
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 005.962.13

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА КАК ИСТОЧНИК ДИНАМИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

И.А. Эсаулова

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет
E-mail: esaulova_ia@mail.ru

В русле концепции динамических способностей организации представлен подход к исследованию инновационного потенциала персонала как инновационного актива с точки зрения его возможности вносить вклад в создание долгосрочных конкурентных преимуществ компании. Инновационный потенциал персонала рассматривается как совокупность уникальных знаний, навыков и моделей поведения сотрудников, поддерживающих инициативы, направленные на улучшение деятельности организации. Выявлены формы инновационного потенциала персонала и предложена четырехмерная модель его анализа.

Ключевые слова: динамические способности организации, инновационный потенциал персонала, инновационные компетенции, инновационное поведение, формы инновационного потенциала персонала.

INNOVATIVE PERSONNEL POTENTIAL AS A SOURCE OF ORGANIZATIONAL DYNAMIC CAPABILITIES

I.A. Esaulova

Perm National Research Polytechnic University
E-mail: esaulova_ia@mail.ru

In a frame of the dynamic capabilities concept we present the research approach for innovation personnel potential. The point is the ability of the innovation personnel potential as an innovative company asset to contribute for long-term competitive advantage. Innovative personnel potential has considered as a set of unique knowledge, skills and behavior patterns of employee's under the tasks of organization improving initiatives support. Identified forms of innovative personnel potential and developed the four-dimensional analysis model.

Key words: organizational dynamic capabilities, the innovative personnel potential, innovative competencies, innovative behavior, of innovative personnel potential.

В высокодинамичной бизнес-среде устойчивая конкурентоспособность организации во многом зависит от ее способности создать и эффективно реализовать инновационный потенциал персонала. Однако воспринимая участие работников в инновационных процессах как критически важный

фактор успеха, организации делают основную ставку на инновационных лидеров и просто не принимают во внимание инновационные способности большинства работников, что является серьезным препятствием для успешного развития бизнеса [11].

Вопросы концептуализации понятия «инновационный потенциал персонала» (ИПП) широко освещаются в российской науке. В большинстве работ ИПП рассматривается как ресурс, обладающий потенциальной пригодностью к участию в инновационной деятельности предприятия. По сути, при таком подходе сотрудникам, являющимся носителями инновационного потенциала, отводится второстепенная роль, состоящая в том, чтобы быть готовыми в любой момент подключиться к инновационным процессам. Вместе с тем исследователи все чаще высказывают мнение о том, что именно способности и мотивация рядовых сотрудников являются движущей силой инновационных преобразований [5, 9, 14].

Принимая во внимание данные аргументы, мы представляем иной вектор исследований ИПП, сфокусированный на динамических возможностях ИПП, преобразующих его в инновационный актив организации.

В рамках доминирующего направления российской методологии под ИПП подразумевается комплекс характеристик человеческих ресурсов, согласующихся с инновационной деятельностью организации [2–4]. Как правило, в число таких характеристик включаются интеллектуальные, мотивационные и коммуникативные качества работников, их инновационная активность, отношение к переменам, готовность воспринимать и использовать новые возможности, инициативность и гибкость мышления [3, с. 47–48]. Схожее понимание ИПП характерно для исследователей, развертывающих свои концептуальные положения, основываясь как на ресурсном подходе, так и на теории человеческого капитала, некоторые различия состоят только в способах измерения и оценки ИПП.

Авторы отмечают, что ИПП может находиться в двух состояниях – внутренней способности и готовности к инновационной деятельности. Эти состояния имеют отношение к неиспользуемым или латентным свойствам накопленного к настоящему времени ИПП. Подчеркивается, что «способность» и «готовность» ИПП в совокупности определяют возможность (или пригодность) его включения в систему инновационного потенциала предприятия, наряду с финансовыми, физическими и интеллектуальными ресурсами и, следовательно, потенциальную результативность функционирования ИПП при реализации инновационных задач. В таком контексте В.П. Горшенин выделяет организационно-инновационную, ресурсно-инновационную и компетентностно-инновационную составляющие ИПП [4, с. 11].

