1–15.

10 Anderson N., de Dreu C.K.W., Nijstad B.A. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*. 2003. no. 25. pp. 147–173.

11 Conțiu L.C., Gabor M.R., Oltean F.D. Employee's motivation from a cultural perspective – a key element of the hospitality industry competitiveness. *Procedia economics and finance*. 2012. no. 3(12). pp. 981–986.

12 De Jong J.P.J., Den Hartog D.N. Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*. 2010. no. 19(1). pp. 23–36.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Татьяна В. Сабетова** к.э.н., доцент, кафедра управления и маркетинга в АПК, Воронежский ГАУ, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, tsabetova@mail.ru

**Марина В. Пономаренко** к.э.н., доцент, кафедра экономической теории и экономики АПК, Ставропольский ГАУ, пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, 355017, Россия, marina307@inbox.ru

#### КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

**Татьяна В. Сабетова** обобщила материал, построила выводы и несет ответственность за плагиат

**Марина В. Пономаренко** систематизировала информацию, написала рукопись

#### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 01.07.2018

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 20.08.2018

13 Goepel M., Holzle K., Knyphausen-Aufsess D. Individuals' innovation response behaviour: A framework of antecedents and opportunities for future research. *Creativity and Innovation Management*. 2012. no. 21 (4). pp. 412–426.

14 Jayasingam, S. Leadership style and perception of effectiveness: enlightening Malaysian managers. *Asian Social Science*. 2009. no. 5(2). pp. 54–65.

15 Leung, K. Theorizing about Chinese organizational behavior: the role of cultural and social forces. *Handbook of Chinese organizational behavior – Integrating theory, research and practice*. Cheltenham, Edward Elgar publishing, 2012. 560 p.

16 Li C., Zhao H., Begley T.M. Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: a cross-level analysis. *Journal of business research*. 2014. no. 68 (6). pp. 1149–1156.

17 Parzefall M., Seeck H., Leppänen A. Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish journal of business economics*. 2008. no. 2 (8). pp. 165–182.

18 Sabetova T.V. Corporate culture as a tool of a company's competitiveness improvement within labour market. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 2016. vol. 55. no. 7. pp. 47–53.

19 Shane S., Venkataraman S., MacMillan I. Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*. 1995. no. 21 (5). pp. 931–952.

20 Wu J. An analysis of business challenges faced by foreign multinationals operating the Chinese market. *International Journal of Business and Management*. 2008. no. 3 (12). pp. 169–174.

21 Yuan F., Woodman R. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. 2010. no. 53 (2). pp. 323–342.

22 Zhou J., Su Y. A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*. 2010. no. 6 (3). pp. 391–413

23 Zhou W., Velamuri V.K. Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China. *Cogent Business and Management*. 2018. no. 5.

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Tatiana V. Sabetova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, management and marketing in agro-industrial complex department, Voronezh State Agricultural University, Michurina str., 1, Voronezh, 394087, Russia, tsabetova@mail.ru

**Marina V. Ponomarenko** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, Economics and economy of agro-industrial complex department, Stavropol State Agricultural University, Zootekhnicheskii lane, 12, Stavropol, 355017, Russia, marina307@inbox.ru

#### CONTRIBUTION

**Tatiana V. Sabetova** integrated the information, drew results and is responsible for plagiarism

**Marina V. Ponomarenko** organized the information, wrote the manuscript

#### CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 7.1.2018

ACCEPTED 8.20.2018