

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»

М.А. Молодчик, И.А. Эсаулова

**ПРОАКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ**

Монография

Издательство
Пермского национального исследовательского
политехнического университета
2023

УДК 005.95/.96
М754

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой
«Менеджмент и маркетинг» *С.Н. Апенько*
(Омский государственный университет
им. Ф.М. Достоевского);

д-р экон. наук, профессор кафедры
менеджмента и маркетинга *Н.Б. Акатов*
(Пермский национальный исследовательский
политехнический университет)

Молодчик, М.А.

М754 Проактивное поведение персонала – ключевой фактор конкурентоспособности организации в экономике знаний : монография / М.А. Молодчик, И.А. Эсаулова. – Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2023. – 137 с.

ISBN 978-5-398-02905-5

В монографии представлены результаты теоретического и эмпирического исследования феномена проактивного поведения персонала, механизмов, направленных на его активизацию, и принципов управления для получения высоких финансовых результатов компании.

Издание предназначено для подготовки магистров и аспирантов по направлению «Менеджмент», будет полезно представителям науки, преподавателям вузов, а также представителям бизнес-сообщества для понимания современных инструментов активизации человеческого потенциала организации.

УДК 005.95/.96

ISBN 978-5-398-02905-5

© ПНИПУ, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Конкурентоспособность организации в экономике знаний.....	7
1.1. Теоретические аспекты трансформации знания организации в ее конкурентоспособность	7
1.2. Механизмы повышения конкурентоспособности организации на основе знаний	22
1.3. Знаниевый потенциал организации	31
Глава 2. Проактивное поведение персонала и механизмы его активизации	40
2.1. Феномен проактивного поведения сотрудников организации	40
2.2. Организационно-мотивационные механизмы активизации проактивного поведения сотрудников	48
Глава 3. Дизайн эмпирического исследования роли проактивного поведения персонала для конкурентоспособности организации	65
3.1. Гипотезы эмпирического исследования.....	65
3.2. Измерение переменных модели	75
3.3. Характеристика базы данных исследования и оценки латентных переменных модели	90
Глава 4. Эмпирические оценки модели повышения конкурентоспособности на основе знаний.....	107
4.1. Выявление отдельных структурных связей модели.....	107
4.2. Оценка общих и косвенных эффектов организационно-мотивационных механизмов на проактивное поведение сотрудников и конкурентоспособность организации.....	118
Заключение	134
Приложение	135

ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы являются самым важным восполняемым источником конкурентного преимущества, так как «современные фирмы все ожесточеннее конкурируют между собой посредством «интеллектуального капитала» и «серого вещества»¹. Наделенность организации человеческими ресурсами определяется знаниями, навыками, способностями и моделями поведения сотрудников. При этом необходимо понимать, что знания и навыки сотрудников представляют собой относительно статичные характеристики человеческих ресурсов, отражающие их качество в определенный момент времени в показателях квалификации, которые сами по себе не влияют на процессы создания инноваций и трансформацию ресурсов компании в ее конкурентоспособность до тех пор, пока человек не обладает достаточно сильной внутренней мотивацией к профессиональному самосовершенствованию, получению нового опыта и проактивному участию в развитии компании через инициирование новых организационных проектов и инициатив². Именно поэтому в стратегическом менеджменте уделяется серьезное внимание моделям поведения сотрудников, выраженным через комбинацию поведенческих паттернов, которые обусловлены как личностными характеристиками, так и внешней по отношению к сотруднику средой организации. Особый интерес представляют так называемые проактивные модели поведения, когда сотрудник действует инициативно, проявляя паттерны опережающего поведения.

¹ Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 419 с.

² Галенко В.П., Табелова О.П. Формирование и накопление человеческого капитала в кадровой политике предприятия // Вест. Перм. нац. исследоват. политехн. ун-та. Сер.: Социально-экономические науки. – 2019. – № 4. – С. 234–244; Ashford S.J., Black J.S. Proactively during organizational entry: The role of desire for control // Journal of Applied Psychology. – 1996. – Vol. 81(2). – P. 199–214.

Теоретической рамкой изучения моделей поведения персонала выступает подход человеко-ориентированной организации, в котором вопросы управления человеческими ресурсами являются ключевым элементом конкурентоспособности компании. В этой парадигме построены теоретические и практические рассуждения данной монографии относительно феномена проактивного поведения персонала, условий его возникновения и роли для финансовых результатов организации. Аналитические работы по исследованию уровня ориентации на раскрытие человеческого потенциала современных организаций, в частности отчет «Индекс человекоцентричности компаний»³, подтверждают востребованность этой тематики для бизнес-сообщества. Выдвижение авторских гипотез исследования проводится в рамках теоретических концепций саморазвивающихся и самоорганизующихся систем (2С-Системы)⁴, концепции индивидуальной инициативы⁵ и проактивного поведения сотрудника⁶.

В монографии предлагается трехядерная модель проактивного поведения, включающая стремление сотрудника к саморазвитию, паттерны инициативного поведения и приверженность организации. Выдвигается предположение, что именно такое сочетание позволяет выстроить вектор проактивного поведения, сонаправленный интересам организации. Это способствует эффективному использованию знаниевых ресурсов, стимулирует организационное обучение, что в конечном итоге приводит к повышению конкурентоспособности организации. По

³ Индекс человекоцентричности компаний: аналитический отчет [Электронный ресурс]. – Росатом, 2023. – URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/> (дата обращения: 04.10.2022).

⁴ Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев; под науч. ред. А.В. Молодчика. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – 254 с.

⁵ The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples / M. Frese, D. Fay, T. Hilburger [et al.] // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, – 1997. – Vol. 70(2). – P. 139–161.

⁶ Crant J.M. Proactive behavior in Organization // *Journal of Management*. – 2000. – Vol. 26, № 3. – P. 435–462.

мнению авторов, для активизации такой модели поведения необходимы особая организационная культура, стиль лидерства и принципы построения структуры организации. Теоретически и эмпирически обосновывается значимая роль трансформационного лидерства и гибкой организационной структуры, построенной на принципах децентрализации, а также подчеркивается значимая роль культуры, ориентированной на обучение. Таким образом, в монографии рассматривается вся цепочка создания конкурентоспособности, где ключевая роль отводится проактивному поведению персонала организации.

ГЛАВА 1. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

1.1. Теоретические аспекты трансформации знания организации в ее конкурентоспособность

Вопросы эффективного использования знаний организации приобретают особую значимость в контексте высокой неопределенности внешней среды, ускорения технологического прогресса и усиления роли человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности организации. Как отмечают исследователи, феномен конкурентоспособности организации является, с одной стороны, фундаментальным в области управления и экономики предприятия, но с другой – до сих пор остается предметом научных дискуссий относительно определения его сути и факторов, которые обуславливают уровень конкурентоспособности предприятия⁷. Учитывая различные варианты определения конкурентоспособности, в том числе классическое определение М. Портера (1998), характеризующего конкурентоспособность как «свойство товара, услуги, субъекта рынка выступать на нем наравне с присутствующими там аналогичными конкурирующими субъектами рыночных отношений»⁸, предлагается принять во внимание ведущую роль знания в условиях экономики знаний, временной аспект, тенденции глобализации и сформулировать следующее определение.

***Конкурентоспособность организации** в условиях экономики знаний – способность в контексте высокой динамики внешней среды создавать, воспроизводить и удерживать в долгосрочном пе-*

⁷ Белкин В.Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. – 2015. – Т. 1. – С. 144–155; Гельвановский М.Н., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–78; Сафиуллин Н.З. Конкурентоспособность: теория и методология. – Казань: Центр инновационных технологий, 2008. – 162 с.; Porter M. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980.

⁸ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2011. – 454 с.

риде лидирующие позиции в отрасли, регионе, стране, на международных рынках за счет реализации своего знаниевого потенциала.

Знание как потенциальный источник благосостояния общества и формирования выгод отдельных экономических субъектов рассматривалось еще в конце XIX века А. Маршаллом, который определял знания, деловые способности и профессиональное мастерство предпринимателя как часть его капитала, способную приносить прибыль⁹. В начале двадцатого века Ф. Хайек¹⁰ предложил концепцию «рассеянного знания», в которой показал, что знания, навыки и умения распределены между индивидами, т.е. «рассеянны» в обществе, но через рыночный механизм они могут быть сконцентрированы для повышения общественного благосостояния. Й. Шумпетер в свою очередь ввел понятие «созидательное разрушение», подчеркнув важность инноваций различного рода для экономического успеха¹¹. Д. Норт несколько позже писал, что «общество, которое в наибольшей степени допускает опыты и эксперименты, более других обществ способно решать свои проблемы»¹². Дополнительно Д. Норт говорит о том, что частные и общественные инвестиции в развитие знаний зависят от институциональной системы, которая в значительной степени определяет, какие знания будут развиваться.

В теории менеджмента наиболее яркими и цитируемыми являются работы Ч. Барнарда, который изучал роль поведенческого знания, и Э. Пенроуз¹³, одной из первых обратившей внимание на

⁹ Блауг М. Маршаллианская экономическая теория // Экономическая мысль в ретроспективе. – М.: Дело, 1994. – С. 306 – 394.

¹⁰ Капелюшников Р. Философия рынка Ф. Хайека // Международная экономика и международные отношения. – 1989. – № 12. – С. 15–26; Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок: пер. с англ. О.А. Дмитриевой; под ред. Р.И. Капелюшникова. – Челябинск: Социум, 2011. – 394 с. (Сер.: Австрийская школа. Вып. 24).

¹¹ Блауг М., Шумпетер Й. 100 великих экономистов до Кейнса. – СПб.: Экономикс, 2008. – С. 332–335. – (Библ. экономической школы, Вып. 42); Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. – М., 2007. – 861 с.

¹² Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Начало, 1997. – С. 17.

¹³ Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. – 3rd ed. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 272 p.

внутренние ресурсы фирмы, среди которых знания играли ключевую роль. П. Друкер в 1975 г. ввел понятие «knowledge worker», или работник, создающий знания¹⁴. Он же предложил первые положения теории менеджмента знаний. Т. Davenport, L. Prusak раскрывают понятие знание в трех предложениях, подчеркивая неявный компонент организационных знаний: «Знания – это подвижная плазма, состоящая из накопленного опыта, ценностей, контекстной информации и экспертных знаний, которые определяют правила оценки и внедрения нового опыта и информации. Знание возникает и используется в умах специалистов, работающих в организациях. В организациях оно часто оседает не только в документах или хранилищах, но и в их повседневной работе, процессах, методах и нормах»¹⁵.

Носителем знания может быть индивидуум, группа, организация. Знания могут располагаться на разных носителях: материальном (оборудование, продукт и др.) и квазиматериальном (права, патент, знаки и др.). Знания основываются на данных и информации. При этом, в отличие от них, знания всегда связаны с определенным человеком. Как правило, они представляют собой ожидания конкретных людей относительно причинно-следственных связей. Знания, в отличие от данных и информации, являются структурированными и связанными с контекстом, а также имеют значительное влияние на поведение человека¹⁶. Наиболее лаконичное и абстрактное определение дает Фриц Махлуп: «Знания – любая форма представления частей реального и предполагаемого мира на некотором носителе»¹⁷.

Во второй половине XX века появляются теоретические и прикладные исследования, которые были напрямую посвяще-

¹⁴ Drucker P.F. Landmarks of Tomorrow: A Report on the New Post-Modern World. – London: Routledge, 1996. – 290 p.

¹⁵ Davenport T., Prusak L. Working Knowledge. – NY: Harvard Business School Press, 1998. – P. 34.

¹⁶ Probst G., Raub S., Romhardt K. Wissen managen. – 4th ed. – Wiesbaden, 2006. – P. 17.

¹⁷ Machlup F. The economics of information and human capital. – Princeton: Princeton University Press, 1984. – P. 35.

ны знаниевым ресурсам как источнику конкурентоспособности организации.

Так, например, Р. Рамелт¹⁸ проводит эмпирическое исследование, в котором показывает, что среди факторов, формирующих доходность фирмы, наблюдается преобладание внутриотраслевых различий над межотраслевыми в соотношении 7:1. Это исследование послужило толчком к изменению фокуса стратегического управления с отраслевых источников конкурентоспособности, предложенных М. Портером, на внутренние организационные факторы¹⁹. Конкурентоспособность организации, согласно *ресурсному подходу*, определяется организационными способностями фирмы использовать и создавать свои ключевые компетенции²⁰. Именно различия в способностях и редкость ресурсов определяются в качестве источника экономической ренты, или ренты рикардианского типа. В соответствии с ресурсным подходом, как уже было показано выше, для получения конкурентных преимуществ ресурсы должны обладать следующими характеристиками: иметь ценность, быть редкими, сложно имитируемыми и не иметь субституттов на соответствующем рынке ресурсов²¹. Сокращенно эти свойства имеют аббревиатуру VRIN – valuable, rare, inimitable, nonsubstitutable. Приведем примеры наличия данных характеристик у отдельных групп знаниевых ресурсов. При этом укажем на определенные риски, возникающие при формировании конкурентных преимуществ на базе знаний²².

¹⁸ Rumelt R. How much does industry matter // *Strategic Management Journal*. – 1991. – № 12. – P. 167–185.

¹⁹ Катяло В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – № 1. – С. 7–30.

²⁰ Prahalad C.K., Hamel G. The core competences of the corporation // *Harvard Business Review*. – 1990. – May-June. – P. 79–91.

²¹ Barney J.B. Firm resources and sustainable competitive advantage // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.

²² Молодчик М.А. Подходы к управлению знаниями: теория на основе успешных практик // Гл. 1. в кн.: Медовников Д.С., Розмирович С.Д., Молодчик М.А. [и др.] «Росатом» делится знаниями / отв. ред. В.А. Першуков, Д.С. Медовников. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – С. 11–31; Bollinger A.S., Smith R.D. Managing organizational knowledge as a strategic asset // *Journal of Knowledge Management*. – 2001. – Vol. 5. – P. 8–18.

Ценность и долговечность знаний определяется, как правило, их нематериальной природой. Материальные ресурсы, например оборудование предприятия, изнашиваются физически и со временем должны заменяться новыми. Знаниевые ресурсы не имеют физического износа. Хотя, безусловно, существуют риски морального устаревания знания.

Редкость знаниевых ресурсов определяется сложностью их создания и неразвитостью рынков знаний. Нематериальная природа знания означает отсутствие возможности демонстрации (физического наблюдения), транспортировки, хранения. Это приводит к информационной асимметрии на рынках этих ресурсов. Покупатель может судить о качестве ресурса только после его использования, т.е. знаниевые ресурсы в большинстве своем являются так называемыми опытными благами.

Сложность имитации и замещения также обусловлена природой знания: низкая мобильность знания или встроенность в определенный контекст приводят к потере ценности при переносе отдельных частей. Отмечают и неотделимость знания от его носителя, например, в случае человеческих ресурсов. Знания как активы трудно реплицировать, другими словами, передача либо иное перемещение компетенций из одного конкретного экономического контекста в другой значительно затруднена. Как правило, производительное знание встроено в предприятие, поэтому репликацию невозможно осуществить путем простой передачи информации, т.е. имеет место неявный компонент знания. Не всегда можно определить все релевантные бизнес-процедуры, которые поддерживают конкретную компетенцию, поэтому имитация только части того, что делает конкурент, может не отразиться на экономических результатах. Неявные знания обладают свойством «клейкости» и встроенности, поэтому имитация (репликация, осуществляемая конкурентом) будет удачной только в случае полного трансферта персонала и/или организационных систем. Сложность имитации усугубляется также и тем, что, как правило, первоначальный объем знаний и продолжительность владения ими влияют на темп, в ко-

тором фирма наращивает и модифицирует свои знания, позволяя фирме-бенефициару все-таки сохранять конкурентное преимущество даже в случае имитации соперниками²³.

Определенной квинтэссенцией научных дискуссий относительно роли знаний для успешной деятельности организации стала работа Р. Гранта 1996 г. «Towards a knowledge-based theory of the firm», в которой он представляет *теорию фирмы, основанную на знаниях*. В ней он акцентирует внимание на том, что для создания устойчивого конкурентного преимущества необходимы трудноимитируемые и обладающие низкой мобильностью ресурсы, среди которых знания играют определяющую роль²⁴. Согласно этой теории, роль фирмы заключается в интеграции знаний отдельных специалистов и их материализации в продукты и услуги. Грант формулирует следующие предпосылки для теории фирмы, основанной на знаниях²⁵:

- Знания являются ведущим производительным ресурсом фирмы.

- Среди двух типов знаний (явные и неявные) последние наиболее важны вследствие их ограниченной способности к передаче от одного носителя другому.

- Неявные знания приобретаются и хранятся самим индивидуумом в высокоспециализированной форме.

- Производство требует широкого спектра знаний.

Конкурентное преимущество, основанное на организационной способности, зависит от того, насколько эффективно интегрированы знания. Это в свою очередь является функцией от уровня общего знания в организации, частоты и смены деятельности, структуры, которая сокращает количество коммуникаций.

²³ Зак М.Х. Разработка знаниевой стратегии / пер. с англ. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой // Управление знаниями: хрест. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. – С. 162–188.

²⁴ Grant R. Towards a knowledge-based theory of the firm // Strategic Management Journal. – 1996. – Vol. 17. – P. 109–122.

²⁵ Grant R.M. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30, № 3. – P. 450–454.

Потенциал организационной способности обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество возрастает с объемом интегрированных знаний. Устойчивость конкурентных преимуществ с учетом высокой динамики конкурентной среды требует наличия постоянных инноваций. Это возможно либо через расширение существующих способностей по поиску новых знаний, либо через реконфигурацию существующих знаний при помощи новых паттернов интеграции знания в организационные способности.

В настоящее время существует значительный разброс мнений относительно базовых определений, общих принципов формирования конкурентных преимуществ, типов рента и других аспектов ресурсного подхода. Когут и Зандер, в частности, пишут, что конкурентный анализ должен «основываться на понимании знания как встроенного в организационные принципы, на основе которых люди кооперируются внутри организации»²⁶. По мнению авторов, источником создания новых знаний является развитие комбинационных способностей фирмы – «синтезировать и применять имеющееся и приобретенное знание», т.е. фирмы инвестируют в те активы, которые согласуются с комбинацией имеющихся способностей и отвечают ожиданиям относительно будущих возможностей. Комбинационные способности фирмы развиваются за счет внутреннего и внешнего обучения в широком смысле этого слова (реорганизация, случайные события, эксперименты, приобретение фирм, совместные предприятия, наем новых работников и др.).

Несколько позже, в работе «Dynamic capabilities and strategic management», Д. Тис вводит понятие динамических способностей, определяемых как способности компании «к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде»²⁷, позволяющих получать от используемых ресурсов экономическую ренту. В концеп-

²⁶ Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии: пер. с англ. // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – С. 121–140.

²⁷ Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18 (7). – P. 512.

ции динамических способностей обращается внимание на условия и процессы, в рамках которых ресурсы генерируют ренты, т.е. речь идет о шумпетерианских (или предпринимательских) рентах, когда менеджеры разных уровней «оркестрируют» сложные характеристики организации, поддерживают неоднородность внутренних и внешних ресурсов, рекомбинируют их с целью создания долгосрочной ценности для стейкхолдеров компании. Имеет место определенный синтез экономических и поведенческих аспектов стратегического управления фирмой.

Динамические способности относятся к деятельности, осуществляемой на высоком уровне, связанной с умением менеджеров распознавать и затем использовать возможности, ориентироваться в угрозах, комбинировать и реконфигурировать специализированные и коспециализированные активы, которые удовлетворяют изменяющиеся потребности клиентов, создавая, таким образом, долгосрочную ценность для стейкхолдеров. Динамические способности представляют собой метакомпетенции, которые выходят за рамки операционных компетенций. Они позволяют фирмам не только делать изобретения, но и осуществлять прибыльные инновации. Таким образом, ресурсный подход и, в частности, концепция динамических способностей акцентируют внимание на свойствах ресурсов и синтезе экономических и поведенческих аспектов.

В начале 2000-х годов теоретическая мысль в области позиционирования знания как источника конкурентного преимущества стала переходить в практическую плоскость. Появляются *процессные модели управления знаниями*, а также разрабатываются инструменты идентификации, распространения, измерения и хранения знаний.

Одной из известных процессных моделей является модель Холсэппла и Сайна²⁸, которая акцентирует внимание менеджеров на действиях, необходимых для успешной идентификации, рас-

²⁸ Holsapple C.W., Singh M. The knowledge chain model: activities for competitiveness: Handbook on knowledge management 2. – Springer Science & Business Media B.V., 2005. – P. 215–251.

пространения, измерения и хранения знаний. По аналогии с моделью Портера, описывающей формирование конкурентных преимуществ в рамках цепочки создания стоимости, в данной модели предложены основные и вспомогательные виды деятельности цепочки создания знаний компании. К основным видам деятельности авторы отнесли процессы:

- получение и отбор знаний из внешних и внутренних источников;
- генерирование новых знаний;
- изменение состояния организационного знания посредством распространения и хранения полученных, отобранных или сгенерированных знаний;
- материализация знаний в конечный продукт компании для передачи этого знания во внешнюю среду.

