

Социология управления

Батоврина Е.В.

Мотивация инновационного поведения персонала

Батоврина Екатерина Викторовна — кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: batovrinaev@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [3046-8588](https://elibrary.ru/3046-8588)

Аннотация

Одним из факторов успешной работы организаций в условиях высокого уровня рисков и конкуренции и изменчивости внешней среды является инновационное поведение персонала. В статье раскрываются основные подходы к определению инновационного поведения работников — процессный, многозадачный и личностный, рассматриваются особенности внутренней и внешней мотивации инновационного поведения. Особое внимание уделяется методам внешней мотивации инновационного поведения персонала, применение которых возможно в организационной среде. Выделяются пять групп методов внешней мотивации: в их числе методы, обеспечивающие самостоятельность работников при выполнении поставленных перед ними задач, признание их творческих заслуг, инициативы и новаторства, справедливость вознаграждения труда работников с учетом их усилий и вклада в достижение целей организации, а также методы, связанные с профессиональной деятельностью и содержанием труда персонала, с созданием организационных условий, способствующих реализации его интеллектуального и творческого потенциала. Традиционно нематериальные методы мотивации рассматриваются как надстройка, дополнение к базису — материальному стимулированию. В статье приводятся результаты анализа структуры компенсационного пакета работников крупнейших инновационных компаний и SEO-анализа положительных отзывов работников российских инновационных организаций о сложившейся практике их материального стимулирования. Проведенное исследование показало, что материальное стимулирование инновационного поведения персонала заключается в минимизации его материальных и бытовых проблем за счет выплаты достойной заработной платы и предоставления социального пакета, включающего как минимум медицинскую страховку и питание. Вместе с тем для людей, занятых творческим, инновационным трудом, важны не только методы материального стимулирования, но и нематериальные факторы — коллектив, корпоративная культура, приобретение опыта, содержание труда, задачи и проекты, что подтверждает актуальность использования комплексного подхода к мотивации инновационного поведения персонала.

Ключевые слова

Инновационное поведение, инновационная активность, внутренняя мотивация инновационного поведения персонала, внешняя мотивация инновационного поведения персонала, материальное стимулирование, компенсационный пакет.

DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10086

Введение

Личная эффективность современного человека определяется его способностью быть гибким, адаптироваться к быстро и зачастую непредсказуемо меняющимся условиям жизни, находить неординарные решения встающих перед ним задач, проявлять инициативу и максимально полно использовать свой творческий потенциал, то есть реализовывать модель инновационного поведения. Организационная эффективность во многом зависит от той же способности — только не одного человека, а персонала в

целом. Она воспринимается как гарантия успешной работы организации в условиях высокого уровня рисков и конкуренции, изменчивости внешней среды, рассматривается как источник производительности труда в информационном обществе, его инновационного развития [Кастельс 2000; Кастельс 2004]. Неудивительно, что спрос работодателей на работников, способных к инновационному поведению, постоянно растет.

Инновационное поведение персонала — предмет научного интереса многих отечественных и зарубежных исследователей. Большинство исследователей имеет схожие взгляды на роль инновационного поведения персонала в жизни и работе современных организаций и признает его непосредственное влияние на достижение организационной эффективности. Вместе с тем с трактовкой понятия инновационного поведения все не так однозначно: сложилось несколько подходов к его определению.

В рамках первого, «процессного», подхода инновационное поведение трактуется как тип поведения, проявляющийся на разных стадиях инновационного процесса, реакция на участие в его осуществлении. Инновационное поведение — это «система действий и поступков, совершаемых работниками в процессе осуществления нововведений и выражающих их реакцию на условия инновационной деятельности, а также на ее составляющие», — отмечает, в частности, Л.Я. Косалс [Цит. по: Карпова 2004, 52]. Предпринимаются попытки выделить особенности инновационного поведения персонала на каждой стадии инновационного процесса. При этом одни исследователи ориентируются на три стадии инновационного процесса. Например, А. Винендал и Т. Бондарюк описывают инновационное поведение как «поведение работника, связанное с генерированием, презентацией и реализацией им новых идей, которые могут быть полезны для организации» [Veenendaal, Bondarouk 2015, 141]. Другие авторы рассматривают инновационный процесс шире: так, А.С. Гоголева, Е.С. Балабанова и А.Г. Эфендиев в своем исследовании детерминант инновационного поведения работников выделяют четыре стадии инновационного поведения: поиск новых возможностей, генерация новой идеи, продвижение новой идеи, внедрение инновационного решения в организации [Gogoleva et al. 2016].

В рамках второго, «многозадачного», подхода инновационное поведение рассматривается сквозь призму конкретных задач, решаемых работниками при осуществлении ими инновационной деятельности. Например, К. Йео Кхар, Дж. Сетела и М. Росли, основываясь на результатах анкетирования 318 работников высокотехнологичных малайзийских компаний, выделили девять таких задач:

генерирование новых идей при решении сложных рабочих вопросов; поиск новых технологий, методов, инструментов выполнения работы; регулярное обсуждение новых идей в рабочей обстановке; трансформация инновационных идей в полезные приложения; формирование позитивного восприятия коллегами инновационных идей; получение одобрения инновационных идей [Yeoh Khar et al. 2013, 51].