Вместе с тем инновационная готовность персонала сама по себе является только предпосылкой для успешной реализации инновационных целей предприятия. Ценность ИПП появляется и возрастает только тогда, когда его функционирование приводит к росту конкурентных преимуществ. Такой подход согласуется с положениями концепции динамических способностей, в которой конкурентоспособность организации определяется тем, насколько эффективно она способна использовать свои ресурсы для инноваций и, следовательно, для достижения конкурентного преимущества,

по сравнению с другими компаниями с одинаковыми ресурсами, но меньшими возможностями обновления [15]. Близкая точка зрения отражена в исследовании Н.Н. Бартковой и Т.А. Погорельской, подчеркивающих, что такие преимущества являются синергетическим эффектом интеграции интеллектуальных и неодушевленных ресурсов предприятия, а ИПП проявляет себя в производственном, интеллектуально-инновационном и конкурентном потенциалах организации [2, с. 131]. В связи с этим закономерен вопрос: какое состояние ИПП обеспечивает конкурентное преимущество организации?

По мнению С. Шольца и С. Мюллера, человеческие ресурсы следует воспринимать как «динамические возможности» фирмы, представляющие собой ценные, редкие, трудно имитируемые и невзаимозаменяемые ресурсы, которые обладают способностью обновляться в изменяющихся условиях. Эти ресурсы создают человеческий капитал, правильное управление которым дает возможность интегрировать, выстраивать и перенастраивать внутренние и внешние компетенции компании в условиях неопределенности бизнес-среды [16, с. 8]. А.М. Нисула и А. Кианто добавляют еще один аргумент: вследствие того, что инновационная деятельность включает обновление продуктов, процессов, стратегий, системы управления и т.д., способность к обновлению (улучшению) может иметь свои источники в любом месте организации. Постоянный поиск этих источников и их активное задействование составляют суть процесса непрерывного совершенствования, подразумевающего, что инновации проявляются в повседневной деятельности всех членов организации и пронизывают все аспекты ее существования: от системы ценностей до норм поведения, которые проявляются на ежедневной основе [15, с. 61]. В таких организациях, по образному выражению П. Кестинга, «драйверами инноваций» становятся рядовые сотрудники [14].

В контексте динамических способностей организации Т.Е. Андреева и В.А. Чайка говорят о «неспецифических» навыках, которые в совокупности с другими навыками компании являются труднокопируемыми – смежные профессиональные навыки, общефирменные знания, процессные навыки (ведения переговоров, презентации и т.д.), навыки обучения и самообучения [1, с. 18]. Однако инновационные возможности персонала нельзя объяснить только уникальными знаниями и навыками, потому что их инновационная составляющая не возникает сама по себе – это следствие опыта и мастерства, приобретаемых сотрудником в течение его всей трудовой жизни, ценностной основы мотивации, способности к саморазвитию, готовности самореализоваться в условиях конкретной организации, сконцентрированных в моделях индивидуального поведения [10, с. 194]. Такие поведенческие модели можно обнаружить в успешных компаниях, длительное время занимающих на рынке лидирующие позиции, сотрудники которых отличаются приверженностью ценностям организации, ориентацией на обучение, творческим подходом к решению рабочих задач, сплоченностью, вовлеченностью в процессы организационных изменений, проявляют инициативу по улучшению деятельности предприятия [12].

Таким образом, с точки зрения динамических способностей организации *инновационный потенциал персонала представляет собой имеющи-*

еся и будущие возможности инновационного развития организации, сконцентрированные в уникальных знаниях, навыках и моделях поведения сотрудников.