Вспомогательные виды деятельности по созданию знания:

- лидерство, активизирующее все процессы создания знаний;
- координация взаимозависимых процессов в управлении знаниями для обеспечения ресурсами в нужное время в нужном месте;
- контроль за доступностью знаний в необходимом качестве и количестве, а также средств и ресурсов для управления знаниями с учетом ограничений и требований по обеспечению безопасности (юридическая, социальная и техническая защита);
- измерение ценности знаниевых ресурсов и процессов, включая количественные и качественные методы.

Статья Холсэппла и Сайна²⁹ содержит убедительный обзор более сорока эмпирических и теоретических исследований различных авторов, в которых показана положительная взаимосвязь действий фирм на каждом этапе цепочки создания знания и конкурентоспособности. Конкурентоспособность в данном исследовании измерялась через производительность, гибкость, репутацию и инновационную активность компании. Процессная модель

²⁹ Holsapple C.W., Singh M. The knowledge chain model: activities for competitiveness: Handbook on knowledge management 2. – Springer Science & Business Media B.V., 2005. – P. 215–251.

создания знания Холсэппла и Сайна отражает комплексный подход к управлению знаниями, предполагая, что эта система встроена в общую систему управления компанией.

Модель Б.З. Мильнера³⁰ также относится к процессным моделям управления знаниями и акцентирует внимание на производстве, распределении и использовании знаний. Среди главных особенностей знаний как объектов управления Б.З. Мильнер (2006) выделяет следующие³¹:

- «знания являются одновременно ресурсом и результатом деятельности;
- знания проявляют себя на «входе» и «выходе» системы;
- их можно считать и сырьем, и готовым продуктом».

Еще одной теоретической рамкой, рассматривающей знание как конкурентное преимущество, является *концепция интеллектуального капитала*. В 2001 году Т. Стюарт публикует работу «Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций»³², в которой учитывает высокую разнородность знаниевых ресурсов и акцентирует внимание на месте аккумуляции знания: люди, технологии и отношения. В данной работе для соблюдения единства терминологии интеллектуальные и знаниевые ресурсы будут использоваться как синонимы. Знаниевые ресурсы являются частью ресурсного портфеля предприятия, наряду с традиционными ресурсами: физическими и финансовыми³³. Учитывая разнородность данных ресурсов, принято выделять несколько составляющих³⁴. В целях данного исследования будет

³⁰ Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1(1). – С. 57–76.

³¹ Управление знаниями в корпорациях / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – С. 59.

³² Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

³³ Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. – 448 с.

³⁴ Молодчик М.А., Теплых Г.В. Обоснование структурного содержания интеллектуального капитала компании в рамках ценностно-ориентированного подхода // Финансы и кредит. – 2013. – № 4. – С. 73–84.

использована четырехкомпонентная структура, в которой определяется место аккумуляции знания:

- сотрудники организации, или *человеческие ресурсы*,
- организационные рутинные, или *организационные ресурсы*;
- регламенты создания новых знаний, или *инновационные ресурсы*;
- взаимоотношения организации с внешней средой, или *отношенческие ресурсы*.

Под человеческими ресурсами будем рассматривать знания, навыки, умения сотрудников организации. Под организационными ресурсами будем понимать кодифицированные знания, позволяющие выстраивать бизнес-процессы компании (например базы данных, инструкции, сертификаты качества). Инновационные ресурсы определяются как кодифицированные знания организации, позволяющие ей создавать новые знания (например НИОКР, патенты, лицензии). Отношенческие ресурсы обозначаются как отношения со всеми стейкхолдерами компании.

В табл. 1.1 отражены характеристики, права собственности и принадлежности контроля для стратегических ресурсов предприятия. С целью эффективного управления необходимо идентифицировать все виды ресурсов, участвующих в повышении конкурентоспособности. Для каждого предприятия портфель ресурсов будет различен.

Следует особо подчеркнуть, что знаниевые ресурсы компании взаимосвязаны между собой и оказывают влияние друг на друга. Существует так называемое «правило умножения», в котором говорится, что при отсутствии одного из видов знаниевых ресурсов другие не имеют смысла или «обнуляются». Это свойство было также доказано в нескольких эмпирических работах.

Представитель бизнес-среды, много лет проработавший в датской компании «Скандия», Лейф Эдвинсон достаточно лаконично определяет интеллектуальный капитал как «информацию и знания, применяемые для создания ценности». Именно с точки зрения создания ценности (стоимости, англ. value) фирмы Эдвинсон и его коллеги рассматривают структуру интеллектуального капитала.

Таблица 1.1

Категории ресурсов предприятия³⁵ [модифицировано]

Группа ресурсов	Характеристика	Право собственности принадлежит	Контроль осуществляет
Человеческие	Уровень квалификации, склонность к творчеству, поведение, образование, способности, социальный интеллект, готовность к обучению, опыт, навыки и др.	Сотруднику	Организация
Инновационные	Кодифицированные знания организации, позволяющие ей создавать новые знания	Организации	Организация
Организационные	Кодифицированные знания, позволяющие выстраивать бизнес-процессы компании	Организации	Организация
Отношенческие	Внешние ресурсы (отношения), которые нужны предприятию или влияют на него (поставщики, клиенты, представители власти, другие партнеры). Например, договорные отношения, сетевое взаимодействие и др.	Другим партнерам	Другие партнеры
Физические	Земля, строения, информационное и другое оборудование, материалы, продукты	Организации	Организация
Финансовые	Наличные денежные средства предприятия и другие финансовые активы, которые могут быть переведены в наличные денежные средства	Организации	Организация

Идентификация и управление интеллектуальным капиталом стали стратегической задачей не только на уровне организации, но и на уровне государства. С государственным участием организуются центры интеллектуального капитала. Яркими примерами могут служить Центр интеллектуального капитала в Шотландии, инициативы японского министерства торговли и промышленности, сотрудничество Военного министерства США с Институтом управления знаниями, рекомендации датского правительства по управлению интеллектуальным капиталом компании, руководство Австралии. При этом важна комплексная картина взаимного влияния внутренних усилий отдельной компании и внешних

³⁵ Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Вышш. шк. менеджмента, 2008. – 448 с.

воздействий, связанных с экологией, этикой, другими социальными и экономическими процессами в городе, регионе, стране.

Таким образом, еще в середине XX века было разработано несколько теоретических подходов и концепций, которые рассматривали знание фирмы в качестве ее конкурентного преимущества и затем стали основой для появления научной дисциплины управления знаниями. Анализируя эволюцию теории общего менеджмента организаций, мы видим, что позиции, озвученные Э. Пенроуз об исключительной роли внутренних ресурсов фирмы для ее конкурентоспособности, были развиты в ресурсном подходе и концепции динамических способностей. На сегодняшний день именно ресурсный подход является доминирующим в стратегическом менеджменте при анализе источников конкурентоспособности организации, окончательно вытеснив теорию конкурентных сил Портера.

Одной из последних теоретических работ, развивающих положения теории фирмы с учетом доминирующей роли знаний, является интеллектуальная теория фирмы³⁶, предложенная Г.Б. Клейнером. Объектом теории выступают фирмы, деятельность которых во многом определяется эффективностью использования их интеллектуальных способностей. При этом природа фирмы описывается через интеграцию, мультипликацию и защиту интеллектуальных ресурсов участников ее деятельности. Фирмы становятся аналогами исследовательских центров, которые взаимодействуют друг с другом, производя новые знания и развивая интеллект отдельного сотрудника, подразделения, фирмы и ее окружения. Под интеллектом в общем случае предлагается понимать «способность данной системы взаимодействовать с другими системами с целью пролонгировать ее функционирование во времени и в пространстве или обеспечить успешную деятельность этих систем»³⁷. Важно подчеркнуть, что в англоязычном переводе интел-

³⁶ Клейнер Г.Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 73–97.

³⁷ Клейнер Г.Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 78.

лектуальная теория фирмы звучит как «intelligence-based theory of the firm», что отражает отличие от «intellectual-based view», которое используется для описания концепции интеллектуального капитала компании. Г.Б. Клейнер акцентирует внимание на том, что возможности усиления интеллекта фирмы (firm's intelligence) становятся основным критерием принятия решений, вытесняя традиционный экономический интерес, выраженный в финансовых показателях деятельности.

В табл. 1.2 представлено краткое описание теорий и концепций, раскрывающих специфические характеристики знания организации как источника конкурентных преимуществ.

Таблица 1.2

**Отражение вопросов трансформации знания
в конкурентоспособность организации
в теоретических концепциях**

Теоретическая концепция	Авторы, год	Суть теоретической концепции
Концепция обучающейся организации	Сенге, 1990	Способность организации и ее отдельного сотрудника к обучению определяется как необходимый элемент конкурентоспособности предприятия
Модель цикла управления знаниями	Вииг, 1993	Для получения конкурентных преимуществ знаниями организации необходимо управлять, проводя их инвентаризацию, анализ слабых и сильных сторон, оценку требуемых улучшений, проводя действия по консолидации, распределению, комбинации и созданию знаний, оценивая полученные результаты
Модель динамической трансформации знания	Нонака, Такеучи, 1995	На основе динамической трансформации явного и неявного знания рассмотрены процессы и условия создания нового организационного знания, которое представляет собой инновацию, являющуюся основой конкурентоспособности предприятия
Теория фирмы, основанной на знаниях	Грант, 1996	Знания лежат в основе деятельности предприятия. Необходимо прилагать постоянные усилия для расширения существующих способностей через поиск новых знаний либо через реконфигурацию существующих при помощи новых паттернов интеграции знания в организационные способности
Модель «Работающие знания организации»	Прусак, Давенпорт, 1998	Знания организации находятся в ее сотрудниках и состоят из практического опыта, индивидуальных ценностей, контекстной информации и интуиции, предполагая индивидуальный или человеко-ориентированный подход при проектировании систем управления знаниями

Теоретическая концепция	Авторы, год	Суть теоретической концепции
Модель цепочки создания знания	Хол-эппл, Сайн, 2000	В организации существуют основные и вспомогательные виды деятельности по созданию знания
Концепция интеллектуального капитала	Стюарт, Эдвинсон, 1997	Интеллектуальные ресурсы – это место аккумуляции знаний. Их диагностика и учет позволяют менеджерам принимать эффективные решения по инвестированию с целью создания стоимости
Модель организации внутрифирменного управления знаниями	Мильнер, 2003	Управление знаниями – это часть политики предприятия, активизирующей процессы использования, распределения и производства знаний
Интеллектуальная теория фирмы	Клейнер, 2021	Интеллект признается ведущим фактором конкурентоспособности фирмы. В основе интеллектуальной экономики лежат тернарные комплексы: новые знания; новые ситуации незнания; новые возможности развития интеллекта, возникающие в результате создания, трансляции и использования знаний

Разработанный теоретический фундамент научной дисциплины «Управление знаниями» был подвергнут эмпирической проверке с применением качественных и количественных методов анализа данных. Большинство эмпирических исследований подтвердило, что использование знаниевых ресурсов положительно отражается на результатах деятельности организации, позволяя увеличивать инновационную активность, рентабельность и формируя позитивные ожидания инвесторов³⁸.

В первую очередь проведенные исследования показывали, что управление знаниями в организации, как правило, позволяет ра-

³⁸ Важенина И.С., Важенин С.Г., Юшук В.Е. Деловая репутация как нематериальное конкурентное преимущество компании // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 12. – С. 107–115; Шакина Е., Молодчик М., Паршаков П. Intangible-driven performance: Two decades searching for the Philosopher's Stone // Российский журнал менеджмента. – 2020. – Т. 18, № 3. – С. 433–456; Molodchik M., Jardon C., Barajas A. Intangible-driven performance: Company size matters // International Journal of Knowledge-Based Development. – 2016. – Vol. 7, № 3. – P. 225–239; Shakina E.A., Molodchik M., Barajas A. Endogenous Value Creation: Managerial Decisions on Intangibles // Management Research Review. – 2017. – Vol. 40, № 4. – P. 410–428.

ботникам увеличивать свою производительность, быстрее и качественнее принимать решения, что ведет к увеличению скорости операций внутри компании, сокращению издержек и повышению удовлетворенности клиентов³⁹. При этом подчеркивалось, что для организации, накопившей значительное количество знаний, наибольшую важность представляет наличие инструментов управления данными знаниями, поскольку знания сами по себе не создают ценность, а эффективное управление ими может создать механизм трансформации ресурсов в новые возможности компании⁴⁰.

1.2. Механизмы повышения конкурентоспособности организации на основе знаний

Для обоснования направленных управленческих воздействий исследователи часто пытаются ответить на вопрос, как организация переходит из состояния А в состояние В? Базовым элементом такого анализа становится поиск механизма, который активирует и поддерживает процесс этого перехода. Исследователя интересует не просто наличие связи между состоянием А и В, а почему и как эта связь установилась. В науке под *механизмом* понимается набор элементов и различных видов деятельности, которые запускают регулярные процессы изменений для перехода от первоначального до конечного состояния некоторого объекта⁴¹.

Как отмечали зарубежные исследователи⁴², в теории организации обнаружение, анализ и описание механизмов при изу-

³⁹ Шакина Е., Молодчик М., Паршаков П. Intangible-driven performance: Two decades searching for the Philosopher's Stone // Российский журнал менеджмента. – 2020. – Т. 18, № 3. – С. 433–456.

⁴⁰ Darroch J. Knowledge management, innovation and firm performance // Journal of knowledge management. – 2005. – Vol. 9, iss. 3. – P. 101–115.

⁴¹ Mechanisms in Organizational Research / P. Anderson, R. Blat, M. Christianson [et al.] // Journal of Management Inquiry. – 2006. – Vol 15 (2). – P. 102–113; Machamer P.L. Darden, Craver F. Thinking about mechanisms // Philosophy of Science. – 2000. – № 67. – P. 1–25.

⁴² Mechanisms in Organizational Research / P. Anderson, R. Blat, M. Christianson [et al.] // Journal of Management Inquiry. – 2006. – Vol 15 (2). – P. 102–113; Pajunen K. The Nature of Organizational Mechanisms // Organization Studies. – 2008. – Vol. 29 (11). – P. 1449–1468.

чении социально-экономических процессов являются одними из значимых элементов развития теоретической базы и практического продвижения лучших практик в управлении. Взрывной рост изучения механизмов в зарубежной литературе можно было наблюдать в начале 2000-х, когда развивалась теория организационных изменений.

Среди российских авторов основоположником теории хозяйственного механизма является Ю.М. Осипов. Под механизмом он понимал общественную систему хозяйствующих субъектов со свойственными им механизмами деятельности и присущими всей системе общественными институтами, регулирующими деятельность этих субъектов. Согласно научным работам Ю.М. Осипова, формализованное описание хозяйственного механизма позволяет отразить системный характер описываемого процесса, выделить закономерности, взаимодействующие элементы и в конечном счете повысить эффективность управления соответствующей областью⁴³.

В свою очередь работы Т.И. Заславской⁴⁴ дают фундаментальное представление о социальном механизме трансформационных процессов, под которым понимается «устойчивая система взаимодействий социальных акторов разных типов и уровней (индивидов, организаций и групп), которая регулируется, с одной стороны, базовыми институтами общества (правилами игры), а с другой – интересами и возможностями игроков (социальным статусом, культурными особенностями и др.) и способствует фундаментальному изменению общественного устройства»⁴⁵.

⁴³ Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1994. – 368 с.

⁴⁴ Заславская Т.И. Социетальная трансформация российского общества. Деятельностно-структурная концепция. – М., 2002. – 568 с.; Шабанова М.А. О вкладе Т.И. Заславской в познание посткоммунистических трансформаций: социальные механизмы и перспективы развития России // Общественные науки и современность. – 2014. – № 5. – С. 14–26.

⁴⁵ Заславская Т.И. Социетальная трансформация российского общества. Деятельностно-структурная концепция. – М., 2002. – С. 199.

Согласно словарю Райзберга и др., экономический механизм – это совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирования⁴⁶. Обзор различных подходов к определению термина «механизм» в русскоязычной научной литературе представлен К.С. Холодковой⁴⁷. В этой же статье систематизированы общие характеристики механизма управления, а именно, механизм управления:

- позволяет приводить в действие систему управления и обеспечивает ее стабильное функционирование;

- представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов: целей, методов, инструментов, и рычагов управления;

- может быть представлен в виде совокупности отдельных механизмов нижестоящего уровня, входящих в его состав (механизмы планирования, финансирования, управления персоналом, ресурсного обеспечения, контроля и другие);

- ориентирован на реализацию функций управления в соответствии с определенными принципами, что в конечном итоге позволяет достигать цели управления;

- включает в себя отдельные элементы, которые могут в значительной степени различаться в зависимости от уровня иерархии субъекта управления (федеральный, региональный, муниципальный, уровень руководителей организации);

- имеет результат своего функционирования, который выражается в эффектах управления, определяющих текущее состояние управляемого объекта.

- создается посредством моделирования определенных организационных условий, благодаря которым осуществляется

⁴⁶ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь: 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

⁴⁷ Холодкова К.С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 5. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404> (дата обращения: 04.10.2022).

управляющее воздействие и обратная связь между субъектами и объектами управления.

Анализ литературы позволил систематизировать предыдущие работы относительно механизмов, позволяющих трансформировать знания в конкурентоспособность организации. По итогам систематизации было выделено три группы механизмов:

- основанные на процессах организационного обучения;
- создающие барьеры на основе уникального знания;
- активизирующие мотивацию сотрудников.

Первая группа механизмов была описана в 80–90-е гг. XX в., когда процессы организационного обучения стали рассматриваться как источники создания конкурентных преимуществ в постоянно меняющейся среде. Выдвигалось предположение, что более опытные и прошедшие интенсивное обучение отдельные сотрудники, организационные команды, подразделения будут демонстрировать лучшие результаты по сравнению с менее опытными и слабо обученными коллегами (командами, подразделениями). Опыт рассматривался как процесс накопления знаний при решении производственных проблем как на индивидуальном, на групповом, так и на организационном уровнях. Дополнительным преимуществом организации, которое формировалось за счет опыта и обучения сотрудников, становилось повышение надежности, или, иными словами, согласованности и слаженности работы организации, что в конечном итоге также приводило к достижению лучших результатов. Успешное накопление и распространение опыта могло быть достигнуто через механизм упрощения (mechanism of simplification)⁴⁸. Этот механизм предлагалось реализовывать через создание инструкций и рутинизацию процессов (рутины – установившиеся практики)⁴⁹. При этом отмечалось, что важность инструкций возрастает со

⁴⁸ Levinthal D.A., March J.G. A model of adaptive organizational search // Journal of Economic Behavior in Organizations. – 1981. – № 2. – P. 307–333.

⁴⁹ Grant R. Towards a knowledge-based theory of the firm // Strategic Management Journal. – 1996. – Vol. 17. – P. 109–122.

сложностью действия, количеством мест, где совершается это действие, и разнообразием конечных результатов. Особый акцент был сделан на неявные знания, так как преимущество внедренных рутин при формализации неявных знаний проявлялось в сокращении количества коммуникаций и возможности гибкой реакции на изменения.

Еще один механизм организационного обучения реализовывался через специализацию, когда формирование опыта, повышение квалификации было строго сфокусировано на узком пуле компетенций. Д. Левинтал и Дж. Марч⁵⁰ подчеркивали, что внедрение механизмов процессов организационного обучения требует изменений в организационной структуре и разработке определенных стимулирующих инструментов. Также были выделены риски, определяемые так называемой миопией (близорукостью) организационного обучения:

- краткосрочная ориентация индивидов и подразделений при анализе опыта;

- пространственная миопия, или «узость взгляда», проявляющаяся в учете опыта и эффектов от организационного обучения для ближайших «соседей» и занижении значимости опыта и эффектов для сотрудников других подразделений, организации в целом, недальновидность при учете эффектов для отрасли и общества;

- преобладание анализа «побед» над извлечением уроков после «поражений»⁵¹.

Перечисленные риски необходимо учитывать при стимулировании процессов организационного обучения на основе механизмов упрощения и специализации.

Вторая группа механизмов, создающая барьеры на основе уникального знания, объединяется в научной литературе через термин «механизм изоляции» (isolating mechanism), предложен-

⁵⁰ Levinthal D., March J. The myopia of learning // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – P. 95–112.

⁵¹ Levinthal D., March J. The myopia of learning // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – P. 95–112.

ный в 1984 г. Р. Рамелтом⁵². Основой подобного рода механизмов служит уникальность, редкость и сложность (или невозможность) имитации отдельных видов знаниевых ресурсов, за счет этих свойств формируется защита конкурентного положения фирмы. В качестве примеров уникальных знаниевых ресурсов авторы механизма изоляции приводят следующие:

- наличие у фирмы талантливых руководителей (Е. Penrose, 1959)⁵³;
- доверие потребителей (Н. Itami, 1997)⁵⁴;
- выстроенные бизнес-процессы и опыт ведения бизнеса (J. Spender)⁵⁵ и др.