Наконец, сторонники третьего, «личностного», подхода связывают инновационное поведение с проявлением активности, инициативы, творческого начала конкретным человеком или группой людей. Особое внимание уделяется потребностям, установкам, ценностям работников. Они рассматриваются как факторы формирования внутренней готовности людей к инновационному поведению. Н.Ю. Молостова предлагает следующее определение инновационного поведения, выводящее его за рамки организации: это «инициативный тип индивидуального или коллективного поведения, связанный с систематическим освоением социальными субъектами новых способов деятельности в различных сферах общественной жизни, либо с созданием новых объектов материальной и духовной культур» [Молостова 2010, 133]. Т.Н. Дубинина полагает, что инновационное поведение служит «выражением способности личности к практической реализации нового» [Дубинина 2013, 223].

Значимость внутренней готовности персонала к инновационному поведению, его мотивации признают сторонники не только личностного, но и других упомянутых выше подходов. Т. Амабайл, один из первых исследователей проявлений креативности и инновационного поведения в организационной среде, затронула вопрос о мотивации еще двадцать лет назад и проиллюстрировала его примером с инженером: мотивация «определяет различие между тем, что инженер может сделать, и тем, что он будет делать»; она «определяет степень того, насколько он использует свои знания и свои креативные способности при выполнении задачи» [Amabile 1997, 44].

О значимости мотивации работников к инновационному поведению говорят и многие другие исследования. Именно мотивация играет решающую роль в выборе работниками модели поведения, использовании ими своего потенциала при осуществлении профессиональной деятельности. Неудивительно, что особым вызовом для работодателей, заинтересованных в инновационном поведении персонала, становится поиск способов его мотивации, поощрения инновационной активности и инициативы работников. Целями настоящей статьи являются определение приоритетных направлений мотивации инновационного поведения персонала, а также уточнение возможностей и методов его материального стимулирования.

Внутренняя мотивация инновационного поведения персонала

Мотивация — это «сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов» [Мотивация трудовой деятельности 2008, 12]. Ее основу составляют два механизма — субъективный, включающий потребности, ценности, ожидания, установки, притязания работников (внутренняя мотивация), и объективный, предполагающий использование организационных ресурсов и способов воздействия на трудовую деятельность и поведение персонала (внешняя мотивация). С этой позиции инновационное поведение может быть рассмотрено как «продукт» внутренней и внешней мотивации работников.

О внутренней мотивации к инновационному поведению свидетельствует ярко выраженная готовность персонала к выбору соответствующей модели поведения без какого-либо внешнего целенаправленного воздействия. Источник инновационного поведения кроется не во внешней организационной среде, а во внутренней активности работников. Анализируя ее природу, исследователи выделяют важнейшие элементы субъективного механизма мотивации инновационного поведения персонала. К ним можно отнести прежде всего потребности: потребность в познании, выраженную в форме любознательности, любопытства работников, их повышенного интереса к содержанию выполняемой деятельности; потребность в новых впечатлениях; потребность в достижениях. Они упоминаются во многих работах, посвященных инновационному поведению персонала. Например, Т. Амабайл, рассматривая вопрос о мотивации персонала к творческой и инновационной деятельности, отмечает, что «внутренняя мотивация — это мотивация заниматься чем-то, поскольку это интересно, увлекательно, приносит удовлетворение или является личным вызовом» [Amabile 1997, 39]. Ф. Джина, проведя исследование с участием 200 сотрудников компаний из разных отраслей, констатирует зависимость инновационного поведения респондентов от уровня их любопытства и любознательности. «Любопытство заставляет нас творчески подходить к сложным ситуациям. Оно не дает нам болезненно реагировать на стресс и проявлять агрессию в ответ на провокации. Любознательность повышает нашу продуктивность»¹. Еще одно упомянутое Ф. Джиной исследование — опрос более 3000 работников — показало, что «92% респондентов считают, что любознательные люди предлагают больше новых идей, а любопытство повышает удовлетворенность работой, мотивацию, продуктивность и способность к инновациям»². Я. Айзенберг, раскрывая механизм внутренней мотивации творческой и инновационной деятельности, ссылается

¹ Джина Ф. Похвала любознательности // Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/781490> (дата обращения: 30.05.2020).

² Там же.

на потребности человека в «компетентности и самоопределении». По его мнению, они запускают психологические процессы, приводящие к тому, что лучшей наградой для человека становится эффективность и автономия. Эмоции, которые он при этом испытывает — интерес, возбуждение, удовольствие, — также служат для него внутренней наградой [Eisenberg 1999]. Ссылки на потребности в познании и новых впечатлениях как источник инновационного поведения человека присутствуют в работах Н.Ю. Молостовой. Описывая субъекта инновационного поведения, она отмечает, что это «личность, испытывающая интерес к новому опыту и к себе через самоутверждение своих возможностей» [Молостова 2010, 135]. Еще одно отечественное исследование указывает на то, что «внутренняя мотивация имеет место тогда, когда творческая деятельность осуществляется ради нее самой, ради удовольствия от процесса созидания нового, необычного, решения трудных задач, достижения высоких результатов и ощущения собственной компетентности и самореализованности» [Творчество: от биологических оснований к социальным и культурным феноменам 2011, 340].