Знания и навыки сотрудников становятся уникальными только тогда, когда они основаны на опыте, приобретенном в конкретной организации. Апостериорность знаний и навыков подразумевает, что их источником может быть не только деятельность самого сотрудника, включая практику взаимодействия с членами рабочей группы, руководителем, клиентами, но и осмысленный (отрефлексированный) опыт и знания других людей – коллег, экспертов в профессиональных областях, наставников, членов сетевых сообществ и т.д. Модели поведения – это фактические способы поведения, которых должны придерживаться рядовые сотрудники и руководители, способствуя успеху организации [9, с. 40]. Соответствующими инновационной деятельности являются, например, нацеленность на результат, ответственность за реализацию инновационной идеи, содействие продвижению и внедрению новшеств, готовность делиться знаниями и опытом, конструктивное восприятие изменений, высокая вовлеченность в работу, ориентация на саморазвитие, приверженность организации и т.д.

Уникальные знания, навыки и модели поведения формируют инновационные компетенции сотрудников, отражающие не только способность, но и готовность к участию или иницированию инновационных процессов в организации. На основе анализа многочисленных эмпирических исследований мы выделили пять основных кластеров инновационных компетенций (см. таблицу), включающих креативность, предприимчивость, обучение и развитие, сотрудничество и восприятие инноваций [12, с. 36].

Так как функционирование ИПП подразумевает переход от состояний способности и готовности (при наличии инновационных компетенций) к практическим действиям сотрудников, следовательно, именно поведение должно выступать в качестве ключевой характеристики ИПП как инновационного актива. Е.В. Орлов и И.Б. Ромашова определяют инновационное поведение персонала как систему действий и поступков, совершаемых в процессе осуществления нововведений и выражающих реакцию на условия инновационной деятельности [7, с. 117]. М.А. Вест не ограничивает данное понятие рамками инновационных задач предприятия, описывая его как преднамеренное поведение, направленное на реализацию сотрудниками новых идей, продуктов, процессов, процедур, которые могут быть применены для оптимизации работы в рамках определенной должности, рабочей группы или организации в целом, а его примерами являются поиск новых технологий, путей достижения целей, методов работы и ресурсов, необходимых для воплощения новых идей [17, с. 117].

В исследовании А.Л. Темницкого выявлен ряд поведенческих характеристик рабочих и инженеров, способствующих успешному функционированию предприятия: работа в полную меру сил и способностей, с увлечением и интересом; моральная ответственность за работу предприятия, подразделения, своих коллег; деловой партнерский тип взаимоотношений в сочетании с критической позицией к организации работы и готовность повышать производительность и качество своего труда [8]. По сути, инновационное развитие организации осуществляется через инновационное поведение его

Инновационные компетенции: структура и характеристики

| № | Кластер | Компетенции и их примерное описание |
|---|----------------------|---|
| 1 | Креативность | Генерирование идей: предлагает различные подходы к решению проблем Критическое и независимое мышление: способность отказаться от сложившейся практики, чтобы найти новое решение Творчество в работе: использование новых идей при выполнении своих обычных обязанностей или чтобы решить новые задачи |
| 2 | Предприимчивость | Ориентация на улучшение: постоянно ищет способы, при помощи которых можно улучшить свою работу, работу подразделения или организации в целом Открытость новому: постоянно по собственной инициативе ищет новшества, которые могут оказаться полезными для улучшения его деятельности Нацеленность на результат: добровольно принимает на себя ответственность за внедрение новых идей, проявляет настойчивость в достижении поставленной цели, даже когда есть риск провала |
| 3 | Обучение и развитие | Установка на обучение: активно занимается саморазвитием, использует различные источники для получения нового знания и опыта Обучение других: поддерживает и поощряет стремление других к обучению и развитию; с энтузиазмом принимает роль наставника |
| 4 | Сотрудничество | Коммуникации: развивает широкие сети, которые могут помочь в получении новой информации и обеспечить поддержку новых идей Ориентация на сотрудничество: желание работать в команде; способность отстаивать свою точку зрения, признавая интересы других сотрудников и рабочей группы; взаимовыручка |
| 5 | Восприятие инноваций | Гибкость навыков и поведения: способность легко усваивать и принимать новые технологии, методы и способы работы, а также новые ценности и направления работы компании Инициативность: проявляет инициативу и/или активно участвует во внедрении новых технологий, методов и приемов работы Готовность к переменам в организации: позитивно оценивает перспективы изменений в компании и поддерживает такой же настрой у других сотрудников |