Подробный перечень научных статей, в которых изучается механизм изоляции за счет уникальных знаний, позволяющий сформировать барьеры входа и обезопасить конкурентное положение фирмы, можно найти в работе J. Mahoney и J. Pandian⁵⁶. Несколько позже J. Glukler и T. Armbruster⁵⁷ раскрывают механизмы изоляции, т.е. формирования конкурентоспособности на специфичных рынках интеллектуальных услуг (например консалтинг), где цена играет не первостепенную роль при принятии решения о покупке, а сам продукт является опытным благом. На подобного рода рынках доверие, основанное на предыдущем опыте взаимодействия, с одной стороны, и общественная репутация

⁵² Rumelt R. Toward a strategic theory of the firm / R. Lamb (ed.): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1984. – P. 556–570.

⁵³ Penrose E.T. *The Theory of the Growth of the Firm*. – 3rd ed. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 272 p.

⁵⁴ Itami H. *Mobilizing Invisible Assets*. – Cambridge MA; Harvard University Press, 1987.

⁵⁵ Spender J.-C. *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. – Oxford: Blackwell, 1989.

⁵⁶ Mahoney J.T., Pandian J.R. The resource-based view within the conversation of strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1992. – Vol. 13(5). – P. 363–380.

⁵⁷ Glukler J., Armbruster T. Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation // *Organization Studies*. – 2003. – Vol. 24. – P. 269–297.

ция компании – с другой, служат источниками для запуска механизма сетевой репутации, сочетающей личные и профессиональные связи сотрудников компании⁵⁸. Сетевая репутация формирует уникальные каналы сбыта интеллектуальных услуг компании. Более общим понятием является деловая репутация фирмы, которая также может служить примером конкурентного иммунитета и залогом жизнестойкости фирмы⁵⁹.

Третья группа механизмов разрабатывалась с учетом того, что для успеха организации недостаточно иметь уникальные знания, необходимо мотивировать сотрудников использовать эти знания и создавать новые. В данном случае научная дисциплина «Управление знаниями» заимствовала принципы материальной и нематериальной мотивации сотрудников, предложенные в рамках управления человеческими ресурсами, и рассмотрела их в преломлении трансформации знания организации в ее конкурентные преимущества.

Так, на эмпирических данных американских промышленных публичных компаний за период 1994–2002 гг. авторами Н. Wang et al.⁶⁰ было показано, что механизмы «отношения с сотрудниками» и «вознаграждение сотрудников акциями» положительно влияют на преобразование специфических знаний компании в ее стоимость на фондовом рынке. Отношения с сотрудниками, являющиеся примером нематериальной мотивации, измерялись через комплекс показателей: наличие у компаний сильного профсоюза, отсутствие политики сокращения персонала, наличие программ вовлечения сотрудников, высокие бонусы при выходе на

⁵⁸ Glukler J., Armbruster T. Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation // *Organization Studies*. – 2003. – Vol. 24. – P. 269–297.

⁵⁹ Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание и оценка // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2010. – № 2. – С. 136–143; Важенина И.С., Важенин С.Г., Ющук В.Е. Деловая репутация как нематериальное конкурентное преимущество компании // *Проблемы теории и практики управления*. – 2018. – № 12. – С. 107–115.

⁶⁰ Wang H.C., He J., Mahoney J.T. Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the role of economic and relationship-based employee governance mechanisms // *Strategic Management Journal*. – 2009. – № 30. – P. 1265–1285.

пенсию, социальная политика по охране здоровья и безопасности. Экономический механизм основывался на долевом участии персонала компании в акционерной собственности. Суть проблемы, на решение которой были направлены эти два механизма, заключается в том, что для работы со специфическими знаниями компании, например с особой технологией производства, сотрудники должны осваивать и развивать специфические компетенции, которые могут быть не востребованы на рынке труда при устройстве в другую компанию. Вследствие этого возникает сопротивление со стороны персонала в аспекте снижения мотивации инвестирования времени, денег, физических и интеллектуальных усилий в создание специфического человеческого капитала, который можно в полной мере реализовать исключительно в одной конкретной компании. В этом же эмпирическом исследовании было доказано, что чем большим объемом специфических знаний обладает компания, тем больше усилий она будет прилагать к созданию экономических и отношенческих механизмов управления сотрудниками.

Подводя итоги анализа научного поиска в области механизмов формирования конкурентоспособности на основе знаний, можно сказать, что это развивающееся исследовательское поле, которое можно обогатить за счет интегрирования научных разработок. О необходимости сочетания организационных и мотивационных механизмов рассуждал в своих работах Б.З. Мильнер⁶¹. В свою очередь предложенные организационно-мотивационные механизмы запуска и поддержания процессов самоорганизации и саморазвития в концепции 2С-Систем⁶² хорошо проецируются на управление знаниями и могут стать одним из вариантов развития рассматриваемого научного поля.

⁶¹ Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1(1). – С. 57–76.

⁶² Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев; под науч. ред. А.В. Молодчика. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – 254 с.

Таким образом, анализ литературы позволил предложить авторскую классификацию механизмов, позволяющих трансформировать знания в конкурентоспособность организации (рис. 1.1).

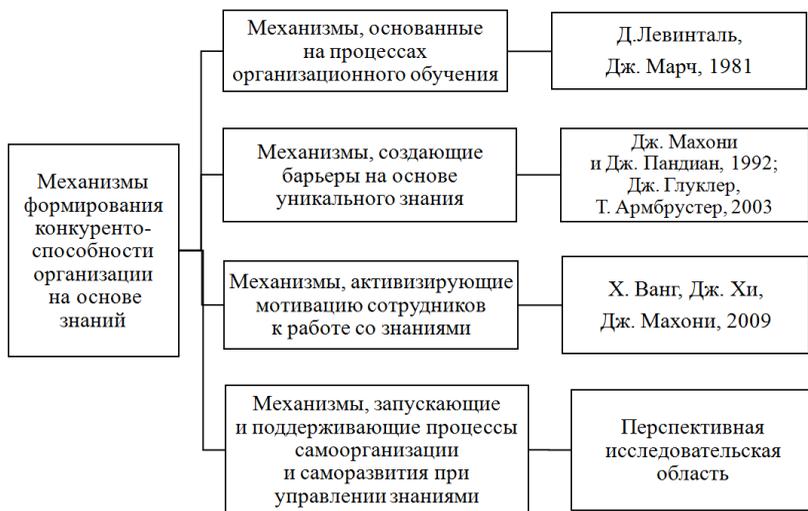


Рис. 1.1. Классификация механизмов формирования конкурентоспособности на основе знаний

Управленческие механизмы в области знаниевых ресурсов исторически концентрируют внимание на процессах распространения знаний, однако на сегодняшний день управление знаниями перешло в разряд стратегических приоритетов организаций⁶³ и, как следствие, требует более широкого спектра механизмов, способных задействовать все типы знаниевых ресурсов и связанных с ними процессов управления, а также обеспечить устойчивость создания конкурентных преимуществ на базе знаниевых ресурсов.

⁶³ Отчет Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (дата обращения: 25.03.2020).

1.3. Знаниевый потенциал организации

Теоретический анализ научных подходов к формированию конкурентоспособности на основе знаний показал, что к настоящему времени сформировалось два относительно дистанцированных методологических направления: часть теорий акцентирует внимание на статических характеристиках знаниевых ресурсов, способных усиливать конкурентные позиции компании (ресурсный подход и концепция интеллектуального капитала), тогда как другие раскрывают динамическую составляющую управления знаниями (концепция организационного обучения, самообучающейся организации, цепочка создания ценности на базе знаний). Преодолению такой методологической разобщенности может содействовать подход, учитывающий как статику, т.е. наличие и качество знаниевых ресурсов, так и динамику процессов, организованных вокруг этих ресурсов. Соединить статику и динамику изучаемого феномена знания организации позволяет научная категория «потенциал».

Понятие потенциала в управленческих науках используется достаточно давно и определяется через способности организации относительно реализации своих предельных возможностей посредством мобилизации имеющихся ресурсов и приведения в действие определенных механизмов для достижения цели или решения какой-либо задачи организации⁶⁴. В частности, понятие организационного потенциала (corporate capability) как способности корпорации управлять изменениями впервые было введено И. Ансоффом⁶⁵ еще в 70-е гг. прошлого века и до сих пор является предметом научных дискуссий. Так, например, Е.П. Третьякова

⁶⁴ Большой энциклопедический словарь. – М.: АСТ: Астрель, 2009. – 1248 с.; Leonard-Barton D. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. – Boston: Harvard Business School Press, 1995; Lynch R., Diezemann J., Dowling J. The Capable Company: Building the capabilities that make strategy work. – Chichester: Wiley-Blackwell, 2003.

⁶⁵ Ansoff H.I. Corporate capability for managing change. SRI Business Intelligence Program Research Report № 610. SRI International, Menlo Park, CA., 1978.

определяет организационный потенциал как «способность предприятия к формированию комбинации материально-имущественных, финансовых, человеческих, внешних информационных ресурсов для производства продукции и поддержания ключевых ценностей, которая выражается комплексом взаимодействующих комплементарных организационных ресурсов»⁶⁶. Следует отметить, что достаточно часто в литературе исследуется потенциал отдельных типов ресурсов, таких как сетевой потенциал фирмы⁶⁷, человеческий потенциал⁶⁸ или компетентностный потенциал управления⁶⁹.

В настоящей работе предлагается ввести новую исследовательскую конструкцию – *«знаниевый потенциал организации»*.

В отличие от организационного потенциала в предлагаемой конструкции делается акцент на определенный тип ресурсов, за счет которых организация имеет возможность достигать своих целей. В противоположность широко используемому понятию инновационного потенциала предприятия знаниевый потенциал отражает способности организации достигать целей не только за счет создания новых знаний. При этом среди работ отечественных авторов были выделены исследования, посвященные близким по смыслу феноменам, а именно информационно-знаниевому потенциалу предприятия, интеллектуальному потенциалу и ресурсному потенциалу генерации знаний. Информационно-знаниевый потенциал рассматривался А.Н. Сорочайкиным как «мера способностей и готовности предприятия реализовывать поставленные цели и

⁶⁶ Третьякова Е.П. Методология формирования организационного потенциала компании: моногр. – Челябинск: Изд. Центр ЮУрГУ, 2012. – С. 26.

⁶⁷ Попов Е.В., Симонова В.Л. Межфирменные взаимодействия: моногр. – М.: Юрайт, 2021. – 276 с.

⁶⁸ Бабинцев В.П., Куркина Н.П. Человеческий потенциал как научная категория // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер.: Философия, Социология, Право. – 2012. – № 8 (127), вып. 20. – С. 223–229.

⁶⁹ Акатов Н.Б., Аленина К.А. Компетентностный потенциал управления высокотехнологичных промышленных предприятий: моногр. – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2018. – 150 с.

задачи»⁷⁰. Как видно из определения, данный потенциал предприятия не акцентирует внимание на знаниевых ресурсах. В авторских работах⁷¹ рассматривался интеллектуальный потенциал фирмы, включающий три типа интеллектуальных ресурсов, процессы работы со знаниями и таксономию «явные-неявные» знания.

Термин «ресурсный потенциал генерации знаний» был предложен М.В. Власовым, Е.В. Поповым, А.Ю. Шишкиной и определен как «совокупность возможностей предприятия для использования информационных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов в деятельности по генерации знаний и их внедрению в инновационные процессы»⁷². Ресурсный потенциал генерации знаний позиционируется как часть ресурсного потенциала предприятия, соотнося жизненный цикл знаний и необходимые ресурсы для его эффективного функционирования.

В англоязычной научной литературе для обозначения потенциала или способности организации используется слово «capability». Анализ литературы показывает, что в сочетании со словом «знания» потенциал организации исследуется в разрезе распространения знаний, комбинации знаний, их хранения и др. Так, в европейском руководстве по менеджменту знаний описываются организационные способности к знаниям (organizational knowledge capabilities) как условия, которые должно создавать руководство организации для применения знаний в процессах, создающих ценность для внутренних и внешних стейкхолдеров⁷³.

⁷⁰ Сорочайкин А.Н. Методика оценки информационно-знаниевого потенциала предприятия // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 12. – С. 130–135.

⁷¹ Молодчик М.А. Трехмерная модель интеллектуального потенциала фирмы // Вестник Университета (Гос. ун-т управления). – 2009. – № 28. – С. 211–214.

⁷² Власов М.В., Попов Е.В., Шишкина А.Ю. Ресурсный потенциал генерации знаний в условиях цифровой экономики // Journal of New Economy. – 2019. – Т. 20, № 2. – С. 75.

⁷³ Gold A., Malhotra A., Segars A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective // Journal of Management Information Systems. – 2001. – Vol. 18, iss. 1. – P. 185–214.

При этом чаще изучается феномен потенциала организационного обучения (organizational learning capability), который определяется как способность организации обрабатывать знания, в том числе их приобретать, создавать, передавать, интегрировать и модифицировать, с целью улучшения результатов деятельности компании⁷⁴. Как правило, акцент делается на процессную составляющую организационной способности по отношению к знаниям, занижая роль ресурсной составляющей потенциала организации, которая характеризует качество и количество имеющихся знаниевых ресурсов⁷⁵. Это подтверждает определенную методологическую разобщенность, обнаруженную при теоретическом анализе научных подходов к управлению знаниями.

Статическая составляющая знаниевого потенциала описывается через наделенность человеческими, организационными, инновационными и отношенческими ресурсами. Эмпирические свидетельства указывают как на индивидуальную роль каждого вида ресурсов, так и на важность их взаимного влияния. Однако сами по себе ресурсы и их различные комбинации не могут в полной мере обеспечивать конкурентных преимуществ организации, важны регулярные процессы управления этими ресурсами⁷⁶.

Необходимость рассмотрения *динамической* составляющей в управлении знаниями отражается во многих работах. Например, И. Нонака и Х. Такеучи рассматривали динамическую трансформацию неявного и явного знания как основной элемент создания

⁷⁴ Gomes G., Wojahn R.M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises // Revista de Administração. – 2017. – Vol. 52. – P. 163–175.

⁷⁵ Chiva R., Alegre J. Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches// Management Learning. – 2005. – Vol. 36, № 1. – P. 49–68.

⁷⁶ Молодчик М.А. Организационно-мотивационные механизмы управления знаниями: теория и практика российских компаний / отв. ред. Т. А. Гаврилова. – Пермь: ИЭ УрО РАН, 2017.

новых знаний или инноваций. Их знаменитая модель SECI (социализация – экстернализация – кодификация – интернализация), представленная в виде спирали, напрямую подчеркивает непрерывность процессов, связанных с созданием новых знаний⁷⁷. В основе концепции динамических способностей фирмы, предложенной Д. Тисом⁷⁸, лежит предположение, что динамические способности возникают вследствие приобретения опыта компанией в процессе своего развития, обучения на своих ошибках. Можно считать, что теория организационного обучения положила начало динамической составляющей управления знаниями ресурсами. У истоков этой теории стояли К. Аргирис и Д. Шон, которые в конце семидесятых годов рассмотрели процессы обучения и развития компании в качестве ответа на постоянно меняющуюся конкурентную среду⁷⁹. Более поздние работы, в частности Д. Гарвин и др. (2008), определяли организационное обучение как встроенные рутины, аналогичные привычным бизнес-процессам, таким как логистика, выполнение заказов и т.п.⁸⁰ Именно в работах последнего десятилетия организационное обучение стало определяться как необходимая часть функционирования современной компании, которая стремится извлечь максимальную выгоду из знаниевых ресурсов.

Согласно Д. Гарвину и др. (2008), процессы организационного обучения включают в себя генерацию, сбор, анализ и распространение знаний. Для генерирования новых знаний необходимо запустить процессы, направленные на эксперименты, тестирование новых идей. Сбор информации предполагает регу-

⁷⁷ Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.

⁷⁸ Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18 (7). – P. 509–533.

⁷⁹ Argyris C., Schön D.A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. – Addison-Wesley, Reading, MA, 1978. – 344 p.

⁸⁰ Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // *HBR*. – 2008. – March. – P. 109–116.

лярный мониторинг деятельности конкурентов, потребностей клиентов и технологических трендов рынка. Процессы обучения могут быть направлены «внутри» (тренинги сотрудников) и «вовне» (форумы с клиентами, партнерами и поставщиками), происходить на организационном и индивидуальном уровнях⁸¹. Положительное влияние организационного обучения на конкурентоспособность фирмы явилось основной теоретической предпосылкой концепции обучающейся организации⁸². Многочисленные эмпирические свидетельства представлены в ведущем зарубежном журнале «The Learning Organization».

Для обогащения и более полного представления динамической составляющей знаниевого потенциала используется концепция 2С-Систем, в которой акцент делается не только на организационное обучение, но и на саморазвитие организации, и детально специфицируются механизмы управления, направленные на постоянное самообновление фирмы. Таким образом, динамическая составляющая знаниевого потенциала обозначается как «организационное развитие и обучение».

Как видно из вышеизложенного, между статикой знаниевых ресурсов и динамикой процессов обучения и развития имеется тесная взаимосвязь. Так, например, качество человеческих ресурсов, выраженное через квалификацию сотрудников, можно соотнести с процессами повышения квалификации, тренингами; наличие программного обеспечения для мониторинга конкурентной среды (организационный капитал) соотносится с постоянно действующими процессами, которые отражают использование данного софта в деятельности организации; наличие расходов на НИОКР, полученных патентов должно быть соотнесено с процессами генерации новых идей,

⁸¹ Александрова Т.В., Попов В.Л. Развитие корпоративных знаний организации на основе технологий обучения действием // *Управленческие науки.* – 2020. – № 10(1). – С. 68–80.

⁸² Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 417 с.

экспериментами, использованием этих патентов для разработки новых продуктов; отношенческие ресурсы, выраженные через товарный знак и репутацию организации, используются в процессах развития партнерских отношений и др.

Несмотря на очевидную взаимозависимость между статическими и динамическими компонентами знаниевых ресурсов, механизмы, объясняющие не только взаимосвязь, но и их взаимодействие, до сих пор не получили достаточного обоснования. Анализ научной литературы показал отсутствие работ, в которых соотносились бы процессы организационного развития и обучения с ресурсами, на которые эти процессы направлены. В отдельных работах, например у В.П. Галенко и О.П. Табеловой⁸³, отмечается важность учета статики и динамики при накоплении человеческого капитала, но данное положение не соотносится с методологией управления знаниями. Учитывая данный методологический пробел, предлагается соединить статику и динамику знаниевых ресурсов, изложенную в разных теориях и концепциях, и рассматривать комбинацию знаниевых ресурсов и процессов, направленных на их активизацию и развитие, обеспечивающих способность организации создавать ценность на базе знаний. Это позволит определить две взаимосвязанные плоскости управления: знаниевые ресурсы и процессы, выстроенные вокруг этих ресурсов. В первой плоскости необходимо понять уровень насыщенности ресурсами по отношению к конкурентам и оценить их качество в соответствии с характеристиками: долговечность, редкость, сложность имитации, сложность замещения, способность приносить выгоду. Например, идентифицируются патенты и лицензии организации. Во второй плоскости предлагается возможность проанализировать процессы организации, которые осуще-

⁸³ Галенко В.П., Табелова О.П. Формирование и накопление человеческого капитала в кадровой политике предприятия // Вест. Перм. нац. исследоват. политехн. ун-та. Сер.: Социально-экономические науки. – 2019. – № 4. – С. 234–244.

ствляются по отношению к знаниевым ресурсам. Например, являются процессы, связанные с инициированием новых идей, проведением экспериментов, распространением опыта между подразделениями и др.

Объединив статику и динамику управления знаниевыми ресурсами, мы предположили, что это позволит организации лучше понять, как трансформируются знаниевые ресурсы в конкурентоспособность фирмы (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Составляющие знаниевого потенциала организации

Статика: знаниевые ресурсы	Динамика: организационное развитие и обучение
Человеческие	Процессы привлечения, обучения, развития и удержания сотрудников
Инновационные	Готовность к экспериментам, процессы генерирования новых знаний
Организационные	Процессы сбора, обработки, использования и распространения информации
Отношенческие	Готовность к сотрудничеству, процессы создания и реализации партнерских отношений

При этом еще одним важным моментом, который на сегодняшний день также не получил достаточно полного рассмотрения в научной литературе, является вопрос, связанный с запуском и устойчивостью процессов влияния знаниевых ресурсов на конкурентоспособность организации.

В данном исследовании выдвигается *предположение* о том, что драйвером трансформации знаний в конкурентоспособность организации может выступать *вектор проактивного поведения сотрудника*.