Интересно, что многие исследователи, рассматривая природу внутренней активности персонала как источника инновационного поведения, отмечают ее связь с личностными свойствами, способностями работников, уровнем их самооценки, жизненными ориентирами. Так, катализатором инновационного поведения работников традиционно признается креативность. Способность создавать новое требует практического применения, заставляет людей выбирать соответствующую модель поведения. Как отмечает Т. Амабайл, «креативность — первый шаг к инновациям, которые являются результатом успешного применения новых идей» [Amabile 1997, 40]. В.Е. Ключко и Э.В. Галажинский также рассматривают творческий и интеллектуальный потенциал человека в качестве одного из факторов, способствующих «инициативному возникновению» инновационного поведения [Ключко, Галажинский 2009, 143].

По мнению некоторых исследователей, существенное влияние на внутреннюю мотивацию работников к инновационному поведению оказывает их уверенность в собственных силах, способности быть успешными в определенных ситуациях [Jose, Mampilly 2017]. Об уверенности как характерном признаке субъекта инновационного поведения пишет Н.Ю. Молостова: «его отличает уверенность, то есть возможность и желание самому определять свою судьбу, образ жизни, стремление раздвигать рамки реальной независимости и компетентности» [Молостова 2010, 135].

Отметим также, что довольно много исследований внутренней мотивации инновационного поведения персонала, проведенных в последние годы, посвящено эмоциональному настрою и образу жизни работников. Например, одно из них позволило

выявить зависимость внутренней мотивации персонала к инновационному поведению от хорошего настроения, а его, в свою очередь, — от хорошего, качественного сна [Williamson et al. 2019].

Подводя итог рассмотрению субъективного механизма мотивации инновационного поведения персонала, нельзя не отметить слабость его связи с организационной средой. Большинство исследователей склонно рассматривать особенности внутренней мотивации инновационного поведения работников как результат длительного процесса их социализации. При этом наибольшее влияние на формирование потребностей, способностей, личностных особенностей работников, определяющих их готовность и стремление к инновационному поведению, оказывает образовательная среда, институт образования [Молостова 2010], а не работодатели. Последним остается довольствоваться использованием ресурсов внешней мотивации инновационного поведения персонала.

Внешняя мотивация инновационного поведения персонала

В самом общем виде объективный механизм мотивации инновационного поведения персонала можно представить в виде схемы, включающей три элемента: субъектов мотивации (руководителей высшего звена, линейных руководителей, службы персонала и т.д.), объект мотивации (персонал) и связывающие их методы мотивации — все то, что способно побудить работников к инновационной активности и инновационному поведению. Выбор методов внешней мотивации инновационного поведения персонала, как правило, осуществляется с учетом специфики субъективного механизма их мотивации и прежде всего актуализированных потребностей. Анализ опыта внешней мотивации персонала инновационных организаций позволяет выделить пять групп методов, способствующих повышению мотивации персонала к инновационному поведению.

Первая группа включает методы мотивации, обеспечивающие самостоятельность работников при выполнении поставленных перед ними задач. Использование этих методов — чаще всего прерогатива руководителей как субъектов мотивации. Они делегируют работникам полномочия и ответственность, выражают доверие, информируя о стратегических целях и задачах организации, снижают уровень контроля, не вмешиваются в работу команд, а также организуют специальное обучение персонала, призванное повысить уровень компетентности работников и их уверенность в собственных силах. Перечисленные методы находят отражение в столь популярной на сегодняшний день концепции трансформационного, или «вдохновляющего», лидерства.

Факт ее использования легко обнаружить в опыте работы с персоналом целого ряда организаций. Например, Цзэн Мин, председатель академического совета ALIBABA Group, так описывает функции современного организационного лидера: «Главной задачей лидера становится культивирование творческого духа. Его цель — повысить процент успешных инноваций, а не эффективность операций»³. Р. Гулати, рассматривая опыт использования трансформационного лидерства в компаниях Netflix и Alaska Airlines, отмечает, что «лидеры знают: чтобы люди работали в полную силу, находили нестандартные подходы и принимали разумные решения, им нужно дать свободу», «давая людям четкое понимание миссии, приоритетов и принципов организации в виде стимулирующих правил, лидеры могут направить их к самостоятельному принятию решений в интересах компании. Сотрудники должны принимать деятельное участие в составлении этих правил»⁴. Значимость трансформационного лидерства для инновационного поведения персонала подтверждает анкетирование 3180 работников 52 южноафриканских компаний, проведенное Т. Сетибе и Р. Стейном [Sethibe, Steyn 2018]. Еще одно исследование с аналогичным результатом — уже упомянутое выше анкетирование работников малайзийских высокотехнологичных компаний. Оно показало, что использование руководителями особого стиля руководства, «качество отношений руководителя и подчиненных ведет к инновационности» [Yeoh Khar et al. 2013, 50].