сотрудников, представляющее собой организационный феномен, выраженный в инициативных действиях работников, направленных на улучшение ее деятельности [12, с. 31]. Поэтому необходимо, чтобы на всех уровнях организации сотрудники обладали способностями и готовностью коллективно или индивидуально участвовать в процессах инновационного развития [5, с. 139].

Эффективность функционирования ИПП зависит от того, в какой степени его элементы поддерживают внешнюю адаптивность и внутреннее обновление организации, которые вместе обеспечивают ее устойчивое конкурентное преимущество. Следовательно, главные отличительные признаки ИПП как инновационного актива – это гибкость, под которой подразумевается способность к трансформации в изменяющихся условиях, связанная с наличием у персонала инновационных компетенций, и собственно деятельность сотрудников, направленная на улучшение деятельности организации. Тогда основными элементами ИПП являются, во-первых, инновационные компетенции сотрудников, поддерживающие инновационные преобразования в организации, и, во-вторых, действия сотрудников, приво-

дящие к ее инновационному развитию. Такие действия всегда основаны на высокой эффективности труда в сочетании с индивидуальной и коллективной инициативой.

Следует различать состояния ИПП, характеризующиеся степенью выраженности указанных признаков. В таком контексте ИПП может быть в четырех формах: проактивный, активный, пассивный и регрессирующий.

Проактивный ИПП – вовлеченность и инициатива сотрудников в сочетании с профессионализмом и нацеленностью на саморазвитие являются движущей силой инноваций в организации. Главной отличительной чертой такого ИПП является проактивное поведение сотрудников, которые по собственной инициативе выдвигают предложения по улучшению своей работы, деятельности подразделения или организации в целом, готовы взять на себя ответственность за реализацию изменений. По мнению Дж.М. Гранта, для организации это означает наличие возможностей не пассивно приспосабливаться к изменяющимся условиям бизнес-среды, а «взять на себя инициативу в улучшении текущих обстоятельств или создании новых». Поскольку именно «проактивное поведение сотрудников становится все более критической детерминантой организационного успеха», компании будут все больше полагаться на личную инициативу сотрудников для выявления и решения проблем [13, с. 435–436]. А В.П. Горшенин высказал мнение, что «высший уровень развития ИПП может иметь место только в обучающейся, прогрессивной компании, работающей на принципах организационной демократии, предоставляющей возможность самореализации каждому работнику» [4, с. 17].

Активный ИПП – потенциал сотрудников используется как ресурс инновационной деятельности. Организация отчетливо формулирует инновационные цели и свои ожидания в отношении участия персонала в их реализации, вовлекая работников в инновационные проекты, стимулируя поток идей и предложений, создавая межфункциональные группы для решения тех или иных проблем [10, с. 19].

Проактивный и активный ИПП создают и поддерживают динамические способности организации. Основное отличие между ними состоит в источнике инновационных преобразований: для проактивного ИПП это инициатива «снизу», а для активного ИПП – преимущественно со стороны руководства.

Пассивный ИПП – потенциал имеется, но не используется. Организация ожидает активных действий сотрудников, которые, в свою очередь, ждут сигналов от организации. В качестве примера можно привести данные исследования Т.А. Коркиной, проведенного на крупном предприятии, где при достаточной квалификации и высокой внутренней готовности персонала к инновационной деятельности, только 5 % сотрудников были готовы к реализации своих предложений и еще около 10 % – если поможет руководство [6, с. 72–73].

Учитывая негативный опыт некоторых предприятий, можно выделить еще одну форму – *регрессирующий ИПП*, когда накопленный потенциал остается невостребованным, в отсутствие поддержки инициативы и ресурсов для развития поток инноваций со стороны работников постепенно затухает, лучшие уходят, организация стагнирует.

