

## Инновации в системе управления персоналом международных высокотехнологичных компаний

*Наталья Владимировна ВИТТЕНБЕК,*  
кандидат психологических наук,  
Всероссийская академия внешней торговли  
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6а),  
кафедра менеджмента и маркетинга – доцент,  
e-mail: vitte@mail.ru

УДК: 001.895:005.95  
ББК: 65.291.551-21  
B544

DOI: 10.24411/2072-8042-2021-6-70-78

### Аннотация

Особенностями инновационной модели управления персоналом высокотехнологичных компаний является комбинация стратегий высокой вовлеченности и управления инновационной деятельностью. В рамках данной модели можно выделить HR-инновации на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Данные типы HR-инноваций связаны с управлением циклами инноваций, созданием инновационного климата, развитием инновационных команд и инновационного потенциала сотрудников, что является значительным фактором конкурентного преимущества в высокотехнологичной среде.

**Ключевые слова:** управление персоналом, инновации в системе управления персоналом, управление инновационно ориентированным персоналом, высокотехнологичные компании.

### Human Resource Management Innovations in International High-Tech Companies

*Natalya Vladimirovna VITTENBECK,*  
Candidate of Psychological Sciences, Russian Foreign Trade Academy (6A Vorobovskoye Highway,  
119285, Moscow), Department of Management and Marketing - Associate Professor  
e-mail: vitte@mail.ru

### Abstract

Innovative HR management model used in high-tech companies combines high-engagement strategies and innovation management. Sub models at the individual, team and organizational levels are outlined. These types of HR innovations are associated with the management of innovation cycles, creation of an innovative climate, development of innovative teams and innovative potential of employees, which is a significant competitive advantage factor in the high-tech environment.

**Keywords:** personnel management, innovations in the personnel management system, innovation-oriented personnel management, high-tech companies.

Быстрое развитие прорывных технологий, гиперконкуренция ставят перед высокотехнологичными компаниями задачи непрерывного развития и совершенствования за счет производства инноваций и формирования динамических способностей, которые обеспечат конкурентоспособность в будущем.

Объем затрат на НИОКР высокотехнологичных компаний в 2018-2019 году составил 23,5%, от доли ведущих мировых производителей R&D (англ. – *исследования и разработки*), что показывает более быстрый рост потенциала прорывных технологий по сравнению с другими ключевыми поставщиками инноваций в таких топ-секторах, как: биотехнологии, фармацевтика, транспорт (см. рисунок 1).

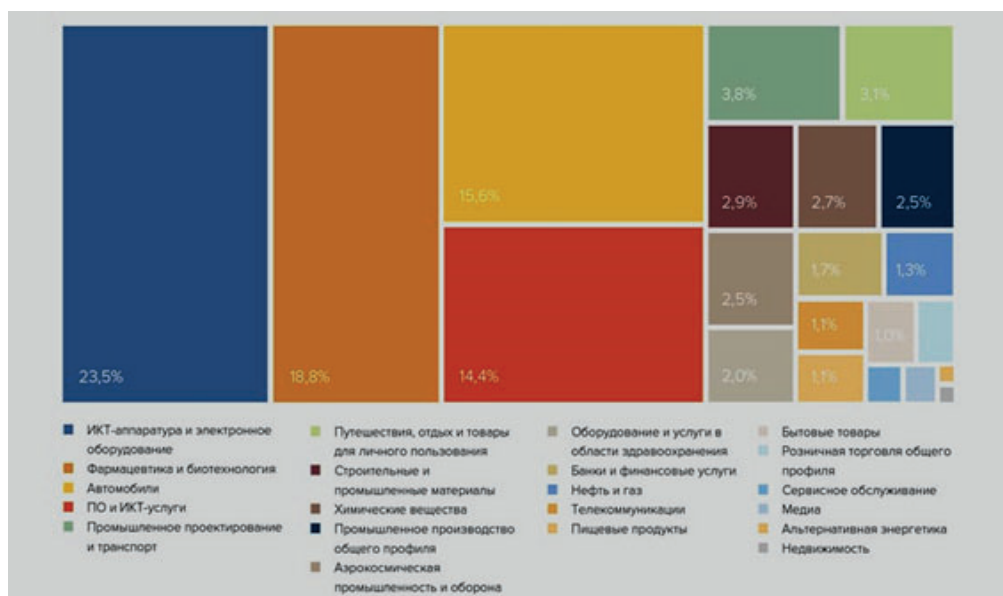


Рис. 1. Уровень расходов на НИОКР высокотехнологичных компаний, 2018–2019 гг.<sup>1</sup>

Figure 1. Level of R&D expenditure by high-tech companies, 2018-2019.