Вторая группа методов мотивации охватывает методы признания творческих заслуг, инициативы и новаторства работников. К этой группе можно отнести такие методы, как проведение корпоративных конкурсов (прежде всего конкурсов идей), вручение наград, предоставление грантов работникам на реализацию их инициатив и предложений. Например, компания Google учредила престижную премию Founders' Award («Награда от учредителей») за выдающиеся предпринимательские достижения работников. История вручения премии насчитывает не один год. Сначала ее выдавали в форме пакета акций. Стоимость первых двух наград оценивалась в 12 миллионов долларов, они были вручены двум командам разработчиков по 10–12 человек в каждой. Затем стоимость призов уменьшилась, но на их вручение начали приезжать основатели Google Л. Пейдж и С. Брин и лично поздравлять победителей [Lay 2010, 188].

³ Цзэн М. Умный бизнес ALIBABA // Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/781379> (дата обращения: 30.05.2020).

⁴ Гулати Р. Свобода в рамках // Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/781644> (дата обращения: 30.05.2020).

Третья группа методов мотивации связана с профессиональной деятельностью и содержанием труда работников. Значимость этих методов отмечает Т. Амабайл. По ее мнению, для повышения инновационной и творческой инициативы работников важно мотивировать их задачами («работа как вызов»), предоставлять свободу действий на рабочем месте («возможность самостоятельно решать, что делать и как делать»), оказывать поддержку, при этом избегая завышенных требований к персоналу и результативности его труда, жесткой критики новых идей [Amabile 1997, 48–49]. Не меньшее значение имеет расширение полномочий работников⁵, а также предоставление им возможности совмещать реализацию организационных задач с выполнением тех видов деятельности и работ, которые интересны лично им. Данная возможность заложена в основу модели инноваций 70/20/10 компании Google. Согласно этой модели, «70% рабочего времени сотрудников должно быть занято выполнением основных задач, 20% — разработкой инновационных проектов, 10 % — вещами, не имеющими прямого отношения к делу» [Зикерманн, Линдер 2014, 114–115].

Четвертая группа включает методы мотивации, обеспечивающие справедливость вознаграждения труда работников с учетом их усилий и вклада в достижение целей организации. Как правило, справедливость вознаграждения обеспечивается предоставлением работникам опционов, а также выплатой бонусов и вознаграждений с учетом результатов рейтингования их достижений⁶.

Наконец, пятая группа методов мотивации связана с созданием организационных условий, способствующих реализации интеллектуального и творческого потенциала работников. С одной стороны, их использование предполагает проявление заботы о персонале в форме решения большинства бытовых и социальных проблем работников, что позволяет последним сосредоточиться на профессиональной деятельности. С другой — направлено на формирование особого типа инновационной организационной культуры, или, как ее еще иногда называют, культуры личностного роста, поощряющей инновационное поведение персонала. В определенной степени инновационная организационная культура охватывает все указанные выше методы мотивации инновационного поведения персонала. В ее описаниях встречаются ссылки

⁵ Энтони С., Коббен П., Наир Р., Пеннио Н. Полезные привычки для инноваций // Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/817412> (дата обращения: 30.05.2020).

⁶ См., напр.: Катущка Tesla: Илон Маск как главный инноватор мира // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/tekhnologii/tekhnika-i-biznes/298609-katushka-tesla-ilon-mask-kak-glavnyi-innovator-mira> (дата обращения: 30.05.2020).

на «справедливое и своевременное вознаграждение сотрудников за трудовую деятельность» [Агафонов и др. 2013, 135], «возможности для автономной работы» [Yeoh Khar et al. 2013, 48], «стиль руководства» и «награду за инновационное поведение» [Kamran, Ganjinia 2017, 31–34]. Вместе с тем важнейшими признаками организационной культуры инновационного типа являются включение инновационности в список организационных ценностей, поощрение сотрудничества и обмена идеями между работниками, создание условий для их непрерывного обучения и самосовершенствования, организация рабочего пространства с учетом особенностей интеллектуальной, творческой и инновационной деятельности работников, а также создание особой, вдохновляющей атмосферы, буквально заряжающей персонал энергией.