Данная гипотеза лежит в русле личностного подхода к управлению знаниями, который широко обсуждался в работах

Т. Давенпорт и Л. Прусак⁸⁴. Авторы подчеркивали, что опыт, экспертное мнение, в том числе основанное на интуиции, играют важную роль в успешном управлении знаниями. В свою очередь И. Нонака и Х. Такеучи говорили о том, что знания, в отличие от информации, базируются на внутренних установках сотрудников, на их приверженности организации. Вследствие этого искусство управления знаниями в большей степени основывается на ценностях и убеждениях, чем на информации и логике⁸⁵.

⁸⁴ Davenport T., Prusak L. Working Knowledge. – NY: Harvard Business School Press, 1998.

⁸⁵ Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.; Zhu H., Djurjagina K., Leker J. Innovative behaviour types and their influence on individual crowdsourcing performances // International Journal of Innovation Management. – 2014. – Vol. 18, iss. 6. – P. 1–18.

ГЛАВА 2. ПРОАКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И МЕХАНИЗМЫ ЕГО АКТИВИЗАЦИИ

2.1. Феномен проактивного поведения сотрудников организации

Поведенческие аспекты управления организацией были впервые упомянуты в работах М. Фоллет, которая акцентировала внимание на развитии человеческого потенциала как основного источника создания уникальных конкурентных преимуществ организации. Возникшее в конце XX века понятие человеко-ориентированной организации обозначило новое направление в менеджменте, предполагающее отход от авторитарного стиля руководства, отказ от иерархии, формирование командного настроения и постулирование важности поддерживаемых персоналом ценностей и смыслов работы⁸⁶. Одним из активно развивающихся направлений стало изучение инициативного поведения сотрудников, которое и позволяло быстро и эффективно реагировать на постоянно меняющуюся среду, искать новые возможности.

М. Фрезе предложил концепцию индивидуальной инициативы (*personal initiative*), в которой поведение сотрудника предполагало самостоятельный старт деятельности, способность к прогнозированию будущих возможностей и проблем, а также наличие паттернов настойчивости при достижении поставленных целей. Такие сотрудники склонны к генерированию уникальных идей, к активному сбору информации о потенциальных проблемах, имеют способность преодолевать трудности и готовы принимать во внимание обратную связь⁸⁷. Достаточно часто индивидуальную инициативу рассматривают как часть модели про-

⁸⁶ Адизес И. На пороге управленческой революции // *Harvard Business Review*. Россия. – 2017. – № 1. – С. 11–15.

⁸⁷ The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples / M. Frese, D. Fay, T. Hilburger [et al.] // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 1997. – Vol. 70(2). – P. 139–161.

активного поведения работника. Модель была разработана Дж. Крантом⁸⁸ и дополнена С. Паркером⁸⁹. По определению, проактивное поведение предполагает упреждающее действие в ситуации будущего, т.е. сотрудник пытается решить проблему до того, как она возникнет.

В настоящем исследовании предлагается дополнить понятие «проактивное поведение» словом «вектор» для уточнения направленности личных интересов сотрудника и организации в целом. Под вектором проактивного поведения сотрудника будем понимать комбинацию трех поведенческих установок:

- стремление к саморазвитию;
- проявление инициативы;
- приверженность организации.

Модель поведения сотрудника, одновременно определяемая саморазвитием, инициативой и приверженностью, формирует предпосылки для возникновения самоподдерживающихся циклов организационного обучения и создания нового знания, а также обеспечивает регулярность и устойчивость этих процессов. Принципиальным отличием от предыдущих научных работ по проактивному поведению является то, что приверженность организации, как правило, не рассматривалась авторами как ключевой компонент поведенческих установок сотрудников для эффективного управления их инициативой с точки зрения организации в целом. Именно приверженность говорит о самоотождествлении личных целей сотрудника с целями организации. Вследствие этого и используется понятие «вектор», для отражения направленности поведения сотрудника относительно целей организации.

⁸⁸ Crant J.M. Proactive behavior in Organization // Journal of Management. – 2000. – Vol. 26, № 3. – P. 435–462.

⁸⁹ Parker S.K., Williams H.M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work // Journal of Applied Psychology. – 2006. – Vol. 91. – P. 636–652; Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation // Journal of Management. – 2010. – Vol. 36, № 4. – P. 827–856.

Мотивация *саморазвития* выражается через сознательное и внутреннее желание сотрудника повысить уровень своих профессиональных и социальных компетенций. Современные исследования обосновывают смещение акцентов в мотивации с традиционного внешнего стимулирования на мобилизацию внутренних стимулов к повышению производительности труда⁹⁰. Мотивация саморазвития означает, что работник должен иметь достаточно убедительные внутренние обоснования (мотивы), чтобы без явного внешнего регулирования быть способным сознательно управлять качеством своего потенциала. Именно внутренняя мотивация приводит к формированию ощущения компетентности, осознанию собственных возможностей, автономии и содержательности⁹¹. В этом случае возникновение проблем при выполнении работы, изменение ее содержания или требований к ее выполнению не приводит к стрессовому состоянию, а скорее, наоборот, становится личным вызовом для работника. Это открывает новые возможности для самореализации при решении трудных, нестандартных задач, для повышения профессиональной квалификации, для усиления личных навыков по взаимодействию в коллективе.

Стремление к саморазвитию позволяет сотруднику совершенствовать свои навыки использования знаниевых ресурсов, прикладывать усилия для увеличения их количества и качества. Например, в процессе совершенствования своих навыков по работе с клиентами сотрудник может добиться увеличения количества долгосрочных договоров. Также можно предположить, что, запуская цикл индивидуального обучения, вследствие наличия мотивации саморазвития сотрудник способствует и запуску циклов организационного обучения. Так, в концепции 2С-Систем обосновывается, что сотрудники, ориентированные на самораз-

⁹⁰ Эсаулова И.А. Развитие организации и мотивационные механизмы // От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

⁹¹ Social foundations of thought and action. – Bandura: Albert, 1986.

вите, склонны участвовать в более сложных видах деятельности, требующих высокого уровня адаптационных способностей, гибкости и постоянного самосовершенствования⁹². Саморазвитие строится на сильной внутренней мотивации и достаточно часто связано с паттернами инициативного поведения – второй составляющей вектора поведения.

Инициативное поведение отражает желание сотрудника применить свои компетенции на практике, т.е. представляет собой проактивное поведение по отношению к определенному виду деятельности. В модели проактивного поведения и концепции индивидуальной инициативы подчеркивается, что этот паттерн характеризуется активной позицией, высокими внутренними стимулами для старта деятельности, упорством в преодолении трудностей, возникающих при решении производственных задач. Значимым результатом инициативного поведения является саморазвитие на индивидуальном уровне и активизация процессов изменений в команде, подразделении, организации⁹³. Следует отметить, что в настоящем исследовании инициативное поведение является составляющей проактивного поведения, хотя в некоторых работах, например в исследованиях И.В. Семеновой⁹⁴, понятие «проактивность» использовалось для отражения одной из моделей инициативного поведения наряду с моделями активного, присоединяющегося и самоустранивающегося поведения сотрудников.

Примерами паттернов инициативного поведения могут служить обращение за обратной связью к руководителю для повышения качества работы, поиск новых проектов для повышения квалификации и развития навыков, идентификация будущих компетенций,

⁹² Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев; под науч. ред. А.В. Молодчика. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – 254 с.

⁹³ Эсаулова И.А., Семенова И.В. Управление инициативой персонала как область деятельности современной организации // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 26–33.

⁹⁴ Семенова И.В. Инициатива как специфическая форма самореализации работника в современной организации // E-FORUM. – 2018. – № 1 (2).

необходимых организации, рационализаторские предложения по организации производства, по совершенствованию коммуникативных технологий, применяемых в организации, инициативы в области продукта, инициативные предложения по внедрению новых ИКТ в производственный процесс, развитие проектов по сбору и анализу информации относительно отрасли и рынка, стратегические инициативы по изменению бизнес-модели организации, инициатива по выстраиванию отношений с сотрудниками других отделов, по развитию персональной сети контактов с внешними стейкхолдерами организации в соответствии с профессиональной деятельностью, содействие другим сотрудникам в развитии персональной сети контактов, идентификация будущих рынков и инициирование переговорных процессов для создания соглашений о сотрудничестве по всей цепочке добавленной стоимости.

Наличие инициативы по созданию нового знания является базовой предпосылкой для появления инноваций и, как следствие, предпосылкой для повышения конкурентоспособности компании. Само по себе инициативное поведение сотрудников, как показывают последние исследования, играет принципиальную роль в создании долгосрочных конкурентных преимуществ.

В концепции 2С-Систем поведение сотрудников, основанное на внутренних мотивах, интерпретируется как источник саморегуляции или самонастройки организации под требования внешней среды⁹⁵. В модели проактивного поведения подчеркивается, что при мотивации инициативной деятельности важно целеполагание. Цель может определяться на основе личностных предпочтений, но может быть сформирована и с учетом стратегических целей организации. В этом случае сотрудник будет инициировать изменения на уровне

⁹⁵ Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев; под науч. ред. А.В. Молодчика. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – 254 с.; От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

команды, подразделения и организации в целом. Соотнесение личных и организационных целей возникает в случае приверженности (commitment) организации, что является третьей составляющей вектора поведения сотрудника. Приверженность организации позволяет согласовать мотивацию саморазвития и инициативное поведение сотрудника с целями организации.

В концепции 2С-Систем в качестве базовой управленческой цели обозначается сонаправленность личностных и организационных интересов. На рис. 2.1 показаны векторы личностного и группового поведения сотрудников, отражающие положительную и отрицательную направленность.

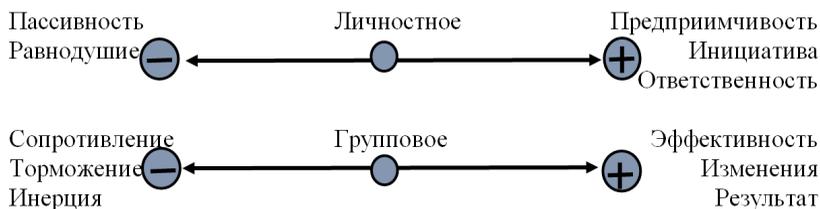


Рис. 2.1. Вектор личностного и группового (организационного) поведения⁹⁶

Приверженность сотрудника выражается в определенном отношении к организации и типе поведения в рамках профессиональной деятельности, так как сотрудник связывает свое благополучие с успехом организации и, как следствие, выражает готовность работать именно в этой организации в течение длительного периода. В академической среде эта конструкция была предложена Дж. Майер и Н. Аллен⁹⁷ в начале 90-х гг. XX века. Исследования показывают, что приверженный персонал стремится

⁹⁶ От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – С. 67.

⁹⁷ Meyer J.P., Allen N.J. Three-component conceptualization of organizational commitment // Human resource management review. – 1991. Vol. 1. – P. 61–89; Meyer J.P., Allen N.J. Commitment in the workplace: Theory, research and application. – London: SAGE, 1997.

ся к улучшению достижений в профессиональной сфере, учитывая цели организации, что напрямую влияет на результаты деятельности организации. Кроме того, приверженность повышает чувство сопричастности и идентификации, способствует формированию здорового социально-психологического климата, что в свою очередь отражается на эффективности процессов организационного обучения⁹⁸. В одном из последних исследований группы компаний Deloitte сопричастность (belonging) сотрудников, определяемая через согласованность между индивидуальными и организационными целями, относится к ключевым трендам в области управления человеческими ресурсами⁹⁹. Большинство эмпирических исследований подтверждают значимое положительное влияние приверженности на желание делиться знаниями и, соответственно, на скорость распространения знаний. Последователи теории обучающейся организации относят приверженность к базовым элементам, определяющим эффективность процессов обучения. Анализ практик использования знаниевых ресурсов также показывает, что приверженность персонала является необходимым условием для рационального инвестирования и эффективного использования знаниевых ресурсов.

Проведем обобщение функций, сущности и форм проявления поведенческих установок проактивного поведения сотрудников (табл. 2.1).

Проактивное поведение персонала может проявляться по-разному, в зависимости от индивидуальных черт и характеристик отдельного сотрудника¹⁰⁰. Для каждой из трех составляющих вектора проактивного поведения (рис. 2.2) можно выделить лично-

⁹⁸ Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // HBR. – 2008. – March. – P. 109–116.

⁹⁹ Отчет Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (дата обращения: 25.03.2020).

¹⁰⁰ Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions / B.W. McCormick, R.P. Guay, A.E. Colbert, G.L. Stewart // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2018. – Vol. 92(1). – P. 30–51.

стные факторы, которые способствуют или препятствуют проявлению данных поведенческих паттернов (табл. 2.2).

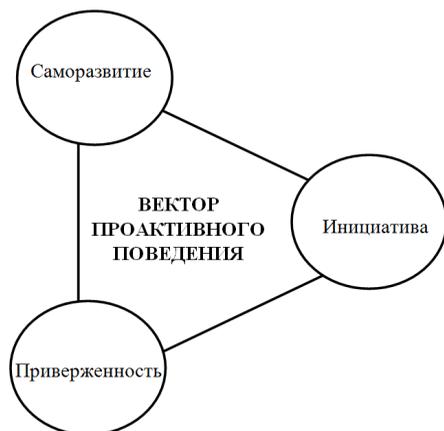


Рис. 2.2. Три составляющих вектора проактивного поведения сотрудника

Таблица 2.1

Сущность и форма проявления паттернов проактивного поведения сотрудника

Поведенческая установка	Сущность	Форма проявления
Мотивация саморазвития формирует импульс к профессиональному самосовершенствованию. Установка: «Я способен и могу достичь большего»	Самонаправленное изменение самого себя, основанное на способности работника диагностировать свои потребности в развитии, формулировать его цели, определять необходимые ресурсы, выбирать и реализовывать соответствующие стратегии саморазвития	Работники стремятся к постоянному поиску новых знаний и опыта, возможностей их использования для решения текущих и новых проблем, участвуют в более сложных видах деятельности, требующих высокого уровня адаптационных способностей, гибкости и постоянного самосовершенствования
Инициативное поведение формирует импульс к действию. Установка: «Буду действовать»	Реализация природной способности целенаправленно и проактивно инициировать изменения в окружающей среде	Работники проявляют инициативу по разработке инновационных идей и их внедрению с целью совершенствования продуктов/услуг компании, технологии их производства и маркетинговых мероприятий по продвижению и послепродажного сервиса

Поведенческая установка	Сущность	Форма проявления
Приверженность организации обеспечивает общность ценностей и целей работника и организации. Установка: «Я – часть целого»	Личная заинтересованность в достижении высоких результатов и реализации новаторских инициатив в векторе интересов организации	Работники проявляют неподдельный интерес и готовы приложить все усилия для повышения качества и количества знаний ресурсов предприятия, стремятся выполнять все свои обязанности, превосходя установленные требования и стандарты, преданы организации и понимают, что собственное благополучие связано с успехом предприятия

Таблица 2.2

Личностные факторы, стимулирующие проактивное поведение сотрудников, и препятствующие ему

Поведенческая установка	Личностные предпосылки и стимулы	Личностные барьеры для проактивного поведения
Мотивация саморазвития	Достаточный уровень интеллектуального потенциала для профессионального роста, желание достичь большего	Самоуспокоенность, самодовольство, недостаток опыта, боязнь ошибиться
Инициативное поведение	Готовность к риску и неопределенности, стремление к решению нестандартных задач	Склонность к пассивному поведению. Отсутствие у работника желания проявлять инициативу. Боязнь ошибок
Приверженность организации	Готовность работать в команде, Моральная и материальная заинтересованность в результатах труда	Ценности организации не совпадают с ценностями сотрудника, склонность к индивидуализму

2.2. Организационно-мотивационные механизмы активизации проактивного поведения сотрудников

Комплексный анализ механизмов, направленных на активизацию человеческого потенциала, проводится в прикладной психологии и менеджменте. В частности, С. Паркер и др.¹⁰¹ рассматривают предпосылки проактивного поведения персонала. Как было показа-

¹⁰¹ Parker S. K., Williams H.M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work // Journal of Applied Psychology. – 2006. – Vol. 91. – P. 636–652.

но выше, особое внимание этим вопросам уделяется в концепциях, развивающих идею человеко-ориентированных организаций. Исследование кейсов ведущих компаний также позволяет выделить ряд управленческих инструментов, направленных на моделирование поведения сотрудника. Так, идеолог направления «Менеджмент 2.0» Г. Хамел на основе анализа успешных практик компаний, таких как Toyota, Whole Foods, General Electric, Google, определил ряд организационных инструментов, ориентированных на мобилизацию человеческих способностей, среди которых: совместный выбор и установка целей, деструктуризация и дезагрегация организации, создание демократичного информационного поля, поддержка бунтарей, расширение зоны автономности сотрудников, создание внутренних рынков идей, талантов и ресурсов, создание сообщества увлеченных, изменение сознания лидеров¹⁰². Следует также отметить, что уже в ранних работах по управлению знаниями отмечалось, что работники умственного труда (knowledge workers) нуждаются в большей автономии своей деятельности¹⁰³.

Активизация человеческого потенциала рассматривалась и в работе И. Нонака, предложившего концепцию Ва, что в переводе с японского означает «место». Согласно этой концепции, для мобилизации отдельного индивида, для развития отношений между сотрудниками, группами, подразделениями необходимо место или поле взаимодействия. Это поле может быть физическим (офис, конференция и др.), виртуальным (электронная почта, телеконференция и др.) или ментальным (общий опыт, идеи, ценности и др.). С помощью этого поля организация переходит от простого взаимодействия сотрудников по работе к сознательному созданию нового знания или инноваций. В качестве базовых условий создания инноваций были выделены следующие¹⁰⁴:

¹⁰² Hamel G. Moon shots for management // Harvard Business Review. – 2009. – Vol. 87, iss. 2. – P. 91–98.

¹⁰³ Drucker P.F. Landmarks of Tomorrow: A Report on the New Post-Modern World. – London: Routledge, 1996. – 290 p.

¹⁰⁴ Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.

- **Намерение.** Намерение означает стремление организации развивать свои способности к восприятию, созданию, накоплению и использованию знания.

- **Автономия, или самостоятельность отдельных сотрудников.** Оригинальные идеи, возникающие у самостоятельных индивидуумов, распространяются среди членов команды, а впоследствии становятся идеями организационными. Это рассматривается как предпосылка самоорганизующейся системы. Создающая знания организация, которая придерживается принципа независимости, может быть определена как самовоспроизводящаяся система по аналогии с биологическими системами, которые включают различные органы, состоящие, в свою очередь, из множества клеток. Каждая клетка контролирует происходящие в ней изменения и определяет свою величину посредством самовоспроизведения. Этот принцип саморегуляции – суть системы самовоспроизведения.

- **Встряска и созидательный хаос.** Под встряской понимаются изменения, перемены, которые затрагивают ценности и перспективы организации. Хаос может родиться естественным путем или быть создан искусственно. Например, председатель правления компании Сапон Рюдзабуро Каку говорил: «Роль высшего руководства – вселять в подчиненных ощущение кризиса и веру в возвышенные идеалы» (Нонака И., Такеучи Х. С. 109).

- **Избыточность информации.** Это четвертое условие, приводящее в действие спираль создания знания. Под избыточностью информации подразумевается информация, выходящая за рамки безотлагательных потребностей организации, отдельного подразделения или сотрудника. Сознательно избыточность можно создать, например, ротацией персонала, когда сотрудники получают возможность посмотреть на свои обязанности с разных точек зрения.

- **Разнообразие информации.** Каждый сотрудник должен иметь немедленный доступ к максимально возможному количеству необходимой информации.

- Команда для создания организационного знания, по мнению Нонака и Такеучи, должна быть сформирована с учетом принципов самоорганизации, которые предполагают наличие процессов постоянного обучения, разнообразие информации, дублирование обязанностей и др. При выборе структуры, способствующей созданию нового знания, авторы рекомендуют ориентироваться на гипертекст-организацию, когда управление осуществляется «из центра – вверх – вниз».

Учитывая предыдущие исследования, выдвигается гипотеза, что в качестве организационно-мотивационных механизмов формирования вектора проактивного поведения сотрудника могут выступать:

- организационная культура, ориентированная на обучение;
- трансформационное лидерство;
- гибкая организационная структура.

Визуально действие организационно-мотивационных механизмов активизации вектора проактивного поведения можно отобразить следующим образом (рис. 2.3).

Согласно концепции 2С-Систем, вектор проактивного поведения сотрудника формируется вследствие напряженности между автономностью, компетентностью и целевыми установками. Выраженная напряженность мотивации запускает рефлексивные процессы анализа несоответствия внутренних ресурсов работника, таких как знания, навыки, поведенческие стереотипы и убеждения, внешней среде, т.е. уровню знаний на предприятии, принятым поведенческим моделям, организационным рутинам. Каким образом создается эта напряженность, определяющая цикл самовоспроизводства внутренней мотивации и, соответственно, проактивное поведение сотрудника? Рассмотрим принцип действия организационно-мотивационных механизмов, учитывая, что:

- культура определяет систему ценностей организации;
- лидерство отражает образцы и прецеденты поведения руководителей организации;
- структура организации задает институциональные рамки.