Рассматривая ИПП как человеческий капитал, для его оценки мы предлагаем использовать четырехмерную модель, в которой объектами анализа являются способность, готовность, результативность и наличие человеческих ресурсов для инновационного развития организации.

Способность – наличие знаний, навыков и моделей поведения сотрудников, поддерживающих/ инициирующих инновационную деятельность в организации. Анализ этих составляющих ИПП позволяет предметно определить область требуемых улучшений и перейти к целенаправленному формированию инновационных компетенций.

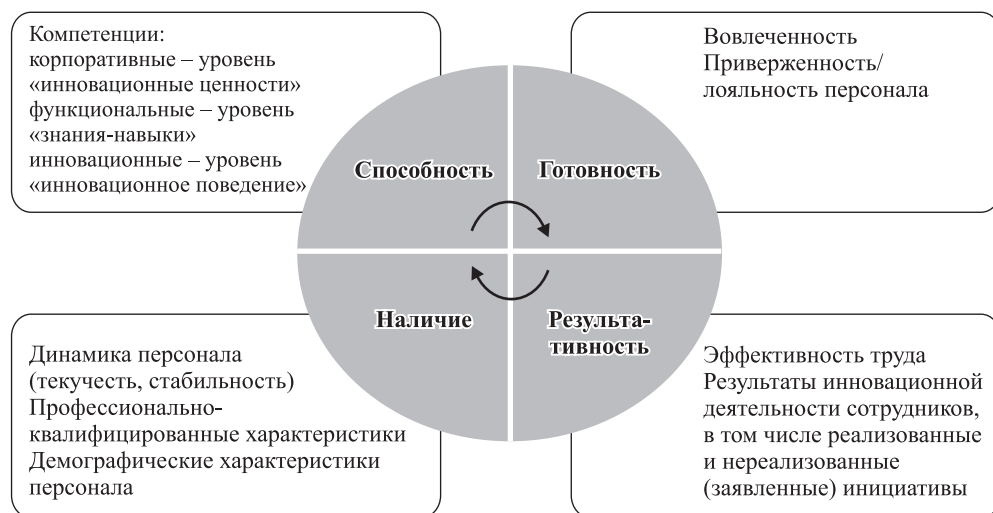
Готовность – степень приверженности и вовлеченности работников, отражающая их готовность внести свой вклад в достижение конкурентных преимуществ компании. Данные характеристики имеют особое значение для реализации инновационных целей, так как полностью связаны с долгосрочной мотивацией сотрудников [10] и активным инновационным поведением [13].

Результативность – показатели деятельности сотрудников не только фиксируют те или иные достижения или неудачи, но и позволяют с высокой степенью достоверности определить, в какой мере эти результаты будут повторяться и в будущем, т.е. спрогнозировать возможности реализации инновационной стратегии.

Наличие или «масштаб удержания» как вероятность того, что сотрудники будут доступны для компании в долгосрочной перспективе [16, с. 11]. В контексте стратегических целей необходимо учитывать демографические переменные, отражающие изменения профессионально-квалификационной и возрастной структур персонала, особенно на критически важных для инновационной деятельности позициях – исследователи, разработчики, руководители, сотрудники, занятые в бизнес-процессах, связанных с внедрением, коммерциализацией, продвижением инноваций. Кроме того, важно понимать процессы внешней динамики человеческих ресурсов, анализируя стабильность и темпы обновления персонала на критических позициях (через анализ текучести и среднего стажа работы в компании).

Данные параметры могут быть измерены и оценены при помощи соответствующих групп показателей (см. рисунок).