Изучение опыта формирования инновационной культуры — весьма увлекательное занятие. Многие организации, реализуя эту задачу, находят действительно уникальные решения. Например, фармацевтическая компания Boehringer Ingelheim проводит так называемую «обеденную рулетку» — «корпоративный веб-сайт, случайным образом объединяющий людей в пары для совместного обеда. Участники выбирают дату и место, нажимают кнопку «Найти пару», а затем встречаются за обедом и выражают готовность к общению»⁷. По мнению организаторов, эта практика способствует обмену знаниями и идеями между сотрудниками. Некоторые компании, следуя примеру Google и LEGO Group, культивируют атмосферу игры, призванную стимулировать воображение, фантазию работников и тем самым подготавливать их к инновационному поведению. Развернутое исследование атмосферы «игры» провели Д. Аштон и С. Гиддингс. В нем можно найти ссылки на спортивные игры на открытом воздухе (волейбол, теннис, гольф в Google) и прямо в офисе (гоночные машинки, компьютерные игры, настольный теннис в Google), а также на «серьезную игру LEGO», в которую играют работники компании. Под руководством специально приглашенного фасилитатора они конструируют свои рабочие пространства, роли, отношения и коммуникационные связи, используя детали LEGO. Затем они пытаются сконструировать альтернативные модели, предлагая новые подходы и инициативы [Ashton, Giddings 2018]. Предполагается, что в процессе игры воображение и мечты станут основой для продуктивного мышления, обучения и активности работников.

⁷ Энтони С., Коббен П., Наир Р., Пенно Н. Полезные привычки для инноваций // Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/817412> (дата обращения: 30.05.2020).

В ходе анализа опыта внешней мотивации инновационного поведения персонала может сложиться впечатление, что нематериальные методы мотивации являются приоритетными. Отчасти это так. Однако материальное поощрение работников также имеет немалое значение и оказывает непосредственное влияние на их готовность использовать инновационную модель поведения.

Материальное стимулирование в мотивации инновационного поведения персонала

Вопрос о влиянии материального вознаграждения на мотивацию инновационного поведения персонала затрагивается многими исследователями [Gogoleva et al. 2016; Kamran, Ganjinia 2017; Yeoh Khar et al. 2013]. Констатируя факт значимости материального вознаграждения для инновационного поведения работников, они, как правило, не называют методы материального стимулирования, которые могут быть использованы в этих целях.

Уточнение методов материального стимулирования инновационного поведения персонала стало главной задачей анализа компенсационных пакетов, предлагаемых работникам крупнейшими инновационными компаниями мира, предсказуемо заинтересованными в поощрении их инновационной активности. Объектом анализа стали компенсационные пакеты работодателей, возглавивших рейтинг инновационных компаний, составленный The Boston Consulting Group в 2020 году. В их число вошли Apple, Alphabet, Amazon, Microsoft, Samsung, Huawei, Alibaba, IBM, Sony и Facebook. Источником информации о содержании компенсационных пакетов стали отзывы работников, статистические данные и обзоры рассматриваемых компаний, опубликованные на [Glassdoor](https://www.glassdoor.com/) — крупнейшем международном интернет-ресурсе, посвященном трудоустройству и карьере (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Структура компенсационного пакета крупнейших инновационных компаний⁸

Элементы компенсационного пакета	Количество компаний из первой десятки рейтинга The Boston Consulting Group, предлагающих указанные элементы компенсационного пакета своим работникам
Премии (бонусы)	8
Бесплатное предоставление акций работникам	5
Медицинское страхование	8
Корпоративная пенсионная программа	7
Бесплатное питание	2
Скидка на товары/услуги компании	4
Оплачиваемые выходные дни и отгулы	6
Оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком (как для матерей, так и для отцов)	2

Как показал проведенный анализ, наиболее распространенными элементами компенсационного пакета, предлагаемого работникам крупнейших инновационных компаний, являются денежные премии, медицинское страхование (часто включающее стоматологию) и корпоративные пенсионные программы. Именно они являются основой материального стимулирования инновационного поведения персонала. Учитывая, что данные элементы упоминались авторами отзывов на интернет-ресурсе Glassdoor в качестве достоинств работы в рассматриваемых компаниях, можно сделать вывод, что они действительно интересны персоналу, оказывают положительное влияние на его мотивацию и отношение к труду.

В дополнение к анализу компенсационного пакета работников мировых лидеров инновационного бизнеса нами была рассмотрена российская практика материального стимулирования персонала инновационных организаций, также заинтересованных в поощрении его инновационного поведения. Учитывая отсутствие единого рейтинга инновационных организаций в России, мы ориентировались на два источника информации о них — страновой рейтинг инновационных организаций американского издания The Fast Company и список крупнейших российских инновационных организаций с государственным участием, опубликованный на едином информационно-

⁸ Составлено автором на основе анализа материалов интернет-ресурса Glassdoor: Apple Benefits // Glassdoor [Электронный ресурс]. URL: https://www.glassdoor.com/Benefits/Apple-US-Benefits-EI_IE1138.0.5_IL.6.8_IN1.htm (дата обращения: 08.05.2020); Amazon Benefits // Glassdoor [Электронный ресурс]. URL: https://www.glassdoor.com/Benefits/Amazon-US-Benefits-EI_IE6036.0.6_IL.7.9_IN1.htm (дата обращения: 08.05.2020); Facebook Benefits // Glassdoor [Электронный ресурс]. URL: https://www.glassdoor.com/Benefits/Facebook-US-Benefits-EI_IE40772.0.8_IL.9.11_IN1.htm (дата обращения: 08.05.2020) и др.