Источник: [9]

Формирование инновационных и динамических способностей высокотехнологичной компании напрямую зависит от эффективного функционирования процессов управления персоналом в высокотехнологичной среде. При этом одним из ключевых факторов инновационного развития таких компаний является наличие инновационно ориентированного персонала, вовлеченного в инновационную деятельность, способного к реализации индивидуального и командного потенциала в целях долгосрочного конкурентоспособного развития компании.



Высокотехнологичные компании – это предприятия, обеспечивающие рост и получение доходов в различных отраслях, для которых характерны новые и быстро меняющиеся технологии. Компании, погруженные в мир высоких технологий, варьируются от огромных корпораций (Microsoft, Intel, Amazon.com и т.д.) до небольших стартапов. Ранние и успешные технологические решения формируют преимущества, которые позволяют им занять новые позиции на рынке до того, как технология станет широко используемой и может быть скопирована последователями. Высокотехнологичные компании обычно сталкиваются с быстро меняющейся, турбулентной, нестабильной средой, сильным конкурентным давлением, связанным с ограниченностью рынков труда, быстрым изменением требований, мобильностью персонала и утечкой знаний.

Таким образом, высокотехнологичные компании обладают определенными характеристиками, которые существенно отличают их от традиционных производственных или сервисных предприятий. К числу таких характеристик можно отнести: высокие R&D затраты (*англ. – исследования и разработки*), инновационность, экспериментирование при производстве высоких технологий, быстрая коммерциализация результатов, инвестиционные риски, интенсивное международное сотрудничество с другими высокотехнологичными предприятиями и научно-исследовательскими центрами, особенности организационной структуры, связанные с существованием «виртуальных компаний», которые представляют собой развитые сети команд и проектов, не имеющие жестких организационных границ.

Успешные высокотехнологичные компании умеют распознавать возможности, связанные с технологическим прорывом, развивать инновационную корпоративную культуру, которая позволяет им воспользоваться этими возможностями. Управление персоналом в сфере высокотехнологичных компаний требует других подходов и управленческих инструментов. Системы управления персоналом фокусируются не на управлении эффективностью, повышении производительности и качества, а на управлении инновационной деятельностью.

Развитие инновационного потенциала сотрудников является отправной точкой роста, люди и технологии являются основным капиталом, позволяющим формировать динамические и инновационные способности высокотехнологичной организации. К существенным особенностям систем управления персоналом высокотехнологичных компаний можно отнести создание инновационной организационной среды, внедрение управленческих практик и механизмов формирующих готовность сотрудников к инновационной деятельности.

Наиболее интересен подход к развитию инновационного потенциала сотрудников, применяемых высокотехнологичными компаниями. В этом смысле данному подходу наиболее близка концепция «научающейся организации», разработанная П. Сенге<sup>2</sup>. В «научающейся организации» сотрудники становятся основной целью

развития и инвестиций, а генерация идей в процессе обучения, приобретение новых способов мышления и сотрудничества – источником конкурентного преимущества.

Интеграционная модель, предложенная Marsick, Watkins раскрывает ключевые принципы, предложенные П. Сенге, через ряд факторов: создание систем по управлению и обмену знаниями, содействие диалогу через эксперимент, обеспечение поддержки лидерами, поощрение сотрудничества, расширение полномочий и возможностей для разработки инновационных решений<sup>3</sup>. Таким образом поддержка инновационных инициатив в данной модели обеспечивается как на уровне конкретного сотрудника, через предоставление широких возможностей профессионального развития, поощрение диалога и дискуссии, использование различных когнитивных стилей командного мышления, так и на организационном уровне, – через создание систем обмена опытом, знаниями и экспертизой, их интеграцию в рабочие процессы.

В отчете, представленном F. Koster, автор дополняет основные особенности системы развития персонала в высокотехнологичной компании следующими характеристиками: мышление роста, нацеленность на изменения, непрерывное совершенствование, бизнес-ориентация и динамичность, цикличность активизации инновационной деятельности, комплексный подход в развитии инновационного потенциала сотрудников и команд<sup>4</sup>.

В цикле исследований Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig обнаружена взаимосвязь характеристик «learning organization» и инноваций<sup>5</sup>. Инновации в значительной степени зависят от открытых коммуникаций, поддержки и признания, рабочей атмосферы, управления знаниями, вознаграждения и выделения ресурсов. Таким образом высокотехнологичные компании делают акцент не столько на формальном подходе к развитию сотрудников и команд, а в гораздо большей степени акцентируют внимание на формировании трансформационной организационной культуры и инновационного климата.

West, Richter определяют инновационный климат как восприятие сотрудниками относительно устойчивых особенностей высокотехнологичной организации, которые влияют на инновационное поведение сотрудников. К ним, в первую очередь, относят понимание и поддержку новых идей, выделение ресурсов для инновационных инициатив<sup>6</sup>.