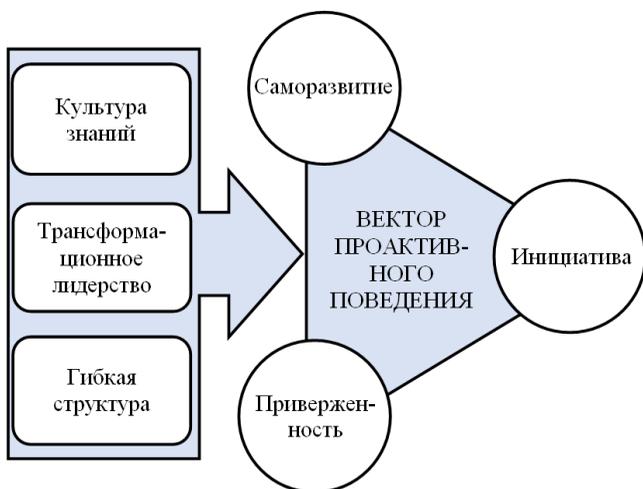


Рис. 2.3. Организационно-мотивационные механизмы активизации вектора проактивного поведения

Культура организации незримо связывает воедино все элементы системы управления предприятием¹⁰⁵ и основывается на базовых представлениях и ценностях, разделяемых сотрудниками организации. Е. Shein¹⁰⁶ подчеркивает, что эти представления и ценности формируются в ответ на внешние вызовы, угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация в процессе конкурентной борьбы. Культура, таким образом, влияет и на эффективность организации в целом, и на уровень удовлетворенности отдельного сотрудника в частности. В рамках ресурсного подхода¹⁰⁷ отмечается, что сформированная организационная культура является редким и сложноимитируемым ресурсом в конкурентной борьбе.

¹⁰⁵ Исопескуль О.Ю. Управленческие дискурсы организационной культуры. – М.: Наука, 2014. – 486 с.

¹⁰⁶ Shein E. *Organizational Culture and Leadership*. – 3rd ed. – San Francisco: The Jossey-Bass, 2004.

¹⁰⁷ Barney J.B. Firm resources and sustainable competitive advantage // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.

Для эффективного управления в эпоху экономики знаний, по мнению многих исследователей, организационная культура является фундаментом успешности процессов передачи знаний, их аккумуляции и, безусловно, создания новых знаний. В начале 2000-х гг. в научной литературе появился отдельный термин «культура знаний» (knowledge culture), или «культура, ориентированная на обучение» (learning culture)¹⁰⁸, а в некоторых работах рассматривается понятие поддерживающей среды (supportive environment), но акцент в основном делается на ценности сотрудников и климат в организации, что по своей сути и отражает культуру организации¹⁰⁹. Значимость организационной культуры отражается и в ГОСТах по менеджменту знаний¹¹⁰.

Именно культура определяет поведение сотрудников по отношению к знаниям. Во-первых, она формирует общие представления о том, что такое знание организации и какими знаниями надо управлять. Во-вторых, определяются отношения между знаниями индивидуумов и организации, например, кому принадлежат знания, кто контролирует использование знаний, как происходит распространение знаний и др. В-третьих, именно культура создает среду для социального взаимодействия, определяя тем самым способы получения и применения знаний в определенных рабочих ситуациях. В-четвертых, возможности для проявления инициативы по созданию новых знаний также заложены в культуре организации¹¹¹. Как образно пишут V. Marsick и K. Watkins

¹⁰⁸ 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, № 2. – P. 132–151.

¹⁰⁹ Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // *HBR*. – 2008. – March. – P. 109–116.

¹¹⁰ ГОСТ Р 54876-2011. Руководство по обеспечению взаимосвязи менеджмента знаний с культурой организации и другими организационными процессами [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200090040> (дата обращения: 15.01.2021).

¹¹¹ De Long, Fahey Diagnosing. Cultural barriers to knowledge management // *Academy of Management Executive*. – 2000. – Vol. 14, № 4. – P. 113–127.

(2003), культура, ориентированная на обучение, живет «в сердцах и мыслях» сотрудников, без нее все остальные элементы обучающейся организации не имеют смысла¹¹².

Таким образом, *культура знаний определяется как особый тип организационной культуры, формирующий представления и ценности относительно получения, создания, распространения и коммерциализации знаний*. Такая культура способствует развитию навыков по самоорганизации, саморазвитию и инициативному поведению сотрудников при работе со знаниями, создает высокий уровень доверия при получении и распространении знаний, определяет высокий уровень толерантности к ошибкам при создании нового знания и формирует ценности самоотождествления с результатами организации при материализации знаний.

Культура знаний предполагает, что организационный климат характеризуется высоким доверием, открытостью и участием. При этом организация поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать своих целей, принимать на себя ответственность. Например, в статье X. Zang, J. Jiang¹¹³ отмечается важность проактивной компоненты для успеха в распространении знаний. Организация поддерживает единство целей, одобряет и стимулирует командную работу, ориентирует на достижение результата; стремление сотрудников повышать свою квалификацию, приобретать новые знания и навыки, а также совершенствовать имеющиеся поощряется на уровне организации. Культура знаний предполагает также создание атмосферы толерантности к ошибкам. Важность психологических факторов при формировании проактивного по-

¹¹² 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, № 2. – P. 140–141.

¹¹³ Zang X., Jiang J.Y. With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing // *Journal of Knowledge Management*. – 2015. – Vol. 19, № 2. – P. 277–296.

ведения персонала рассматривается в работах Е. Шумейко и Л.А. Верещагиной¹¹⁴.

Как показывает анализ литературы, создание культуры знаний невозможно без активного участия лидеров организации¹¹⁵, поэтому вторым механизмом активизации проактивного поведения сотрудников является лидерство.

Со времен Й. Шумпетера¹¹⁶ роль лидера для инициирования изменений, творческого разрушения, создания нового знания признается всеми научными школами, а на сегодняшний день развитие лидерства стало стратегической задачей многих современных компаний¹¹⁷. При этом именно лидерство играет значимую роль в привлечении и удержании талантливых сотрудников¹¹⁸. И, безусловно, лидерство определяет готовность руководства к применению активной стратегии по созданию конкурентных преимуществ на базе знаний, что формирует управленческие решения, финансовую тактику и стратегию организации. Но, несмотря на признание роли лидерства для управления знаниями, до сих пор малоизученными остаются механизмы влияния лидерства на проактивное поведение со-

¹¹⁴ Шумейко Е., Верещагина Л.А. Психологические предикторы проактивного поведения ИТ-специалистов. – 2020 // Психология XXI века актуальные вызовы и достижения: сборник статей участников междунар. науч. конф. молодых ученых; Санкт-петербургский государственный университет. – СПб.: Изд-во ООО «Скифия-принт». – С. 156–164.

¹¹⁵ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment / Dvir T., Eden D., Avolio B.J., Shamir B. // *Academy of Management Journal*. – 2002. – Vol. 5(4). – P. 735–744; Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // *HBR*. – 2008. – March. – P. 109–116; Nonaka I., Toyama R., Konno N. SECI, Ba, Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation // *Long Range Planning*. – 2000. – Vol. 33, № 1. – P. 5–34.

¹¹⁶ Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. – М., 2007. – 861 с.

¹¹⁷ *Practicing organization development: a guide for leading change* / W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R.L. Sullivan, A. Sullivan. – 3rd ed. – 2010. – 704 p.

¹¹⁸ Bontis N., Fitzzen J. Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents // *Journal of Intellectual Capital*. – 2002. – Vol. 3(3). – P. 223–247.

трудников с учетом его роли для трансформации знаний в конкурентоспособность организации.

Один из последних обзоров литературы, который посвящен взаимосвязи лидерства и управления знаниями¹¹⁹, на основе анализа около 500 статей за последние двадцать лет, во-первых, показывает восходящий тренд публикаций в этой области, а во-вторых, отдельным кластером выделяет пул статей, направленных на изучение поведения лидеров и последователей. Статьи этого кластера рассматривают лидерство как ключевой фактор формирования человеческого потенциала и его реализации в целях повышения эффективности деятельности организации.

Теоретические и эмпирические исследования отмечают, что наиболее частым типом лидерского поведения в организациях, управляющих знаниями, является трансформационное лидерство. В работе В. Bass и В. Avolio указано, что *трансформационное лидерство* построено на личной харизме лидера, доверии, личных примерах саморазвития и самоорганизации, наставничестве¹²⁰. Видение лидера, его приверженность организации формируют особый настрой на непрерывное обучение, поиск и создание новых знаний не только на уровне индивидуума, но и на уровне команды, убеждая в синергетическом эффекте от совместного создания знаний. Трансформационный стиль лидерства связан с регулярной артикуляцией видения будущего компании, формированием ожиданий высоких достижений в векторе интересов организации. Для успешных инноваций важны также «само»-характеристики лидера – самоопределение, самоконфигурация, самоиницирование, самотрансформация.

¹¹⁹ The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues / M.M. Pellegrini, F. Ciampi, G. Marzi, B. Orlando // Journal of Knowledge Management. – 2020. – Vol. 24, № 6. – P. 1445–1492.

¹²⁰ Bass B.M., Avolio B.J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership // Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994; Bass B.M., Avolio B.J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond // Journal of European Industrial Training. – 1990. – Vol. 14(5).

Таким образом, действия лидера являются примером новаторства, предпринимательства и саморазвития¹²¹. Трансформационное лидерство запускает механизм творческого напряжения, создавая разрыв между мечтой и реальностью, стимулируя тем самым проактивное поведение сотрудников, направленное на самоорганизацию и саморазвитие¹²². При этом у самого лидера также должно быть творческое напряжение, которое проявляется не в беспокойстве и волнении, а в психологическом усилии. Как показало исследование S. Mittal и R. Dhar¹²³, трансформационное лидерство развивает уверенность сотрудников в способности найти креативное решение производственной проблемы, в свою очередь в статье Y. Dong et al. (2017)¹²⁴ эмпирически доказывается положительное влияние трансформационного лидерства на творческий потенциал не только на уровне индивидуума, но и на уровне команды, когда лидер создает позитивный настрой всей команды относительно важности знаний и убеждает в синергетических эффектах от совместного создания знаний.

Лидер формирует «феномен группового единomyслия», умеет создавать отношения, уважает мнения других, умеет признавать

¹²¹ Camps J., Rodríguez H. Transformational leadership, learning, and employability // *Personnel Review*. – 2011. – Vol. 40(4). – P. 423–442; Mason C., Griffin M., Parker S. Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioural change // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2014. – Vol. 35, iss. 3. – P. 174–194; Mittal S., Dhar R. Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of creative self-efficacy and moderation role of knowledge sharing // *Management Decision*. – 2015. – Vol. 53, № 5. – P. 894–910.

¹²² От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

¹²³ Mittal S., Dhar R. Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of creative self-efficacy and moderation role of knowledge sharing // *Management Decision*. – 2015. – Vol. 53, № 5. – P. 894–910.

¹²⁴ Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: influences of dual-focused transformational leadership / Y. Dong, K.M. Bartol, Z.X. Zhang, C. Li // *Journal of Organizational Behavior*. – 2017. – Vol. 38, № 3. – P. 439–458.

свои ошибки¹²⁵. Именно этот аспект лидерства влияет на формирование культуры знаний. Например, в работе N. Bontis и J. Fitzenz¹²⁶ на эмпирических данных доказывается, что наибольшая взаимосвязь наблюдается между лидерством и согласованием ценностей сотрудников организации. В свою очередь А. Koveshnikov и др. обнаружили, что трансформационное лидерство положительно влияет на вовлеченность сотрудников, в том числе через психологические атрибуты самооффективности и самоуважения¹²⁷.

Руководители, применяющие трансформационный стиль лидерства, вдохновляют, эмоционально поддерживают и интеллектуально стимулируют своих сотрудников, наполняя их работу смыслом, целеполаганием и принятием на себя ответственности за ее исполнение. Как показывают исследования, это влияет на «само»-характеристики сотрудников, а именно на их самооффективность и самоуважение. Трансформационный стиль лидерства связан с регулярной артикуляцией видения будущего компании, формированием ожиданий высоких достижений и трансляцией уверенности в способности своих сотрудников выполнить задание на высоком уровне, внося тем самым вклад в развитие организации в целом. Вселяя уверенность и давая конструктивную обратную связь, лидеры такого типа способны усилить «само»-характеристики сотрудников.

Исследования в прикладной психологии позволили обнаружить прямую связь между самоуважением сотрудника и его идентификацией с определенной группой, где он выполняет свою рабо-

¹²⁵ От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – С. 120–123.

¹²⁶ Bontis N., Fitzenz J. Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents // *Journal of Intellectual Capital*. – 2002. – Vol. 3(3). – P. 223–247.

¹²⁷ Koveshnikov A., Ehrnrooth M., Wechtler H. The Three Graces of Leadership: Untangling the Relative Importance and the Mediating Mechanisms of Three Leadership Styles in Russia // *Management and Organization Review*. – 2020. – Vol. 16, iss. 4. – P. 791–824.

ту¹²⁸. Чувство принадлежности к коллективной цели, миссии способно побудить сотрудника сопоставить свои собственные цели с целями подразделения, организации. Психологическое принятие своей идентификации с организацией как сопричастности и принадлежность к чему-то большему, чем ты сам, позволяет сотруднику принять цели организации как свои собственные. Именно трансформационное лидерство способно активировать идентификацию сотрудника как значимого члена коллектива организации. Такие сотрудники психологически более устойчивы, удовлетворены результатами своего труда, уверены и внутренне мотивированы¹²⁹.

Руководители, использующие трансформационный стиль лидерства, активизируют ощущение свободы и автономности, побуждая тем самым своих сотрудников брать на себя ответственность и быть проактивными при выполнении своей работы, искать новые подходы к ее выполнению¹³⁰. При этом лидеры умеют представлять стрессовые сложные задачи как возможности для сотрудников реализовать свой потенциал, повысить уверенность в себе, получить одобрение и поддержку от коллег. Все это способствует не только увеличению производительности труда, но и формирует положительный эмоциональный настрой в организации.

В организациях, реализующих принципы 2С-Систем, руководители по своей инициативе занимаются развитием других лидеров посредством наставничества и практического обучения. Как следствие, возникает феномен многоуровневого лидерства. По мнению представителей самих компаний, именно *многоуровневое лидерство* является механизмом, запускающим и поддерживающим процессы

¹²⁸ Molodchik M., Paklina S., Parshakov P. Peer effects on individual performance in a team sport // Journal of Sports Economics. – 2021. – Vol. 22, № 5. – P. 571–586.

¹²⁹ Zhang X., Bartol K. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement // Academy of Management Journal. – 2010. – Vol. 53(1). – P. 107–128.

¹³⁰ Schmitt A., Den Hartog D. N., Belschak F.D. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2016. – Vol 89(3). – P. 588–610.

обучения, создания нового знания и в конечном итоге эффективной трансформации знаний в конкурентоспособность организации.

Для реализации многоуровневого лидерства необходима достаточно *гибкая организационная структура*, позволяющая осуществлять инициативы по отношению к знаниевому потенциалу на разных уровнях. В нашем исследовании мы рассматриваем ее как третий механизм активизации проактивного поведения.

В соответствии с S. Robbins, структура организации определяется с точки зрения четырех аспектов¹³¹:

- централизации прав принятия решений и осуществления контроля;
- функциональной сложности и степени автономии отдельных подразделений и сотрудников;
- формализации организационных правил и процедур, предписывающих правила поведения;
- уровня интеграции отдельных подразделений и сотрудников через формальные механизмы координации.

Организационная структура наименее всего изучена во взаимосвязи с управлением знаниями¹³². Немногочисленные эмпирические исследования приводят оценки отрицательного влияния высокого уровня централизации и формализации на процессы создания, распространения и использования знаний организации. В свою очередь, чем выше функциональная сложность, степень автономии и уровень интеграции, тем эффективнее осуществляются процессы, связанные с управлением знаниями¹³³.

¹³¹ Robbins S.P. Organization Theory: Structure Designs and Applications. – 3rd ed. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

¹³² Mahmoudsalehi M., Moradkhannejad R., Safari K. How knowledge management is affected by organizational structure // The Learning Organization. – 2012. – Vol. 19, iss. 6. – P. 518–528.

¹³³ Chen C., Huang J. How organizational climate and structure affect KM: the social interaction perspective // International Journal of Information Management. – 2007. – Vol. 27. – P. 104–118; Liao C., Chuang S.-H., To P.-L. How KM mediates the relationship between environment and organizational structure // Journal of Business Research. – 2011. – Vol. 64. – P. 728–736; Mahmoudsalehi M., Moradkhannejad R., Safari K. How knowledge management is affected by organizational structure // The Learning Organization. – 2012. – Vol. 19, iss. 6. – P. 518–528.

Таким образом, мы можем предположить, что процессы трансформации знаниевого потенциала происходят более эффективно в децентрализованных структурах, предоставляющих значительную автономию отдельным подразделениям и сотрудникам.

Как было показано в первой главе, в теоретических работах можно найти понятие *Ba*, предложенное И. Нонака и др.¹³⁴, где указывается роль децентрализации и автономии для успешного создания знания. Как подчеркивается в концепции 2С-Систем, для устойчивого саморазвития организации также необходим высокий уровень децентрализации, что позволяет предоставлять автономию для отдельных подразделений, групп и сотрудников. Анализ успешных кейсов ведущих компаний показывает, что именно такие организационные структуры способствуют проявлению инициативы, позволяют самостоятельно принимать и реализовывать управленческие и технологические решения. Можно утверждать, что организационная структура задает различные типы поведения сотрудников и при определенном сочетании уровня децентрализации, сложности, формализации и интеграции стимулирует проактивное поведение сотрудников. Как показывают исследования, если организация дает достаточную свободу, иными словами, автономию для отдельного сотрудника, это с большой вероятностью приводит к возникновению оригинальных идей, стремлению действовать самостоятельно, экспериментировать и творить¹³⁵.

Не менее важна институциональная основа организационной структуры в виде прозрачных норм и правил, которые позволяют в короткие сроки с наименьшими транзакционными издержками реализовать новые идеи и начинания сотрудников предприятия. Авторы концепции 2С-Систем подчеркивают, что ключевой характери-

¹³⁴ Nonaka I., Toyama R., Konno N. SECI, *Ba*, Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation // Long Range Planning. – 2000. – Vol. 33, № 1. – P. 5–34.

¹³⁵ Liao C., Chuang S.-H., To P.-L. How KM mediates the relationship between environment and organizational structure // Journal of Business Research. – 2011. – Vol. 64. – P. 728–736.

стикой организационной структуры, ориентированной на развитие и обучение, является ее *гибкость*. Наиболее полная реализация этого свойства организационной структуры возможна в проектно-сетевой структуре. Таким образом, в настоящем исследовании будет использоваться термин «гибкая структура».

Гибкая структура характеризуется высоким уровнем децентрализации управления, высокой степенью автономии подразделений и отдельных сотрудников, высоким уровнем скоординированности и долгосрочными «правилами игры», способствуя самоорганизации и саморазвитию при работе со знаниями. Гибкая структура определяет высокую самостоятельность в принятии решений, регламентирует право распоряжения/присвоения результатов труда на уровне подразделения и сотрудника, формируя сонаправленность векторов интересов сотрудника, подразделения и организации в целом.

В табл. 2.3 дано краткое описание действия организационно-мотивационных механизмов на вектор поведения сотрудника.

На рис. 2.4 представлена модель формирования конкурентоспособности на основе знаний.