аналитическом портале государственной поддержки инновационного развития бизнеса «Инновации в России»⁹. На основе данных источников в качестве объекта анализа были выбраны восемь российских инновационных организаций — ГК «Росатом», ПАО «РКК Энергия», ПАО «ОДК-Сатурн», «Яндекс», «Лаборатория Касперского», АБВУУ, ПАО «Микрон», ПАО «Лукойл». Единицами анализа выступили отзывы работников указанных организаций (преимущественно инженеров и технических специалистов), занятых творческим, инновационным трудом, опубликованные на сайтах <https://ru.indeed.com/>, <https://otrude.net/>, <https://pravda-sotrudnikov.ru/> за последние два года (июль 2018 г. — июль 2020 г.).

На первом этапе были выделены положительные отзывы, включающие перечни достоинств рассматриваемых работодателей (237 отзывов). Их просмотр показал, что, раскрывая преимущества работы в организациях, авторы уделяют приоритетное внимание нематериальным стимулам — практически во всех 237 отзывах присутствовали ссылки на «хороший коллектив», «приобретаемый опыт», «интересные задачи» и «проекты», предлагаемые работодателями. Некоторые авторы прямо сослались на творческий характер работы, отмечая его как несомненное достоинство их рабочего места. Интересно, что только в 89 отзывах из 237 (38%) были упомянуты материальные преимущества, связанные с работой в организациях. Они стали предметом SEO-анализа — второго этапа нашего исследования, что позволило выделить те элементы компенсационного пакета, которые авторы отзывов упоминали в качестве «плюсов» или «преимуществ» работы в организациях чаще других (Таблица 2). По результатам SEO-анализа с существенным отрывом лидировали четыре элемента компенсационного пакета — денежное вознаграждение (зарботная плата), бесплатное питание, медицинское страхование и социальный пакет. При этом можно с уверенностью предположить, что многие авторы отзывов, упоминая социальный пакет, понимали под ним прежде всего медицинскую страховку и компенсацию расходов на питание или его бесплатное предоставление. Таким образом, именно эти элементы компенсационного пакета вместе с зарботной платой могут рассматриваться как основа материального стимулирования инновационного поведения персонала.

⁹ Крупнейшие компании // Инновации в России [Электронный ресурс]. URL: <http://innovation.gov.ru/taxonomy/term/544> (дата обращения: 10.05.2020).

Таблица 2. Результаты SEO-анализа положительных отзывов работников российских инновационных организаций о сложившейся практике их материального стимулирования¹⁰

Элементы компенсационного пакета	Частота упоминаний	Комментарии
Заработная плата	22	В 8 из 22 случаев упоминания заработной платы авторы отзывов отмечают ее «своевременную выплату». В остальных случаях ссылаются на ее «нормальный», «хороший», «достойный» уровень.
Бесплатное питание	16	Авторы отзывов по-разному трактуют «бесплатное питание» — одни относят к нему традиционные обеды или ланчи, другие считают бесплатным питанием предлагаемые работодателем фрукты, воду и кофе.
Социальный пакет	14	В большинстве отзывов отсутствует описание содержания социального пакета. Авторы чаще прибегают к его оценкам — «хороший», «достойный», «жирный».
Медицинское страхование	11	—
Оплата обучения	3	В одном случае речь шла об оплате обучения вне организации (курсы иностранных языков), в других — об организации бесплатного обучения по интересующим авторов отзывов программам внутри организации.
Бонусы	2	Авторы отзывов ссылались на 13-ю заработную плату.
Бесплатные путевки	2	—
Скидки на продукцию/услуги компании	2	—

Заключение

Итак, инновационное поведение персонала во многом зависит от его внутренней и внешней мотивации. В то время, как управление внутренней мотивацией инновационного поведения персонала на организационном уровне имеет ряд ограничений, управление внешней мотивацией инновационного поведения работников представляется весьма перспективным. Его приоритетным направлением является нематериальная мотивация. Инновационная культура, «вдохновляющее» лидерство,

¹⁰ Составлено автором.

интересные задачи, творческое содержание труда — вот лишь некоторые нематериальные факторы мотивации, оказывающие прямое воздействие на инновационное поведение персонала. Традиционно нематериальные факторы мотивации рассматриваются как надстройка, дополнение к базису — материальному стимулированию работников. Материальное стимулирование инновационного поведения персонала должно быть направлено на решение его материальных и бытовых проблем за счет выплаты достойной заработной платы, предоставления социального пакета, включающего как минимум медицинскую страховку и питание. Это позволит работникам сосредоточиться на профессиональных задачах и содержании труда и в конечном счете проявить инновационную активность.