В свете последних исследований управления опытом сотрудника (*англ. – Employee experience management (EXM)*) обнаружено, что инновационные инициативы часто бросают вызов статус-кво, т.к. инноваторы принимают на себя риск создания напряженности в команде, предлагая внесение улучшений в рабочие процессы и процедуры. Поэтому высокотехнологичные компании разрабатывают механизм защиты от социальных рисков и роста напряженности в виде поддержки инно-



вационных идей лидерами и создания доверительных отношений в команде. При этом доверие является критическим фактором формирования инновационного климата, который стимулирует выражение различных идей и способов мышления, побуждает экспериментировать с новыми подходами к решению задач, не бояться совершать ошибки и принимать рискованные идеи коллег.

Учитывая решающую роль инновационного климата в развитии инновационного поведения персонала и поддержке организационных изменений, высокотехнологичным компаниям необходимо выстраивать сильную взаимосвязь между развитием инновационной деятельности и обучением и развитием сотрудников. Низкий уровень инновационного климата снижает готовность сотрудников к разработке инноваций. Наиболее сильными факторами формирования инновационности климата высокотехнологичной организации в высокотурбулентной среде выступают: поощрение риска и стимулирование выдвижения инновационных идей, обучение на ошибках, открытые коммуникации.

Например, Sung S., Choi J. выделяют организационные, групповые и индивидуальные практики научения, формирующие высокий уровень готовности к инновационному поведению сотрудников высокотехнологичных компаний. Командные методы основаны на экспертном, перекрестном, кросс-функциональном обучении на основе ротации по уровню сложности проектов и профессиональных задач, практики организационного уровня включают в себя системы управления знаниями, программы поддержки инновационных инициатив<sup>7</sup>. Развитие организационных и командных практик, обеспечивающих высокую инновационную активность персонала высокотехнологичных компаний идет в направлении экспериментирования как с организационными форматами (например, *хакатоны*, *бизнес-инкубаторы*, «*песочницы стартапов*»), так и технологиями социального и креативного обучения (например, *дизайн мышление – design thinking*). При этом использование стратегий высокой вовлеченности персонала в инновационную деятельность обеспечивает формирование высокой инновационной активности персонала в высокотехнологичных компаниях.

В обобщающем исследовании А.И. Алсуфьева, Е.К. Завьяловой сделан важный вывод о необходимости комплексного подхода к организации обучения и развития персонала в высокотехнологичных компаниях. Ключевыми факторами, определяющими инновационную активность персонала, являются методы обучения и развития сотрудников, реализуемые высокотехнологичными компаниями на организационном, межличностном и индивидуальном уровне, при этом уровень инновационной активности персонала будет определяться наличием инновационного климата и высоким уровнем вовлеченности персонала в разработку инноваций<sup>8</sup>.

Проведенный анализ позволил выделить основные типы HR-инноваций высокотехнологичных компаний (см. таблицу 1).

Таблица 1

**Комплексный подход в формировании HR-инноваций  
высокотехнологичных компаний**

<b>Инновации в системе управления персоналом высокотехнологичных компаний</b>		
<b>Организационный уровень</b>	<b>Межличностный уровень</b>	<b>Индивидуальный уровень</b>
Формирование «learning organization»	Стимулирование совместного сотрудничества и обмена опытом, открытые коммуникации, широкие возможности для обучения: перекрестное обучение, коучинг, budding, shadowing	Обучение на собственном опыте, наделение полномочиями и возможностями (empowerment), найм креативных сотрудников
Создание стратегий и систем управления инновационной деятельностью	Формирование инновационных мультидисциплинарных команд, управление инновационными проектами, внедрение технологий разработки, проектирования, тестирования новых идей	Ротация по развивающим проектам и инновационным командам, формирование T-shape специалистов с развитой междисциплинарной компетентностью
Развитие инновационного климата и инновационной корпоративной культуры	Поощрение диалога через эксперимент, обучение на ошибках, культура доверия, «мышление роста», вдохновляющее окружение	Предоставление возможностей инновационной деятельности, стимулирование выдвижения новых идей, развитие инновационного поведения и мышления,
Подготовка и обучение инновационных лидеров, транслирующих инновационный вариант будущего развития организации	Коучинг инновационных команд	Развитие инновационного потенциала сотрудника



Инновации в системе управления персоналом высокотехнологичных компаний		
Организационный уровень	Межличностный уровень	Индивидуальный уровень
Стратегии высокой вовлеченности	Развитие инновационного потенциала команд: «песочницы стартапов», корпоративные инкубаторы, центры инноваций, венчурные дочерние предприятия	Управление талантом (talent-менеджмент)
Управление циклами инноваций, тиражирование инновационных практик, модели открытых инноваций	Перемешивание талантов, развитие инновационных сетей, мультиролевая модель талантов инновационной сети	Широкие возможности обучения и карьерного развития в инновационной сети, цифровые таланты в цифровой среде
Создание «креативных пространств»	Коворкинги, хакатоны, митапы (meetups), кодатоны, цифровые хабы	Интернет платформы опыта и талантов
Поддержка инновационных инициатив и выделение ресурсов	Развитие внутреннего предпринимательства	Развитие и поддержка инноваторов