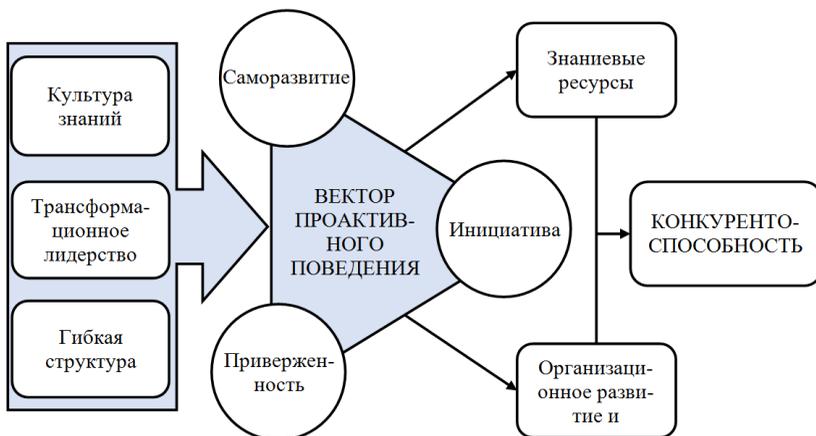


Рис. 2.4. Модель формирования конкурентоспособности на основе знаний

Таблица 2.3

Действие организационно-мотивационных механизмов на вектор поведения сотрудников

Организационно-мотивационные механизмы		Вектор поведения	
	<p>Мотивация саморазвития, установка: «Я способен!»</p> <p>Организация поддерживает и поощряет стремление к профессиональному развитию и обучению, поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать своих целей</p>		<p>Инициативное поведение, установка: «Надо действовать!»</p> <p>Организация поощряет сотрудников проявлять инициативу и высказывать идеи по совершенствованию производства и процессов производства</p>
<p>Культура знаний формирует представления и ценности относительно получения, создания, распространения и коммерциализации знания организации</p>			<p>Приверженность организации, установка: «Я – часть целого!»</p> <p>Организация поддерживает и поощряет командную работу, способствует единой культуре передачи опыта новым сотрудникам и высокая степень доверия между людьми в организации, формируются ценности работы со знаниями в векторе интересов организации</p>
<p>Трансформационное лидерство строится на личном примере, создает атмосферу творческого напряжения, общее видение, ориентировано на многоуровневое лидерство</p>	<p>Психологическое воздействие на самоэффективность, руководители умеют вдохновлять своих подчиненных на решение сложных рабочих вопросов</p>	<p>Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства</p>	<p>Формирование чувства причастности к общему результату, значимости для организации; руководители делегируют полномочиями своих подчиненных для достижения стратегических целей организации</p>
<p>Гибкая структура организации характеризуется высоким уровнем децентрализации, автономии подразделений и сотрудников, скоординированности и долгосрочными «правилами игры»</p>	<p>Структура организации способствует лидерскому поведению на всех уровнях</p>	<p>Организационная структура позволяет создавать новые структурные единицы и группы в короткие сроки.</p> <p>Существующие нормы и правила позволяют реализовать инициативу без прохождения длительной процедуры рассмотрения и утверждения</p>	<p>Структура организации позволяет делегировать полномочиями сотрудника, решившего взять на себя ответственность за реализацию нового проекта, регламентирует право распоряжения/присвоения результатов труда, определяет сопорядоченность интересов сотрудника и целей организации через материальную мотивацию участия в финансовых результатах</p>

Формирование вектора проактивного поведения за счет особой культуры, трансформационного лидерства и гибкой структуры приводит к повышению качества и количества знаниевых ресурсов, а также стимулирует процессы организационного обучения, что, в конечном итоге положительно сказывается на конкурентоспособности организации. Общая логика данных рассуждений может быть представлена на рис. 2.4.

Для проверки данной теоретической модели было проведено эмпирическое исследование российских организаций. Дизайн и результаты представлены в следующих главах.

ГЛАВА 3. ДИЗАЙН ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ РОЛИ ПРОАКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Гипотезы эмпирического исследования

Для упрощения модели примем внешние факторы как фиксированные, т.е. проведем эмпирическое исследование *для внутренних взаимосвязей*. Для спецификации понятия «конкурентоспособность» в эмпирической модели введем переменные «*инновации*» и «*финансовые результаты*», предполагая, что конкурентоспособные фирмы ориентированы на создание инноваций и повышение финансовых результатов деятельности. При этом инновации будем интерпретировать в соответствии с руководством Осло, выделяя их четыре типа: продуктовые, технологические, маркетинговые и управленческие. Анализ предыдущих эмпирических исследований представлен в табл. 3.1.

Проведенный анализ роли знаниевых ресурсов для российских организаций выявил, с одной стороны, значительное отставание по уровню обеспеченности знаниевыми ресурсами от развитых стран, а с другой – положительное влияние знаниевых ресурсов на создание экономической добавленной стоимости, на инновационную деятельность и на уровень интернационализации российских компаний. Как было показано выше, именно преодоление разрыва в обеспеченности в знаниевых ресурсах способно положительно повлиять на сокращение отставания по показателям конкурентоспособности российских компаний от европейских конкурентов¹³⁶. Учитывая данные факты, мы можем выдвинуть следующую гипотезу:

Гипотеза 1: *Знаниевый потенциал положительно влияет на конкурентоспособность организации в условиях российской бизнес-среды.*

¹³⁶ Shakina E.A., Barajas A., Molodchik M. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks // *Measuring Business Excellence*. – 2017. – Vol. 21, № 1. – P. 86–100.

Таблица 3.1

Эмпирические исследования взаимосвязей организационно-мотивационных механизмов, знаниевого потенциала и конкурентоспособности организации

Авторы/год	Выборка	Результаты
Bontis N., Fitzenz J., 2002	75 топ-менеджеров из 25 компаний финансового сектора	Лидерство является ключевым фактором управления человеческими ресурсами. Приверженность, удовлетворенность и мотивация сотрудников положительно влияют на создание и распространение знаний, определяя результаты деятельности компании
García-Morales V.J., Jiménez-Barrionuevo M.M., Gutiérrez-Gutiérrez L., 2012	Более 1000 испанских предприятий из автомобильной и химической отрасли	Трансформационное лидерство положительно влияет на эффективность организации через организационное обучение и инновации. Организационное обучение положительно влияет на эффективность организации, как прямо, так и косвенно, через инновации. Инновации организации положительно влияют на ее эффективность
Marques-Quinteiro P., Curral L.A., 2012	108 сотрудников ИТ-компаний	Ориентация сотрудников на обучение положительно связана с адаптивным и проактивным поведением. При этом «само-лидерство» имеет в этой связи медиационный эффект
Chiaburu D.S., Smith T.A., Wang J., Zimmerman R.D., 2014	Более 9000 сотрудников различных предприятий	Трансформационное лидерство положительно связано с активной деятельностью подчиненных. Поведение лидера, обусловленное вознаграждением, положительно связано с активной работой подчиненных. Взаимодействие между лидерами положительно влияет на активную работу подчиненных
Jardon C., Molodchik M., 2015	Более 100 российских предприятий	Трансформационное лидерство положительно влияет на культуру знаний и организационное обучение. Культура знаний положительно влияет на организационное обучение

Окончание табл. 3.1

Авторы/год	Выборка	Результаты
Schmitt A., Den Hartog D. N., Belschak F.D., 2016	148 диад «сотрудник–коллега» из Нидерландов	Трансформационное лидерство положительно влияет на вовлеченность и проактивность персонала, которые проявляются через личную инициативу и участие в принятии решений. Низкая напряженность на работе является необходимым условием для того, чтобы вовлеченность в работу приводила к повышению производительности сотрудника
Escrig-Tena A.B., Segarra-Ciprés M., García-Juan B., Beltrán-Martin I., 2018	Высокотехнологичные компании	Проактивное поведение и управление качеством положительно влияют на инновационную деятельность компании
Nam K., Park S., 2019	685 сотрудников государственных учреждений Южной Кореи	Культура обучения оказывает положительное влияние на трансформационное лидерство и эффективность работы сотрудников. Трансформационное лидерство положительно связано с эффективностью работы сотрудников
Segarra-Ciprés M., Escrig-Tena A., García-Juan B., 2019	173 предприятия ИТ- и химической отраслей	Проактивное поведение положительно связано с инновационными продуктами и процессами. При этом формальный и неформальный контроль усиливают эту связь
Hamdan Y., Alheet A.F., 2020	Малые и средние предприятия Великобритании	Организационная культура, такая как групповая, рациональная и развлекательная, положительно влияет на проактивность, новаторство и рискованное поведение малых и средних предприятий
Mathafena R.B., Grobler A., 2020 Matsuo M., Matsuo T., Arai K., 2021	609 жжноафриканских компаний частного сектора 373 медсестры из 20 отделений государственной больницы Японии	Проактивное поведение сотрудников положительно связано с их обучением, развитием, участием в принятии решений и поощрениями Результативность сотрудников может быть увеличена за счет интегративного управления, которое оказывает прямое, а также опосредованное влияние через усиление проактивного поведения и расширение психологической автономности сотрудников

Для раскрытия механизма этого влияния сформулируем дополнительные гипотезы, раскрывающие суть модели создания конкурентоспособности на основе знаний. Для этого, во-первых, обратимся к исследованию К. Хардон, М. Молодчик, С. Паклина¹³⁷, которое показало, что для российской бизнес-среды характерен низкий процент компаний, которые интенсифицируют знаниевые ресурсы и принадлежат к кластеру «Интеллектуалы». Вполне возможно, именно поэтому наблюдается слабая прямая связь между знаниевыми ресурсами и финансовыми результатами деятельности российских компаний. При этом есть достаточно много исследований, показывающих, что знаниевые ресурсы являются основой инновационной деятельности фирм. В том числе работа М. Молодчик и К. Хардон¹³⁸ отражает положительное влияние знаниевых ресурсов на уровень новизны продукта российских промышленных предприятий. Также есть эмпирические работы, показывающие, что организационное развитие и обучение положительно связаны с инновациями фирмы¹³⁹. В связи с этим можно выдвинуть предположение, что влияние знаниевых ресурсов и процессов организационного обучения на финансовые результаты будет происходить только через инновации. Соответственно, уточняющая гипотеза будет сформулирована следующим образом:

***Гипотеза 1а:** Инновации являются медиатором для влияния организационного развития и обучения на финансовые показатели деятельности организации.*

¹³⁷ Jardón C., Molodchik M., Paklina P. Strategic behaviour of Russian companies with regard to intangibles // Management Decision. – 2018. – Vol. 56, № 11. – P. 2373–2390.

¹³⁸ Molodchik M., Jardon C. Intellectual capital as enhancer of product novelty: an empirical study of Russian manufacturing SMEs // Journal of Intellectual Capital. – 2017. – Vol. 18, № 2. – P. 419–436.

¹³⁹ The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry / K. Abdi, A. Mardani, A.A. Senin [et al.] // Journal of Business Economics and Management. – 2018. – Т. 19, № 1. – С. 1–19.

Взаимосвязь ресурсов и организационных способностей определяется в ресурсном подходе, а также в концепции динамических способностей. В соответствии с этими подходами ресурсы являются основой для формирования способностей организации к созданию новых знаний, мониторингу действий конкурентов, выстраиванию отношений с партнерами и т.д. На основании данных теоретических положений сформулируем следующую гипотезу:

***Гипотеза 1б:** Организационное развитие и обучение является медиатором для влияния знаниевых ресурсов на конкурентоспособность организации.*

Уникальной гипотезой данного исследования, ранее не изучавшейся в рамках управления знаниями, является выделение поведенческих аспектов персонала в качестве драйверов повышения качества знаниевых ресурсов и поддержания процессов организационного обучения и развития и последующего влияния на результаты деятельности организации. В предыдущих исследованиях, как правило, рассматривается прямое влияние проактивного поведения на результаты деятельности организации. М. Segarra-Ciprés, А. Escrig-Tena, В. García-Juan на примере испанских компаний показали, что проактивное поведение положительно связано с инновационными продуктами и процессами¹⁴⁰. Хотя есть эмпирические доказательства, что поведение не оказывает прямого влияния на инновации фирмы¹⁴¹. Именно такие противоречивые результаты предыдущих исследований позволили предположить, что существует некоторая цепочка взаимосвязей между поведением сотрудника и результатами деятельности фирмы. Вследствие этого будет тестироваться взаимосвязь про-

¹⁴⁰ Segarra-Ciprés M., Escrig-Tena A., García-Juan B. Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls // European Journal of Innovation Management. – 2019. – Vol. 22, iss. 5, 14 Oct. – P. 866–888.

¹⁴¹ Mathew M., Kumar D., Perumal S. Role of knowledge management initiatives in organizational innovativeness: Empirical findings from the IT industry // Vikalpa. – 2011. – Vol. 36, № 2. – P. 31–44.

активного поведения сотрудника на знаниевые ресурсы и процессы организационного развития и обучения.

Гипотеза 1с: Вектор проактивного поведения сотрудников оказывает положительное влияние на знаниевые ресурсы и процессы организационного развития и обучения.

При тестировании данной гипотезы важно понимать, насколько сильно российская бизнес-среда определяет специфику поведения персонала. Анализ эмпирических работ¹⁴², посвященных кросс-культурному сравнительному анализу паттернов поведения российских сотрудников и персонала других национальностей, позволил выделить среднестатистические особенности поведения российских сотрудников, обусловленные сложившейся национальной культурой и традициями, спецификой рынка труда, который отличается достаточно низкой мобильностью трудовых ресурсов, а также психологическим отношением к предпринимательству, сформированным в годы плановой экономики Советского Союза и однопартийного руководства коммунистической партии.

В табл. 3.2 представлены специфические поведенческие черты российского сотрудника, способствующие или препятствующие стремлению к саморазвитию, проявлению инициативы и формированию приверженности организации. Данные характеристики необходимо учитывать при проектировании организационно-мотивационных механизмов, влияющих на проактивное поведение сотрудника.

¹⁴² Ardichivili A. Leadership style and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries // Human Resource Development Quarterly. – 2001. – Vol. 12, № 4. – P. 363–383; Bradley T.L. Cultural dimensions of Russia: implications for international companies in a changing economy // Thunderbird International Business Review. – 1999. – Vol. 41, № 1. – P. 49–67; Elenkov D.S. Effects of leadership on organizational performance in Russian companies // Journal of Business Research. – 2002. – Vol. 55. – P. 467–480; Fey C.F., Shekshnia S. The key commandments for doing business in Russia // Organizational Dynamics. – 2011. – Vol. 40. – P. 57–66; The Janus faces of IHRM in Russian MNEs – and institutional perspective / T. Andreeva, M. Festing, D. Minbaeva, M. Muratbekova-Touron // Human Resource Management. – 2014. – № 53(6). – P. 967–868.

Таблица 3.2

Особенности формирования вектора проактивного поведения сотрудников в условиях российской бизнес-среды

Характеристики, способствующие развитию паттернов	Составляющие вектора проактивного поведения	Характеристики, препятствующие развитию паттернов
<ul style="list-style-type: none"> • Восприимчивость к новому. • Быстрая реакция на смену обстоятельств. • Наличие мобилизационных черт (умение справляться с авралами) 	Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая самодисциплина. • Низкий уровень личных притязаний, честолюбия
<ul style="list-style-type: none"> • Восприимчивость к новому. • Склонность к новаторству, рационализаторству. • Избегание монотонного труда 	Инициатива	<ul style="list-style-type: none"> • Избегание перемен, сопротивление изменениям. • Пассивность. • Ориентация на краткосрочные цели
<ul style="list-style-type: none"> • Чувство долга. • Терпеливость, выносливость. • Способность смириться с трудными обстоятельствами. • Доверие традициям 	Приверженность	Работа важна как место реализации социальных, эгоистических и эмоциональных потребностей

Следующий блок гипотез связан с поиском сочетания культуры знаний, трансформационного лидерства и гибкой организационной структуры, которое наилучшим образом будет направлять вектор поведения сотрудника в условиях российской бизнес-среды. Общая гипотеза формулируется следующим образом:

***Гипотеза 2:** Организационно-мотивационные механизмы, реализованные через культуру знаний, трансформационное лидерство и гибкую организационную структуру, положительно влияют на проактивное поведение сотрудников организации.*

Национальная культура оказывает определенное влияние на организационную культуру отдельного предприятия. Российская национальная культура в соответствии с индексами Хофстеда определяется как коллективистская. Индивидуумы, вырос-

шие в коллективистской культуре, как правило, склонны к командной работе, готовы делиться знаниями, однако могут негативно относиться к аутсайдерам, быть недоверчивыми к знаниям «извне» коллектива. На формирование культуры знаний в российских организациях негативно влияет и историческое отрицание предпринимательства в условиях плановой экономики, когда коммерческий успех от создания нового знания ассоциировался со стяжательством и был наказуем. Плановая экономика и авторитарный режим управления долгое время формировали психологию «средняка», неприязнь к «выскачкам» и избегание риска, что выражалось в стремлении наказать за ошибки вместо поиска и устранения их причин. Среди позитивных черт исторического наследия российской национальной культуры исследователи называют ее многонациональность, что способствовало воспитанию определенной толерантности к разным мнениям, принятию существования разных ментальных моделей, отличающихся от доминирующей.

Учитывая коллективистский тип национальной культуры, который в том числе определяет «желание идти за сильным лидером», можно предположить, что поведение лидеров будет оказывать определенное влияние на формирование культуры организации. Это означает, что возможен медиативный эффект культуры знаний при влиянии трансформационного лидерства на поведение сотрудника.

***Гипотеза 2а:** Культура знаний оказывает прямое влияние на проактивное поведение сотрудников, а также является медиатором для влияния трансформационного лидерства на проактивное поведение сотрудника.*

Историческое наследие определило также и эволюцию стилей лидерства, применяемых руководителями в условиях российской бизнес-среды. Если на этапе становления рыночной экономики на российских предприятиях преобладал авторитарный стиль управления, то на сегодняшний день, как показывают исследования, наблюдается разнообразие применяемых стилей, та-

ких как, например, патерналистский стиль, трансформационное лидерство и др. Интересными являются эмпирические факты, что преобладающие стили лидерства отличаются в зависимости от региона и отрасли, в которых работает предприятие, а также от гендерной принадлежности руководителя¹⁴³.

В целом, как уже было показано во второй главе, трансформационное лидерство оказывает непосредственное стимулирующее влияние на саморазвитие сотрудника, его инициативу и приверженность. Это подтверждает теорию самоидентификации В. Shamiretal.¹⁴⁴, в которой постулируется положительное влияние трансформационного лидерства на самооценку подчиненных относительно своих профессиональных качеств и личностных способностей. Одно из последних исследований на российских данных показывает, что трансформационное лидерство мотивирует сотрудников быть более вовлеченными в свою деятельность посредством повышения их самооценки и веры в свои возможности, а также с помощью расширения их автономии¹⁴⁵. Последний эмпирический факт указывает на то, что стиль лидерства может непосредственно взаимодействовать с уровнем децентрализации предприятия, т.е. с типом организационной структуры. Учитывая этот факт, сформулируем следующую гипотезу.

***Гипотеза 2б:** Трансформационное лидерство оказывает прямое влияние на проактивное поведение сотрудников, а также*

¹⁴³ Idiosyncrasy, heterogeneity and evolution of managerial styles in contemporary Russia 2015 / E. Balabanova, A. Efendiev, M. Ehrnrooth, A. Koveshnikov // Baltic Journal of Management. – Vol. 10(1). – P. 2–29; Balabanova E., Rebrov, A., Koveshnikov A. Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications // Management and Organization Review. – 2018. – Vol. 14(1). – P. 37–72.

¹⁴⁴ Shamir B., House R.J., Arthur M. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory // Organization Science. – 1993. – Vol. 4. – P. 577–594.

¹⁴⁵ Koveshnikov A., Ehrnrooth M., Wechtler H. The Three Graces of Leadership: Untangling the Relative Importance and the Mediating Mechanisms of Three Leadership Styles in Russia // Management and Organization Review. – 2020. – Vol. 16, iss. 4. – P. 791–824.

является медиатором для влияния гибкой организационной структуры на проактивное поведение сотрудника.

Учитывая данные предпосылки, отобразим на схеме модель повышения конкурентоспособности на основе знаний для российских предприятий (рис. 3.1). На рисунке буквами обозначены гипотезы исследования.

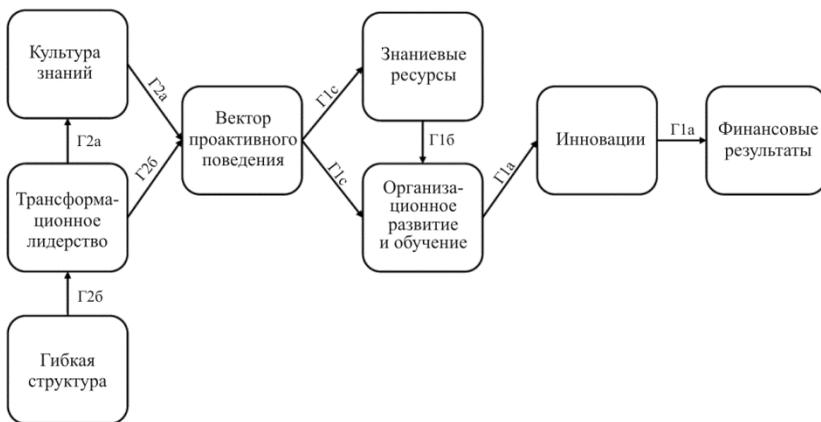


Рис. 3.1. Модель формирования конкурентоспособности на основе знаний в условиях российской бизнес-среды

Данная модель представляет собой сложносоставную систему взаимосвязей организационно-мотивационных механизмов, влияющих на вектор поведения сотрудников, который в свою очередь определяет качество знаниевых ресурсов и процессов управления ими, а также непосредственно трансформацию знаний в конкурентоспособность организации.

Для эмпирической проверки выдвинутых гипотез необходимо предложить метрики для измерения элементов модели, собрать данные, выбрать релевантный метод оценивания причинно-следственных связей и провести непосредственно анализ данных с помощью выбранного эконометрического инструмента.

Дизайн эмпирического исследования представлен на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Дизайн эмпирического исследования

В соответствии с дизайном эмпирического исследования в следующем параграфе раскрываются инструменты измерения, метод сбора данных и метод оценивания выдвинутых гипотез.