Список литературы:

- Агафонов А.Н., Зильберштейн О.Б., Халеев А.И.* О роли организационной культуры в системе стратегического управления инновационным бизнесом. М.: Издательство «Перо», 2013.
- Дубинина Т.Н.* «Инновационное поведение» в контексте содержания современной парадигмы образования // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013. № 4. С. 221–224.
- Зикерманн Г., Линдер Дж.* Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014.
- Карпова Ю.А.* Введение в социологию инноватики. СПб.: Питер, 2004.
- Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
- Кастельс М.* Галактика Интернет: размышления об Интернете, бизнесе и обществе. Екатеринбург: У-Фактория, 2004.
- Клочко В.Е., Галажинский Э.В.* Психология инновационного поведения. Томск: Томский государственный университет, 2009.
- Косалс Л.Я.* Социальный механизм инновационных процессов. Новосибирск: Наука, 1989.
- Лау Д.* Google. Прошлое. Настоящее. Будущее. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2010.
- Молостова Н.Ю.* Теоретико-методологические основания понятия «инновационное поведение» // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. Т. 12. № 5-1. С. 132–136.
- Мотивация трудовой деятельности / Под ред. В.П. Пугачева.* М.: Гардарики, 2008.

Творчество: от биологических оснований к социальным и культурным феноменам / Под ред. Д.В. Ушакова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.

Эфендиев А.Г., Сорокин П.С. Инновационное поведение сотрудников российских бизнес-организаций: теоретические и методологические основы эмпирического исследования // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2012. № 3. С. 82–93.

Amabile T. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do // California Management Review. 1997. Vol. 40. No. 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165921>.

Ashton D., Giddings S. At Work in the Toy Box: Bedrooms, Playgrounds and Ideas of Play in Creative Cultural Work // The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2018. Vol. 19(2). P. 81–89. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750318757157>.

Eisenberg J. How Individualism-Collectivism Moderates the Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US // Creativity and Innovation Management. 1999. Vol. 8. No. 4. P. 251–261. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00144>.

Gogoleva A.S., Balabanova E.S., Efendiev A.G. Determinants of Employee Innovative Behavior: Do Foreign and Fomestic Companies in Russia Differ? // Basic Research Program. Working Papers. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2876611>.

Jose S., Mampilly S. Innovative Work Behavior: Propositions on Influence from Within and Without an Individual and Organizational Context // Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation. 2017. No. 12. P. 232–237. DOI: <https://doi.org/10.1177/2319510X17696649>.

Kamran S., Ganjinia H. Innovative Behavior and Factors Affecting It: The Importance of Innovative Behavior and Its Dimensions // International Journal of Business Management. 2017. Vol. 2. Is. 1. P. 31–34. URL: <https://sciarena.com/storage/models/article/czJMWWA8jWQq60fQr1KnTrkpyL5xIbuE9ZtjHL9TUcoIXleeF9zUagcbyjcR/innovative-behavior-and-factors-affecting-it-the-importance-of-innovative-behavior-and-its-dimensi.pdf> (дата обращения: 06.07.2020).

Sethibe T., Steyn R. The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship Between Leadership Styles and Their Components on Innovative Behavior // Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies. 2018. No. 4. P. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>.

Veenendaal A., Bondarouk T. Perceptions of HRM and Their Effect on Dimensions of Innovative Work Behaviour: Evidence from a Manufacturing Firm // *Management Revue*. 2015. Vol. 26. Is. 2. P. 138–160. DOI: 10.5771/0935-9915-2015-2-138.

Williamson A., Battisti M., Leatherbee M., Gish J. Rest, Zest and My Innovative Best: Sleep and Mood as Drivers of Entrepreneurs' Innovative Behavior // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019. Vol. 43. Is. 3. P. 582–610. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258718798630>.

Yeoh Khar K., Sethela J., Rosli M. The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia // *Asian Social Science*. 2013. Vol. 9. No. 15. P. 47–59. DOI: [10.5539/ass.v9n15p47](https://doi.org/10.5539/ass.v9n15p47).

Дата поступления: 14.06.2020

Batovrina E.V.

Motivating Innovative Behavior of Employees

Ekaterina V. Batovrina — PhD, Associate Professor, Human Resource Management Department, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: batovrinaev@spa.msu.ru

Abstract

The organizations' success in the diverse environment, under the high level of risks and competition strictly depends on the innovative behavior of personnel. The article reveals the main approaches to determining the employees's innovative behavior which are the process, multitask and personal ones. The features of intrinsic and extrinsic motivation of innovative behavior are considered. The particular attention is paid to the methods of extrinsic motivation of staff innovative behavior that can be easily used in the organizational environment. Five groups of extrinsic motivation methods are identified. These are the methods that ensure the independence of employees in performing their tasks, recognition of their creative merit, initiative and innovation, fair compensation that takes into account the employees' efforts and contribution to achieving the organizational goals, as well as the methods related to staff professional activity, creation of organizational climate that contributes to realization of employees intellectual and creative potential. Traditionally, the intangible motivation factors are considered as an addition to the basic tangible rewards for employees. The results of the analysis of compensation packages of the world largest innovative companies' employees are presented. The results of the SEO-analysis of the positive feedback from the Russian innovative organizations employees on the practice of their compensation and benefits are discussed. The study has shown that the tangible motivation for staff innovative behavior consists of minimizing their material and domestic problems by paying decent wages and providing a social package that includes at least health insurance and free meal. Nevertheless, the people engaged in creative, innovative work are strictly interested not only in the tangible rewards, but also in the intangible motivation factors such as team, corporate culture, experience, work content, tasks and projects. It confirms the relevance of using an integrated approach to motivating employees' innovative behavior.