**Источник:** Составлено автором на основании исследований [Sung S.Y., Choi J.N., Алсуфьев А.И., Завьялова Е.К.]

Таким образом, инновации в системе управления персоналом высокотехнологичных международных компаний связаны с созданием особой модели управления. Данная модель возникает на пересечении управления человеческими ресурсами и инновационного менеджмента. Основным отличием инновационной модели управления человеческими ресурсами является комбинация стратегий высокой вовлеченности и управления инновационной деятельностью. В рамках данной модели можно выделить инновации в управлении персоналом на индивидуальном, командном и организационном уровнях. HR-инновации организационного уровня связаны с управлением циклами инноваций, созданием инновационного климата и инновационной организационной культуры в виде создания стратегий, систем, процессов, практик и условий, регулирующих инновационное поведение сотрудников.

На межличностном уровне инновации в системе управления персоналом высокотехнологичных компаний связаны с формированием мультидисциплинарных инновационных команд, включенных в инновационную сеть. Инновационные сети и команды позволяют использовать синергетический эффект взаимного влияния новых идей, перемешивать таланты, создавать целые циклы инноваций на основе мышления роста, обучения на ошибках, поощрения эксперимента и диалога. HR-инновации индивидуального уровня регулируют инновационное поведение сотрудников через предоставление широких возможностей инновационной деятельности, стимулирование новых идей, развитие и поддержку инноваторов и инновационных лидеров. Таким образом, комплексный подход к формированию инноваций в системе управления персоналом высокотехнологичной компании позволяет создавать мультиролевою модель талантов инновационной сети, что позволяет им быть более инновационными по сравнению с конкурентами.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> The Global Innovation Index 2020. OVERVIEW OF RANKINGS, Chapter 1, p. 4-5. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf) (дата обращения 04.05.2021)

<sup>2</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. –М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018. – 496

<sup>3</sup> Marsick V.J., Watkins K.E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // *Advances in Developing Human Resources*. 2003. Vol. 5. N 2. P. 132–151

<sup>4</sup> Koster F. 2019 "Innovative HRM. A review of the literature", *Journal of Technology Management and Innovation*, Forthcoming, Vol. 14 No. 2. P.97-106

<sup>5</sup> Kontoghiorghes C., Awbrey S.M., Feurig P.L. Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance // *Human Resource Development Quarterly*. 2005. Vol. 16. N 2. P. 185–212.

<sup>6</sup> West M.A., Richter A. Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // *Handbook of Organizational Creativity* / Eds. C.E.Zhou J., Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

<sup>7</sup> Sung S.Y., Choi J.N. Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations // *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Vol. 35. N. 3. P. 393–412.

<sup>8</sup> Алсуфьев А.И., Завьялова Е.К. Практики обучения и развития персонала как фактор инновационного развития организации // *Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2014. Вып. 3, С. 101-134

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Алсуфьев А.И., Завьялова Е.К. Практики обучения и развития персонала как фактор инновационного развития организации // *Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2014. Вып. 3, С. 101-134 (Alsuf'ev A.I., Zav'yalova E.K. Praktiki obucheniya i razvitiya personala





как фактор инновационного развития организации // *Vestnik S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment.* 2014. Вып. 3, S. 101-134)

2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. –М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018. – 496 с. (Senge P. Pyataya disciplina. Iskusstvo i praktika obuchayushchejsya organizacii. –М.: Mann, Ivanov i Ferber. 2018. – 496 s.)

3. Koster F. 2019 “Innovative HRM. A review of the literature”, *Journal of Technology Management and Innovation*, Forthcoming, Vol. 14 No. 2. P.97-106

4. Kontoghiorghes C., Awbrey S.M., Feurig P.L. Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance // *Human Resource Development Quarterly.* 2005. Vol. 16. N 2. P. 185–212.

5. Marsick V.J., Watkins K.E. Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire // *Advances in Developing Human Resources.* 2003. Vol. 5. N 2. P. 132–151

6. Sung S.Y., Choi J.N. Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations // *Journal of Organizational Behavior.* 2013. Vol. 35. N. 3. P. 393–412.

7. West M.A., Richter A. Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // *Handbook of Organizational Creativity / Eds. C.E.Zhou J., Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.*

8. The Global Innovation Index 2020. OVERVIEW OF RANKINGS, Chapter 1, p. 4-5. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf) (дата обращения 04.05.2021)