3.2. Измерение переменных модели

Измерение знаниевых ресурсов

Рассмотрим проблемы, связанные с диагностикой знаниевых ресурсов. Сложности измерения данного вида ресурсов связаны с тем, что, опускаясь на уровень предприятия, исследователь сталкивается с проблемой раскрытия информации о деятельности предприятия в открытых источниках. В этом плане интерес представляют публичные компании, которые обязаны предоставлять свои отчеты в открытом доступе, в том числе на сайте. Однако

для проведения полномасштабного исследования необходимо собрать и обработать данные большого числа компаний, что обуславливает высокие временные и материальные затраты.

Аналитические данные по развитию отраслей и рынков, а также динамике деятельности отдельных игроков необходимы и самим компаниям при принятии решений о тактике и стратегии их развития, в том числе компаниям финансового сектора, принимающим решения об инвестиционных вложениях. Наличие такой потребности породило целый рынок информационных услуг, связанных со сбором и обработкой данных по различным экономическим агентам, их взаимодействию. Наиболее популярными на этом рынке являются информационно-аналитические сервисы, такие как Ван Дик, Блумберг, Яхофинанс, Фира, СПАРК и другие. Часть из таких сервисов сознательно закупается университетами для проведения научно-прикладных исследований. В свою очередь отдельные компании могут также покупать информацию о динамике рынка и поведении рыночных агентов для проведения глубоких исследований тенденций рынка, выявления сильных и слабых сторон конкурентов, идентификации потенциальных поставщиков и клиентов и др.

Измерение знаниевых ресурсов, как уже было отмечено ранее, осложнено самой природой данного вида ресурсов и предполагает введение ряда ограничений на объективность и полноту описываемых явлений посредством выбранных индикаторов¹⁴⁶. При этом, стараясь описать знаниевые ресурсы некоторой совокупности предприятий, мы неизбежно сталкиваемся с тем, чтобы выделить признаки тех или иных знаниевых ресурсов, которые могут быть обнаружены у всех предприятий, входящих в анализируемую совокупность. Для эмпирических исследований на больших выборках предприятий коллективом международной

¹⁴⁶ Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание и оценка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 136–143; Галенко В.П., Резникова О.С. Методы и подходы к оценке интеллектуального капитала // Развитие кадрового потенциала на основе системы управления знаниями в организациях. – Симферополь: Ариал, 2019. – С. 142–165.

лаборатории экономики нематериальных активов при непосредственном участии автора была предложена система метрик, основанная на показателях, которые можно найти в отчетности предприятия или на различных интернет-агрегаторах. Далее кратко представим метрики четырех типов знаниевых ресурсов.

Стандартным показателем качества человеческих ресурсов является их производительность, которая рассчитывается как валовая добавленная стоимость на количество сотрудников. С определенной долей условности мы можем сказать, что чем выше финансовый результат, который приносит сотрудник предприятия, тем выше его ценность, тем выше качество человеческого капитала данного предприятия. Под финансовым результатом понимается валовая добавленная стоимость, прибыль или выручка предприятия. Однако производительность относится к так называемым результирующим показателям, которые отражают действие многих составляющих, не только человеческого капитала. Вследствие этого показатель «производительность труда» не рекомендуется использовать наравне с ресурсными показателями, такими, как например, издержки на сотрудников или квалификация сотрудников.

Качество человеческого капитала также можно оценить по квалификации сотрудников предприятия. Популярным показателем практически во всех компаниях является доля работников с определенным уровнем образования. Например, доля сотрудников с высшим образованием. Расходы на тренинги, повышение квалификации также являются часто используемыми метриками.

Преыдушие эмпирические исследования показывают, что объем инвестиций в персонал предприятий оценивается через затраты на заработную плату¹⁴⁷. Помимо этого, усилия по развитию человеческого потенциала предприятия можно измерить посредством оценки самих работников. За рубежом разработаны специальные

¹⁴⁷ Molodchik M., Shakina E., Barajas A. Metrics for the elements of Intellectual Capital in an Economy driven by Knowledge // Journal of Intellectual Capital. – 2014. – Vol. 15, № 2. – P. 206–226.

рейтинги, позволяющие определять позиции отдельных предприятий относительно их политики в области персонала. Таким примером может служить рейтинг «Бренд предприятия как работодателя», определяемый в европейских странах. Политику предприятия относительно человеческого капитала отражают и массивные инвестиции в образование, например, расходы на тренинги и повышение квалификации, наличие корпоративного университета.

Инновационные ресурсы предприятия измеряются, как правило, через расходы на НИОКР, стоимость нематериальных активов, отраженных в балансе предприятия, количество и цитирование патентов, ноу-хау, других объектов интеллектуальной собственности.

К метрикам организационных ресурсов, которые можно идентифицировать на основе открытых данных, относятся различные ERP-системы, позволяющие повысить эффективность работы с клиентами, поставщиками предприятия и улучшить внутриорганизационные бизнес-процессы предприятия. Наличие системы управления знаниями или системы управления интеллектуальным капиталом также можно отнести к метрикам организационных ресурсов предприятия. Одной из последних групп метрик, которые появились в связи с усилением процессов цифровизации, являются метрики цифровых каналов коммуникаций, например, индексы качества сайта компании, присутствие в социальных сетях, цифровой имидж предприятия, созданный новостными лентами и другими публикациями в интернет-пространстве¹⁴⁸. Качество цифровых коммуникаций предприятия относится не только к организационным ресурсам, но и может быть метрикой отношенческих ресурсов. Учитывая, что в современных условиях значительная часть отношений предприятия с партнерами строится в интернет-пространстве, индикатором популярности компании становится количество упоминаний ее имени в поисковых системах.

Классическими метриками инвестиций в отношенческие ресурсы являются издержки на рекламу. А стандартным индикатором

¹⁴⁸ Paklina S., Parshakov P., Molodchik M. Digital relational capital of a company // Meditari Accountancy Research. – 2018. – Vol. 26, № 3. – P. 443–462.

ром результативности отношенческого капитала считается сила бренда компании. В ряде случаев отношения со стейкхолдерами измеряются через деловую репутацию организации¹⁴⁹. Учитывая, что для развития отношений важна географическая распространенность предприятия, в качестве прокси-индикатора может быть использован показатель количества филиалов предприятия. Отношения выстраиваются не только с клиентами, но и с другими стейкхолдерами предприятия. В идеальной системе диагностики необходимо принимать в расчет все заинтересованные стороны и измерять уровень отношений со всеми партнерами. Однако далеко не для всех видов связей можно найти прокси-показатели в открытом доступе, поэтому было предложено анализировать так называемые «дамми»-показатели, отражающие сам факт наличия отношений, например, наличие иностранного капитала компании отражает взаимоотношения с инвесторами и уровень интернационализации предприятия, наличие экспорта – также отражает уровень интернационализации предприятия, вхождение в ассоциации показывает наличие партнерских отношений или их намерение в профессиональном сообществе, к которому относится сфера деятельности предприятия.

Таким образом, автором были предложены индикаторы для диагностики знаниевых ресурсов. При этом акцент был сделан на доступности информации в открытых источниках. Подобного рода подход к обоснованию прокси-показателей интеллектуальных ресурсов представлен в работе М. Molodchik et al.¹⁵⁰, в которой проводится эмпирическая валидация выбранных индикаторов для европейских публичных компаний. Подробное описание построения индекса знаниевых ресурсов на доступных данных с

¹⁴⁹ Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание и оценка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 136–143; Важенина И.С., Важенин С.Г., Юшук В.Е. Необходимость и возможности мониторинга деловой репутации и репутационных рисков организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 4. – С. 3–12.

¹⁵⁰ Shakina E., Barajas A. Value creation through intellectual capital in developed European markets // Journal of Economic Studies. – 2014. – Vol. 41, № 2. – P. 272–291.

использованием данных российских публичных компаний представлено в статье М. Молодчик и др.¹⁵¹.

В настоящем исследовании для проведения эмпирического анализа влияния организационно-мотивационных механизмов на знаниевый потенциал и конкурентоспособность предприятия будет использован сокращенный список метрик знаниевых ресурсов, полученный в ходе анкетного опроса респондентов – представителей предприятий. Перечень использованных метрик знаниевых ресурсов представлен далее в табл. 3.3. Часть метриков вопросов сопоставимы с анкетой проекта «Российские предприятия в глобальной экономике» Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ. Метрики соотнесены с соответствующими процессами организационного развития и обучения. В силу разнородности метрик для измерения уровня наделенности знаниевыми ресурсами целесообразно использовать индекс.

Наиболее распространенным методом построения индекса или свертки нескольких переменных в одну является метод главных компонент. Он основан на отдельных предпосылках, выполнение которых позволяет сделать вывод о степени, в которой переменные могут быть сгруппированы. Один из основных критериев – оценка меры выборочной адекватности Кайзера–Мейера–Олкина (КМО). Выполнение критерия Кайзера–Мейера–Олкина подтверждает наличие коррелированных переменных, влияние которых можно описать путем создания и анализа компонент¹⁵². Поскольку количество создаваемых компонент соответствует количеству исходных переменных, для уменьшения размерности выбираются компоненты, объясняющие значительную долю выборочной дисперсии, – главные компоненты. Согласно правилу Кайзера, главными считаются компоненты с собственными значениями не меньше единицы.

¹⁵¹ Molodchik M.A., Fernández-Jardón C.M., Trapeznikova E. Disclosing Intellectual Capital in Russian Companies (March, 2018). – Available at SSRN. – URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3140614> (accessed 2 October 2022).

¹⁵² Sanguansat P. Principal component analysis. – InTech, 2012. – 212 p.

Таблица 3.3
Метрики для измерения знаний ресурсов, организационного развития и обучения

Знаниевые ресурсы	Метрики	Организационное обучение и развитие	Метрики
Человеческие	<ul style="list-style-type: none"> • Если за 100 % принять численность всех работников Вашего предприятия, то какой примерно процент работников имеет высшее образование? • Если за 100 % принять численность всех работников Вашего предприятия, то какой примерно процент работников прошли обучение? • Оцените долю заработной платы в себестоимости предприятия 	<p>Процессы привлечения, обучения, развития и удержания сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организация привлекает, развивает и удерживает талантливых сотрудников. • Организация предоставляет сотрудникам возможность обучения и повышения квалификации
Инновационные	<ul style="list-style-type: none"> • За последние два года (2017–2018 гг.) финансировало ли Ваше предприятие НИОКР? • Оцените, пожалуйста, технологический уровень производства Вашего основного продукта/услуги 	<p>Готовность к экспериментам, процессы генерирования новых знаний</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В организации регулярно проводятся эксперименты, инициируется создание новых продуктов и услуг

Окончание табл. 3.3

Знаниевые ресурсы	Метрики	Организационное обучение и развитие	Метрики
Организационные	<ul style="list-style-type: none"> • Есть ли у Вашего предприятия международные сертификаты качества, выданные аккредитованной международной организацией – например, ТЮФ СЕРТ, Германия (TUV CERT) или французского бюро ВЕРИТАС (BUREAU VERITAS) 	<p>Процессы сбора, обработки, использования и распространения информации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Положительный опыт одного подразделения быстро распространяется по всей организации. • Организация активно использует цифровые технологии для общения с клиентами, поставщиками. • Организация проводит постоянные мониторинги, сравнивает себя с конкурентами и лучшими практиками лидирующих компаний
Отношенческие	<ul style="list-style-type: none"> • Оцените долю долгосрочных договоров с клиентами компании. • Сотрудничает ли Ваше предприятие в настоящее время с местными учреждениями среднего профессионального образования или вузами с целью улучшения качества подготовки или переподготовки кадров? • Продавало ли Ваше предприятие какую-либо часть либо всю свою продукцию/услуги за рубеж? 	<p>Готовность к сотрудничеству, процессы создания и реализации партнерских отношений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Большинство сотрудников готовы делиться своими знаниями, опытом, информацией. • Клиенты участвуют в создании новых продуктов и услуг. • Организация развивает долгосрочные отношения с партнерами. • Организация выступает инициатором совместных проектов с потенциальными партнерами

Измерение процессов организационного развития и обучения

Анализ литературы¹⁵³ выявил, что не существует устоявшихся метрик для измерения процессов организационного развития и обучения, вследствие этого был использован комплексный подход с учетом нескольких работ в области организационного обучения, самообучающейся организации и саморазвивающихся систем. В целях настоящего исследования метрики для организационного развития и обучения были разработаны на основе работ D. Garvin et al.¹⁵⁴, V. Marsick и K. Watkins¹⁵⁵, J. Aragon et al.¹⁵⁶, а также метрик для измерения 2С-Систем¹⁵⁷. В отличие от метрик, предложенных V. Marsick и K. Watkins¹⁵⁸, организационное обучение измеряется только на уровне организации, исключая уровень сотрудника, т.е. индивидуальный уровень обучения. Дополнительной особенностью предложенных метрик является то, что

¹⁵³ Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 9-3. – С. 724–728; Молодчик М.А., Крутова А.В., Пустовойт К.С. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2012. – № 4. – С. 160–169.

¹⁵⁴ Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // *HBR*. – 2008. – March. – P. 109–116.

¹⁵⁵ 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, № 2. – P. 132–151.

¹⁵⁶ Aragón J., García Morales V., CordonPozo E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain // *Industrial Marketing Management*. – 2007. – Vol. 36, № 3. – P. 349–359.

¹⁵⁷ Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 9-3. – С. 724–728; От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

¹⁵⁸ 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, № 2. – P. 132–151.

они сопоставлены соответствующим знаниевым ресурсам. Это позволяет соединить статику и динамику знаниевого потенциала организации. При этом для каждого процесса организационного развития и обучения предложены несколько метрик-вопросов для более полного описания исследуемого феномена. Для выявления степени выраженности изучаемых процессов на предприятии предлагается использовать пятибалльную шкалу Лайкерта (номинальные значения от 1 до 5): «1» – практика не применяется никогда, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда.

Для того чтобы уловить феномен каждого из элементов модели, метрики-вопросы будут интегрированы в одну латентную переменную. *Латентные переменные* – это гипотетические конструкции, которые нельзя измерить непосредственно, исследователь может лишь построить теоретическую конструкцию и попытаться описать ее через измерение нескольких наблюдаемых переменных или метрик¹⁵⁹. Следует понимать, что наблюдаемые переменные не могут описать латентную конструкцию точно, так как каждая из наблюдаемых переменных включает ошибку (измерения, метода и др.).

Измерение проактивного поведения сотрудников

Метрики для измерения проактивного поведения сотрудников были разработаны с учетом существующих опросников из соответствующих научных областей изучения самооффективности, инициативы, приверженности¹⁶⁰. Необходимо понимать, что при всей значимости проактивного поведения для успешной деятельности предприятия выявление паттернов поведения сотруд-

¹⁵⁹ Митина О.В. Моделирование латентных изменений с помощью структурных уравнений // Экспериментальная психология. – 2008. – № 1. – С. 131–148.

¹⁶⁰ The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach / W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker // Journal of Happiness Studies. – 2002. – Vol. 3. – P. 71–92; Seibert S.E., Crant J.M., Kraimer M.L. Proactive personality and career success // Journal of Applied Psychology. – 1999. – Vol. 84(3). – P. 416–427.

ников является наиболее сложной исследовательской задачей, что отмечается во многих исследовательских работах¹⁶¹. Эмпирические работы, как правило, проводятся с использованием междисциплинарных инструментов и теоретических концепций, базирующихся в области социологии, психологии и менеджмента¹⁶². В настоящей работе акцент был сделан на теорию обучающейся организации Сенге и практическом исследовании В. Yang, К. Watkins, V. Marsick¹⁶³, в котором выделяются индивидуальный и организационные уровни обучения.

Разработанные метрики-вопросы, представленные ниже в табл. 3.4, позволяют провести экспресс-диагностику трех составляющих вектора поведения сотрудников: мотивации саморазвития, инициативы создания нового знания, приверженности к предприятию.

Вопросы, касающиеся мотивации саморазвития и приверженности предприятию, были частично валидированы при разработке методов диагностики 2С-Систем при личном участии автора¹⁶⁴. При опросе респондентам необходимо оценить степень выраженности тех или иных паттернов поведения сотрудников, исходя из пятибалльной шкалы: «1» – сотрудники никогда не проявляют названные паттерны поведения, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда.

¹⁶¹ Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts // *Academy of Management Journal*. – 2007. – Vol. 50(2). – P. 327–347; Van Dyne L., LePine J.A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity // *Academy of Management Journal*. – 1998. – Vol. 41(1). – P. 108–119.

¹⁶² The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach / W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker // *Journal of Happiness Studies*. – 2002. – Vol. 3. – P. 71–92.

¹⁶³ Yang B., Watkins K.E., Marsick V.J. The construct of learning organization: dimension, measurement, validation // *Human Resources Development Quarterly*. – 2004. – Vol. 15, № 1. – P. 31–55.

¹⁶⁴ Молодчик М.А., Крутова А.В., Пустовойт К.С. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2012. – № 4. – С. 160–169; *От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр.* / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

Таблица 3.4

**Метрики для измерения паттернов
проактивного поведения**

Составляющие проактивного поведения	Примеры метрик-вопросов
Мотивация саморазвития	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники добровольно, даже в ущерб личным интересам, прилагают дополнительные усилия для достижения нужных результатов. • Сотрудники самостоятельно решают возникающие рабочие конфликты. • Большинство сотрудников способны достигать намеченных результатов при минимальном контроле со стороны руководства. • Сотрудники готовы тратить личное время на повышение своей профессиональной квалификации
Инициатива создания знания	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники по своей инициативе вносят предложения по совершенствованию продуктов или услуг компании. • Сотрудники часто выступают с предложениями о том, как улучшить технологию производства продукта/услуги. • Сотрудники по своей инициативе внедряют новые методы работы с клиентами. • Сотрудники стремятся узнавать и пробовать применять новые методы работы
Приверженность	<ul style="list-style-type: none"> • Большинство сотрудников понимают, что собственное благополучие связано с успехом предприятия. • Большинство сотрудников готовы долго трудиться на предприятии. • Большинство сотрудников испытывают чувство гордости за то, что работают в этой организации. • Большинство сотрудников стремятся работать как можно лучше

Необходимо отметить, что для более детального анализа влияния отдельных составляющих вектора проактивного поведения необходимо применять более подробные шкалы. Для полного понимания особенностей поведения сотрудников на конкретном предприятии необходим расширенный анализ с использованием специальных инструментов, среди которых могут быть углубленное интервью, наблюдение в процессе деятельности, анкетные опросы, включающие открытые вопросы и другие методики,

применяемые в сфере управления персоналом. Разработанные метрики целесообразно использовать при проведении эмпирических исследований на больших выборках или для экспресс-диагностики на предприятии.

Измерение организационно-мотивационных механизмов

Учитывая три составляющие ОММ, был проведен анализ литературы по измерению трансформационного лидерства, культуры знаний и гибкой структуры организации. В том числе учитывались работы по изучению поддерживающих факторов управления знаниями. Например, исследования, посвященные изучению организационного климата как фактора формирования поведения сотрудников. В частности, М. Patterson et al.¹⁶⁵ специально разрабатывали шкалы, позволяющие измерять организационный климат с целью оценки его влияния на производительность сотрудников и инновации.

При разработке метрик трансформационного лидерства принимались во внимание шкалы, предложенные Р. Podsakoff et al.¹⁶⁶, DeHong et al.¹⁶⁷, В. Bass и В. Avolio¹⁶⁸. Для измерения культуры знаний учитывались работы Y. Hamdam и А. Alheet¹⁶⁹, а

¹⁶⁵ Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation // *Journal of Organizational Behavior*. – 2005. – Vol. 26(4). – P. 379–408.

¹⁶⁶ Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies / P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.-Y. Lee, N.P. Podsakoff // *Journal of Applied Psychology*. – 2003. – Vol. 88(5). – P. 879–903; Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors / P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, R.H. Moorman, R. Fetter // *Leadership Quarterly*. – 1990. – Vol. 1. – P. 107–142.

¹⁶⁷ De Hoogh A., den Hartog D., Koopman P. Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2004. – Vol. 13(4). – P. 447–471.

¹⁶⁸ Bass B.M., Avolio B.J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond // *Journal of European Industrial Training*. – 1990. – Vol. 14(5).

¹⁶⁹ Hamdan Y., Alheet A.F. Influence of organizational culture on proactiveness, innovativeness and risk-taking behaviour of SMEs // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. – Sept. 2020. – Vol. 8, iss. 1. – P. 203–217.

также Jeres-Gomes et al.¹⁷⁰. Метрики для гибкой структуры разрабатывались на основе прикладных инструментов 2С-Систем¹⁷¹. Основным источником для разработки метрик послужила работа D. Garvin et al., в которой был предложен практический инструмент экспресс-диагностики обучающейся организации¹⁷². В таблице 3.5 представлены метрики-вопросы для каждой конструкции ОММ УЗ на уровне предприятия.