При высокой выраженности указанных параметров состояние ИПП можно охарактеризовать как активное или проактивное. Пассивный ИПП может проявляться при низких значениях показателей готовности и результативности, так как при низкой вовлеченности и инициативности сотрудников их способности остаются незадействованными. Эти же показатели в сочетании с высокой внешней динамикой персонала указывают на регрессирующий ИПП. При оценке ИПП следует учитывать рисковую составляющую, которая может быть достаточно внушительной, и это не только неактуальные знания или устаревшие навыки, но и намного более серьезные риски, связанные с потерей талантливых сотрудников, низкой стабильностью молодых специалистов, сокращенным сроком пребывания в организации и т.д., которые в целом негативно сказываются на текущем состоянии ИПП, но могут иметь и неблагоприятные долгосрочные последствия.



Четырехмерная модель оценки ИПП

Таким образом, применение поведенческого подхода к исследованию ИПП позволило сформировать динамический ракурс ИПП как инновационного актива организации, так как, по мнению экспертов, именно поведенческие модели руководителей и сотрудников, основанные на эффективности, инициативе и вовлеченности в процессы непрерывного улучшения деятельности организации являются наиболее важными факторами инноваций [5, 11]. Предложенная нами модель анализа задает четырехмерный объем ИПП, помогая не только оценивать степень его потенциальной пригодности к участию в инновационных преобразованиях на предприятии, но и выявлять возможные риски. Это является важной задачей в контексте проблем функционирования и развития ИПП, которая может быть с успехом решена, если одновременно использовать как текущие состояния ИПП, так и развивать его будущие формы, необходимые для достижения устойчивого конкурентного преимущества организации.

Литература

1. Андреева Т.Е., Чайка В.А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ. 2006. 32 с.
2. Барткова Н.Н., Погорельская Т.А. Оценка уровня развития потенциала трудовых ресурсов // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2009. Т. 9, вып. 4. С. 129–139.
3. Гасенко Е.В. Критерии развития инновационного потенциала персонала наукоемкого предприятия // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. 2012. № 2 (18). С. 44–49.
4. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. дис. ... докт. экон. наук: специальность 08.00.05. Челябинск, 2006. 42 с.
5. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 132–142.

6. *Коркина Т.А.* Развитие инновационной восприимчивости персонала угледобывающих предприятий // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2009. № 6. С. 67–75.
7. *Орлов Е.В., Ромашова И.Б.* Двухкомпонентная модель инновационного потенциала организации // Инновации: наука, производство, рынок. 2012. № 2. С. 114–118.
8. *Темницкий А.Л.* Пути становления эффективного работника-партнера // Journal Of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2011. Т. 3, № 1. С. 28–49.
9. *Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В.* Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 432 с.
10. *Эсаулова И.А.* Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2014. № 1 (19). С. 19–194.
11. *Barsh J., Capozzi M.M., Davidson J.* Leadership and innovation. The McKinsey Quarterly 2008. № 1. URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>. (дата обращения 15.01.2015).
12. *Esaulova I., Linkova N., Merkusheva A.* Innovative Behaviour in Terms of Competences // Proceedings of the 2nd International Conference «Innovation Management and Company Sustainability», 26–27 May, 2014. Prague, 2014. С. 30–39.
13. *Crant J.M.* Proactive Behavior in Organizations // Journal of Management. 2000. Vol. 26, № 3. P. 435–462. DOI: 10.1177 / 014920630002600304.
14. *Kesting P., Ullhøi J.P.* Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation // Management Decision. 2010. Vol. 48, № 1. P. 65–84.
15. *Nisula A.M., Kianto A.* Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method // Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. 2013. Vol. 8. P. 59–82. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ijikm.org/Volume8/IJKMv8p059-082Nisula0714.pdf> (дата обращения 09.01.2015).
16. *Scholz C., Müller S.* Dynamic Human Capital Strategy: A new way to strategic human resource management // Strategic Management Society Special Conference. Finland. March 17–20, 2010. URL: <http://www.orga.uni-sb.de/files/97.pdf> (дата обращения 14.01.2015).
17. *West M.A.* Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups // Applied Psychology: An International Review. 2002. Vol. 51, № 3. P. 117–387. DOI: 10.1111 / 1464-0597.00951.