Keywords

Innovative behavior, innovativeness, internal motivation of employees' innovative behavior, external motivation of employees' innovative behavior, compensation and benefits, compensation package.

DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10086

References:

- Agafonov A.N., Zil'bershteyn O.B., Khaleyev A.I. (2013) *O roli organizatsionnoy kul'tury v sisteme strategicheskogo upravleniya innovatsionnym biznesom* [About the role of organizational culture in the system of strategic management of innovative business]. Moscow: Izdatel'stvo «Pero».
- Amabile T. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*. Vol. 40. No. 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165921>.
- Ashton D., Giddings S. (2018) At Work in the Toy Box: Bedrooms, Playgrounds and Ideas of Play in Creative Cultural Work. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 19(2). P. 81–89. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750318757157>.
- Castells M. (2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Moscow: GU-VSHE.
- Castells M. (2004) *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business and Society*. Ekaterinburg: U-Faktoriya.
- Dubinina T.N. (2013) «Innovative Behavior» in the Context of the Education Modern Paradigm Content. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 4. P. 221–224.
- Efendiev A.G., Sorokin P.S. (2012) Innovative Behavior in Russian Business Organizations: Theoretical and Methodological Foundations of Empirical Research. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya*. No. 3. P. 82–93.
- Eisenberg J. (1999) How Individualism-Collectivism Moderates the Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 8. No. 4. P. 251–261. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00144>.
- Gogoleva A.S., Balabanova E.S., Efendiev A.G. (2016) Determinants of Employee Innovative Behavior: Do Foreign and Fomestic Companies in Russia Differ? *Basic Research Program. Working Papers*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2876611>.
- Jose S., Mampilly S. (2017) Innovative Work Behavior: Propositions on Influence from Within and Without an Individual and Organizational Context. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. No. 12. P. 232–237. DOI: <https://doi.org/10.1177/2319510X17696649>.
- Kamran S., Ganjinia H. (2017) Innovative behavior and factors affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions. *International Journal of Business Management*. Vol. 2. Is. 1. P. 31–34. Available: <https://sciarena.com/storage/models/article/czJMWWA8jWQq60fQr1KnTrkpyL5x>

[IbuE9ZtjHL9TUcoIXleeF9zUagcbyjcR/innovative-behavior-and-factors-affecting-it-the-importance-of-innovative-behavior-and-its-dimensi.pdf](#) (accessed: 06.07.2020).

Karpova YU.A. (2004) *Vvedeniye v sotsiologiyu innovatiki* [Introduction to sociology of innovation]. Saint-Petersburg: Piter.

Klochko V.E., Galazhinskiy E.V. (2009) *Psikhologiya innovatsionnogo povedeniya* [Psychology of innovative behavior]. Tomsk: Tomskiy gosudarstvennyy universitet.

Kosals L.Ya. (1989) *Sotsial'nyy mekhanizm innovatsionnykh protsessov* [Social mechanism of innovative processes]. Novosibirsk: Nauka.

Lowe D. (2010) *Google Speaks. Secrets of the World's Greatest Billionaire Entrepreneurs, Sergey Brin and Larry Page*. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber.

Molostova N.Y. (2010) Theoretical-Methodological Grounds for the Concept of «Innovative Behavior». *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk*. Vol. 12. No. 5. P. 132–136.

Pugachev V.P. (ed.) (2008) *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti* [Work motivation]. Moscow: Gardariki.

Sethibe T., Steyn R. (2018) The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship Between Leadership Styles and Their Components on Innovative Behavior // *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. No. 4. P. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>.

Ushakov D.V. (ed.) (2011) *Tvorchestvo: ot biologicheskikh osnovaniy k sotsial'nyim i kul'turnym fenomenam* [Creativity: from biological grounds to social and cultural phenomena]. Moscow: Izd-vo «Institut psikhologii RAN».

Veenendaal A., Bondarouk T. (2015) Perceptions of HRM and Their Effect on Dimensions of Innovative Work Behaviour: Evidence from a Manufacturing Firm. *Management Revue*. Vol. 26. Is. 2. P. 138–160. DOI: 10.5771/0935-9915-2015-2-138.

Williamson A., Battisti M., Leatherbee M., Gish J. (2019) Rest, Zest and My Innovative Best: Sleep and Mood as Drivers of Entrepreneurs' Innovative Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 43. Is. 3. P. 582–610. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258718798630>.

Yeoh Khar K., Sethela J., Rosli M. (2013) The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia. *Asian Social Science*. Vol. 9. No. 15. P. 47–59. DOI: [10.5539/ass.v9n15p47](https://doi.org/10.5539/ass.v9n15p47).

Zichermann G., Linder J. (2014) *The Gamification Revolution. How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber.

Received: 14.06.2020