Bibliography

1. *Andreeva T.E., Chajka V.A.* Dinamicheskie sposobnosti firmy: chto neobhodimo, chtoby oni byli dinamicheskimi? Nauchnye doklady № 2R–2006. SPb.: NII menedzhmenta SPbGU. 2006. 32 p.
2. *Bartkova N.N., Pogorel'skaja T. A.* Ocenka urovnja razvitija potenciala trudovyh resursov // Vestnik NGU. Serija: Social'no-jekonomicheskie nauki. 2009. T. 9, vyp. 4. P. 129–139.
3. *Gasenko E.V.* Kriterii razvitija innovacionnogo potenciala personala naukoemkogo predpriyatija // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2012. № 2 (18). P. 44–49.
4. *Gorshenin V.P.* Upravlenie innovacionnym potencialom personala korporacii: avto-ref. dis. ... dokt. jekon. nauk: special'nost' 08.00.05. Cheljabinsk, 2006. 42 p.
5. *Komarov S.V., Molodchik A.V., Pustovojt K.S.* Na rubezhe izmenenija paradigmy me-nedzhmenta: samorazvivajushhiesja, samoorganizujushhiesja sistemy // Zhurnal jekonomiche-skoj teorii. 2012. № 3. P. 132–142.

6. *Korkina T.A.* Razvitie innovacionnoj vospriimchivosti personala ugledobvujushhih predpriyatij // Gornij informacionno-analiticheskij bjulleten' (nauchno-tehnicheskij zhurnal). 2009. № 6. P. 67–75.
7. *Orlov E.V., Romashova I.B.* Dvuhkomponentnaja model' innovacionnogo potencijala or-ganizacii // Innovacii: nauka, proizvodstvo, rynek. 2012. № 2. P. 114–118.
8. *Temnickij A.L.* Puti stanovlenija jeffektivnogo rabotnika-partnera // Journal Of Institutional Studies (Zhurnal institucional'nyh issledovanij). 2011. T. 3, № 1. P. 28–49.
9. *H'juzlid M.A., Bekker B.I., Bitti R.V.* Ocenka personala: kak upravljat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiju / per.s angl. M.: OOO «I.D.Vil'jams», 2007. 432 p.
10. *Jesaulova I.A.* Motivacionnyj mehanizm samorazvitija sotrudnikov kak faktor innovacionnogo razvitija organizacii // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. 2014. № 1 (19). P. 19–194.
11. *Barsh J., Capozzi M.M., Davidson J.* Leadership and innovation. The McKinsey Quarterly 2008. № 1. URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>. (data obrashhenija 15.01.2015).
12. *Esaulova I., Linkova N., Merkusheva A.* Innovative Behaviour in Terms of Competences // Proceedings of the 2nd International Conference «Innovation Management and Company Sus-tainability», 26–27 May, 2014. Prague, 2014. P. 30–39.
13. *Crant J.M.* Proactive Behavior in Organizations // Journal of Management. 2000. Vol. 26, № 3. P. 435–462. DOI: 10.1177 / 014920630002600304.
14. *Kesting P., Ulhøi J.P.* Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation // Management Decision. 2010. Vol. 48, № 1. P. 65–84.
15. *Nisula A.M., Kianto A.* Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method // Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. 2013. Vol. 8. P. 59–82. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.ijikm.org/Volume8/IJIKMv8p059-082Nisula0714.pdf> (data obrashhenija 09.01.2015).
16. *Scholz C., Müller S.* Dynamic Human Capital Strategy: A new way to strategic human resource management // Strategic Management Society Special Conference. Finland. March 17–20, 2010. URL: <http://www.orga.uni-sb.de/files/97.pdf> (data obrashhenija 14.01.2015).
17. *West M.A.* Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups // Applied Psychology: An International Review. 2002. Vol. 51, № 3. P. 117–387. DOI: 10.1111 / 1464-0597.00951.