В соответствии с дизайном эмпирического исследования (см. рис. 3.2) после разработки измерительных инструментов необходимо предложить метод сбора данных и метод эконометрического оценивания. Выборка будет опираться на метод «снежного кома», предложенного L. Goodman¹⁷³ еще в 60-е гг. прошлого века. Применение данного метода обусловлено сохраняющимися трудностями со сбором данных по российским организациям, которые выражаются в низком проценте ответов на формальные рассылки по официальным адресам организаций. Несмотря на то, что данный метод сбора данных не гарантирует репрезентативность выборки, он широко используется в большинстве исследований на российских выборках – Shirokova et al.¹⁷⁴.

¹⁷⁰ Jeres-Gomez P., Cespedes-Lorente J., Valle-Cabrera R. Organizational learning capability: A proposal of measurement // Journal of Business Research. – 2005. – Vol. 58, iss. 6. – P. 715–725.

¹⁷¹ Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9-3. – С. 724–728; От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.

¹⁷² Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is yours a learning organization? // HBR. – 2008. – March. – P. 109–116.

¹⁷³ Goodman L.A. Snowball Sampling // Ann. Math. Stat. – 1961. – Vol. 32. – P. 148–170.

¹⁷⁴ Shirokova G., Bogatyreva K., Beliaeva T. Entrepreneurial orientation of Russian firms: The role of external environment // Foresight STI Gov. – 2015. – № 9. – P. 6–25.

Таблица 3.5

Метрики для измерения организационно-мотивационных механизмов

ОММ	Примеры метрик-вопросов
Трансформационное лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • Руководители умеют вдохновлять своих подчиненных на решение сложных рабочих вопросов. • Руководители принимают во внимание мнение других сотрудников. • Руководители наделяют полномочиями своих подчиненных для достижения стратегических целей организации. • Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства
Культура знаний	<ul style="list-style-type: none"> • Организация поддерживает и поощряет стремление к обучению • Организация поддерживает и поощряет командную работу. • Организация поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать своих целей. • Организация поощряет сотрудников проявлять инициативу и высказывать идеи по совершенствованию продуктов и процессов производства. • Существует единая культура передачи опыта новым сотрудникам. • Существует высокая степень доверия между людьми в компании
Гибкая структура	<ul style="list-style-type: none"> • Структура организации способствует лидерскому поведению на всех уровнях. • Организационная структура позволяет создавать новые структурные единицы и группы в короткие сроки. • Структура организации позволяет наделить необходимыми полномочиями сотрудника, решившего взять на себя ответственность за реализацию нового проекта. • Существующие нормы и правила позволяют реализовать инициативу без прохождения длительной процедуры рассмотрения и утверждения

Учитывая сложносоставную систему взаимосвязей разработанной модели, *метод оценивания* должен позволять одновременную оценку нескольких причинно-следственных связей. На современном этапе развития эконометрики к таким методам относится семейство методов, осуществляющих моделирование структурных уравнений (SEM– Structural Equation Modeling). Для настоящего исследования был выбран метод частичных наименьших квадратов (PLS–partial least square), входящий в

семейство SEM. Аргументами в пользу выбора именно этого метода послужили:

- возможность тестирования гипотез на небольшой выборке;
- встроенный алгоритм оценивания латентных переменных;
- предпочтительность метода при проведении поисковых (exploratory) исследований.

Метод частичных наименьших квадратов предложен в 1960 г. Н. Wold¹⁷⁵ и аналогичен основанному на ковариации методу структурных уравнений. На сегодняшний день этот метод реализован в специальном прикладном пакете smartPLS¹⁷⁶.

3.3. Характеристика базы данных исследования и оценки латентных переменных модели

База данных для эмпирического тестирования цепочки повышения конкурентоспособности на основе знаний в российских организациях была собрана путем опроса через гугл форму в период с августа 2019 по февраль 2020 г. Метод сбора данных, как было описано ранее, осуществлялся по принципу «снежного кома». При этом, поскольку рассматриваемые респонденты относятся к одной профессиональной группе, можно предположить, что ответы будут достаточно полными, так как «снежный ком» будет расти за счет знакомых, привлекаемых первыми респондентами¹⁷⁷. Анкета была адресована топ-менеджменту предприятий, анализ должностей респондентов показал, что в

¹⁷⁵ Wold H. Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: Theory and application of partial least squares // J. Kmenta, J.B. Ramsey eds.; *Evaluation of Econometric Models*. – NY: Academic Press, 1980. – P. 47–74; Wold H. Path models and latent variables: The NiPALS approach / H.M. Blalick, A. Aganbegian, F.M. Borodkin [et al.] // *Quantitative sociology; International perspectives on mathematical and statistical modeling*. – NY: Academic Press, 1975. – P. 307–357.

¹⁷⁶ Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M. Using partial least squares path modeling in international advertising research: Basic concepts and recent issues / Okzaki S. ed. // *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields*. – Berlin: Springer, 2012. – P. 252–276.

¹⁷⁷ Чуриков А. Случайные и неслучайные выборки в социологических исследованиях // *Социальная реальность*. – 2007. – С. 89–109.

основном ответы были получены от руководителей отделов по персоналу, если это была крупная организация, и от директора предприятия, если это были представители малого бизнеса. Изначально предполагалось, что в обследовании примут участие те предприятия, которые опрашивались в 2014 году, чтобы собрать панель и выявить лаговые влияния ОММ на вектор поведения сотрудников. Однако не удалось получить доступ ко всем предприятиям, поэтому было принято решение расширить список рассылки, включив в выборку предприятия, работающие не только в Пермском крае.

Исходный набор данных включал 134 наблюдения, однако после удаления наблюдений с пропущенными значениями выборка составила 110 наблюдений. Анализ описательных статистик (табл. 3.6) по отраслевой принадлежности позволяет сказать, что большая часть предприятий относится к категории промышленных компаний (64 %), далее следуют сфера услуг (22 %), ИКТ-отрасль (9 %) и представители торговли (5 %).

Таблица 3.6

Распределение предприятий по отраслям

Отрасль	Процент организаций в выборке
Промышленное производство	64
ИКТ	9
Торговля	5
Услуги (в том числе образовательные)	22
Итого	100

По критериям количества работников 32 % предприятий можно отнести к малым и средним, 65 % – к крупным и 3% – это сверхкрупные предприятия (табл. 3.7).

Анализ ответов респондентов на вопрос: «Изменились ли результаты деятельности Вашей компании в течение последних двух лет?», учитывая, что шкала была от 1 до 5, где 1 – «значительно снизились», 3 – «не изменились», а 5 – «значительно выросли», показал, что по объему продаж у 42 предприятий из 110 опрошенных произошло увеличение выручки, по рентабельности

у большинства респондентов, а именно у 55 предприятий, не было изменений, также и по количеству сотрудников: у большинства респондентов за последние два года не было изменений по объему нанятого персонала. В то же время следует отметить, что практически все предприятия, участвовавшие в опросе, активно занимаются инновационной деятельностью по всем типам инноваций. При этом выделяются продуктовые и технологические инновации, объем по которым возрос у большинства опрошенных предприятий. Результаты опроса представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.7

Структура выборки по размеру организации

Категория организации	Количество сотрудников	Процент организаций в выборке
Малые и средние предприятия	10–250	32
Крупные	251–10 тыс.	65
Сверхкрупные	более 10 тыс.	3
Итого		100

Таблица 3.8

Ответы респондентов относительно результатов деятельности предприятий

Индикатор результатов деятельности	Шкала Лайкерта				
	1	2	3	4	5
Объем продаж	2	5	37	42	24
Рентабельность	2	11	55	26	16
Количество сотрудников	5	15	49	27	14
Производительность труда	0	3	52	41	14
Внедрение продуктовых инноваций	1	11	26	47	25
Внедрение управленческих инноваций	3	23	29	36	22
Внедрение технологических инноваций	0	11	39	42	18
Внедрение маркетинговых инноваций	2	13	46	37	12

В рамках выявления уровня наделенности знаниями ресурсами были заданы вопросы относительно уровня используемых технологий, осуществления расходов на НИОКР, наличия сертификата качества и уровня образования сотрудников.

В табл. 3.9–3.10 представлены описательные статистики ответов респондентов. По обеспеченности инновационными ресурсами опрошенные предприятия находятся на высоком уровне, это видно из табл. 3.9. При этом 51 % респондентов ответили, что предприятие осуществляет расходы на НИОКР.

Таблица 3.9

Уровень используемых технологий предприятиями,
представленными в выборке

Уровень используемых технологий для производства основного продукта/услуги	Процент организаций в выборке
Ниже среднего отечественного уровня	1
Находится на среднем отечественном уровне	26
Соответствует лучшим отечественным образцам	29
Примерно соответствует уровню иностранных конкурентов	30
Соответствует лучшим зарубежным образцам	14
Итого	100

Организационные ресурсы, как было показано в третьей главе, выявляются через один индикатор наличия сертификатов качества. Согласно ответам респондентов, у 48,5 % предприятий имеются сертификаты качества, выданные аккредитованной международной организацией, такой, например, как ТЮФ СЕРТ, Германия (TUV CERT) или французское бюро ВЕРИТАС (BUREAU VERITAS).

Анализ описательных статистик по наделенности человеческими ресурсами позволяет говорить о высокой доле работников (68,8 %), имеющих высшее образование, на предприятиях, принявших участие в опросе. Однако на предприятиях наблюдается большой разброс по доле работников, которые прошли обучение в 2018 г. Так, в среднем 43,53 % работников прошли обучение, но есть предприятия, которые не осуществляли переподготовку и повышение квалификации своих сотрудников, и есть предприятия, где все сотрудники прошли обучение. По доле заработной платы также отмечается большой разброс, что может быть связано со спецификой отраслей, представленных в выборке.

Таблица 3.10

Индикаторы человеческих ресурсов

Метрики человеческих ресурсов	Среднее отклонение	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
Процент работников, имеющих высшее образование	68,80	26,91	15	100
Процент работников, прошедших обучение (программы переподготовки, курсы повышения квалификации, стажировки) в 2018 г.	43,53	32,07	0	100
Доля заработной платы в себестоимости предприятия, %	42,23	21,13	5	90

Отношенческие ресурсы оценивались через три индикатора:

1. Наличие экспорта.
2. Сотрудничество с образовательными учреждениями.
3. Доля долгосрочных договоров с клиентами компании.

Анализ ответов респондентов показал, что 47,2 % предприятий осуществляют экспортные поставки, 61,8 % имеют соглашения с местными учреждениями среднего профессионального образования или вузами с целью улучшения качества подготовки и переподготовки кадров, а средняя доля долгосрочных договоров с клиентами составляет 53,1 %. При этом есть предприятия, у которых нет долгосрочных договоров, и есть предприятия, у которых все договоры с клиентами имеют долгосрочный характер. На основе данных индикаторов был рассчитан индекс знаниевых ресурсов с использованием метода главных компонент. Результаты оценок в пакете Stata 14 приведены в табл. 3.11.

По двум критериям, а именно, что собственное значение (Eigenvalue) каждой из компонент должно быть больше единицы и кумулятивная доля объясненной дисперсии больше 50 %, было принято решение оставить две компоненты. Анализ факторных нагрузок показывает, что первая компонента идентифицирует три типа знаниевых ресурсов: отношенческие, инновационные и организационные. Во второй компоненте факторные нагрузки принимают значение больше пороговой величины, равной 0,3 для

человеческих ресурсов и одной метрики отношенческих ресурсов. Следовательно, можно сделать вывод, что нам не удалось получить отдельные компоненты для каждого типа знаниевых ресурсов. Но это и не было задачей нашего исследования. В рамках настоящего исследования важно было получить позицию предприятия в рейтинге по уровню наделенности знаниевыми ресурсами. Такая позиция была определена с помощью индекса знаниевых ресурсов для каждого предприятия, который был рассчитан как арифметическое среднее двух компонент.

Таблица 3.11

Результаты анализа методом главных компонент

Метрики знаниевых ресурсов	Факторные нагрузки	
	компонента 1	компонента 2
Доля работников с высшим образованием	0,107	0,611
Доля работников, прошедших повышение квалификации	0,148	0,365
Доля заработной платы в себестоимости	-0,040	0,593
Доля долгосрочных договоров с клиентами	0,201	0,303
Наличие международных сертификатов качества	0,464	-0,108
Расходы на НИОКР	0,467	-0,089
Сотрудничество с учебными учреждениями	0,319	-0,165
Наличие экспорта	0,483	-0,013
Уровень применяемой технологии	0,457	-0,049
<i>Характеристики компонент</i>		
Собственное значение компоненты	2,65	1,72
Кумулятивная доля объясненной дисперсии	0,29	0,51

Таким образом, индекс знаниевых ресурсов сформирован на основе стандартизованного коэффициента путем сворачивания нескольких индикаторов методом главных компонент и отражает позицию предприятия по уровню обеспеченности знаниевыми ресурсами.

Другие переменные модели измерялись с использованием шкалы Лайкерта. Организации и предприятия, принявшие участие в исследовании, показали следующие результаты применения практик организационного обучения и развития (рис. 3.3).

На данном рисунке и далее по вертикальной оси отражено количество респондентов, по горизонтальной оси – их возможные ответы. Как видно из рис. 3.3, большинство организаций делает ставку на привлечение и удержание талантливых сотрудников, предоставляя им возможности повышения квалификации. Несмотря на то, что большинство сотрудников готовы делиться своими знаниями (81 респондент ответил, что это происходит «часто» или «всегда»), положительный опыт в организации распространяется не так быстро, как хотелось бы (57 респондентов отразили этот недостаток в своих ответах).

Согласно результатам анкетирования, больше половины организаций редко проводят мониторинги своих конкурентных позиций, при этом около 80 % организаций регулярно используют цифровые технологии для общения с клиентами и поставщиками. Опрос выявил, что практически 90 % организаций ориентируются на выстраивание долгосрочных отношений с партнерами, достаточно часто выступая инициаторами новых проектов, хотя привлечение клиентов к созданию новых продуктов или услуг происходит лишь в половине исследуемых организаций. При этом у 70 % опрошенных организаций регулярно проводятся эксперименты и иницируется создание новых продуктов и услуг.

На рис. 3.4 отражены ответы респондентов относительно стремления к саморазвитию сотрудников организаций, участвовавших в исследовании.

В 60 из 110 опрошенных организаций сотрудники готовы тратить личное время на повышение квалификации. Результаты анкетирования также показывают, что в большинстве организаций сотрудники справляются с поставленными задачами при минимальном контроле руководства и самостоятельно решают производственные конфликты. Это говорит о достаточно высоком уровне мотивации саморазвития в организациях.

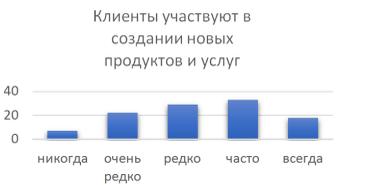
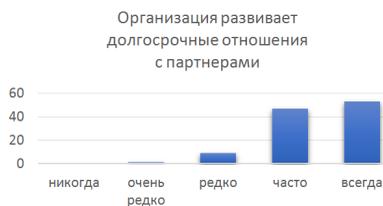
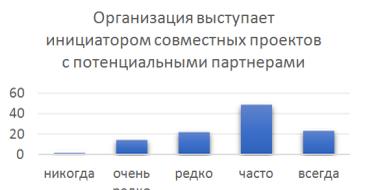
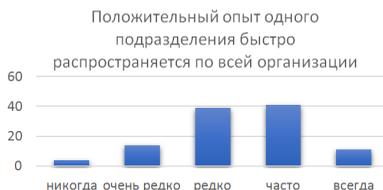
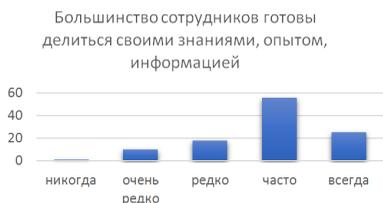
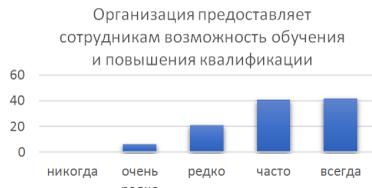


Рис. 3.3. Результаты анкетирования.
Блок «Организационное развитие и обучение»

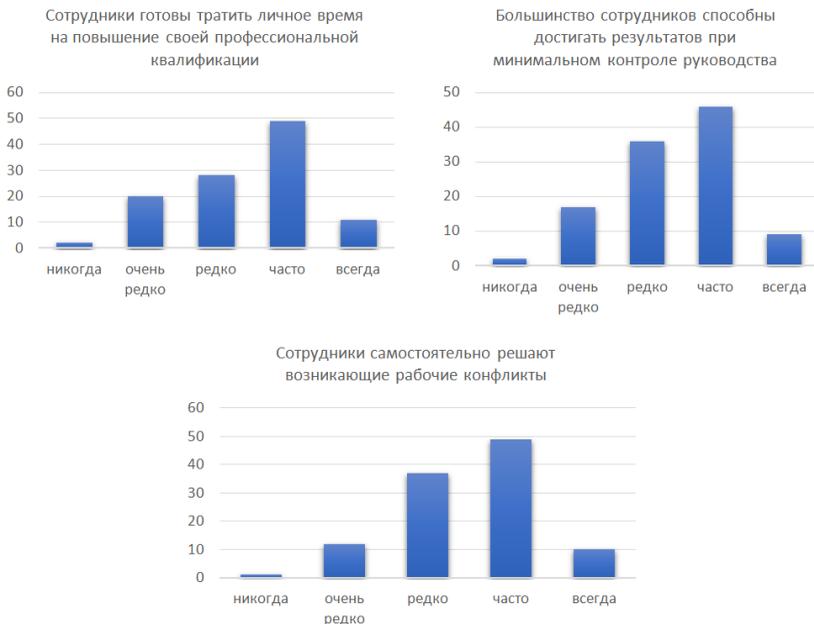


Рис. 3.4. Результаты анкетирования.
Блок «Стремление к саморазвитию»

Результаты анкетирования по блоку «Инициатива» представлены на рис. 3.5. Как видно из диаграмм, сотрудники опрошенных организаций отличаются достаточно высокой инициативой в аспектах внедрения новых методов работы, совершенствования технологии производства, а также продуктов и услуг компании. Исключением стали лишь инициативные практики внедрения новых методов работы с клиентами, что, скорее всего, обусловлено отраслевой спецификой, так как около 70 % респондентов работают в промышленном производстве.

На следующем рис. 3.6 отражены ответы респондентов относительно приверженности сотрудников предприятий, участвовавших в опросе.

Несмотря на то, что в 82 из 110 организаций сотрудники выражают желание долго трудиться на нынешнем рабочем месте, а в

64 случаях связывают собственное благополучие с успехом организации, более половины опрошенных не готовы прилагать усилия для достижения результата, ставя под угрозу свои личные интересы. Из этого мы можем сделать вывод, что уровень приверженности в исследуемых организациях оценивается как средний.

Далее рассмотрим результаты анкетирования по блокам организационно-мотивационных механизмов, а именно культуры знаний, трансформационного лидерства и гибкой организационной структуры. На рис. 3.7 отражены частота ответов на вопросы по блоку «Культура знаний». В целом можно сказать, что в большинстве организаций, принявших участие в опросе, культура знаний находится на достаточно высоком уровне. Единственным существенным пробелом является то, что в 59 организациях слабо развита единая культура передачи опыта новым сотрудникам, что может негативно сказываться на процессах организационного развития и обучения.

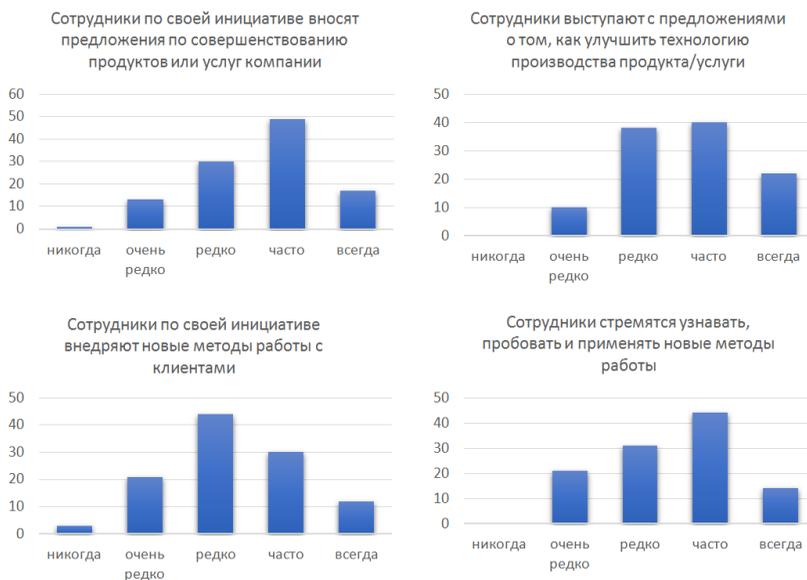


Рис. 3.5. Результаты анкетирования. Блок «Инициатива»

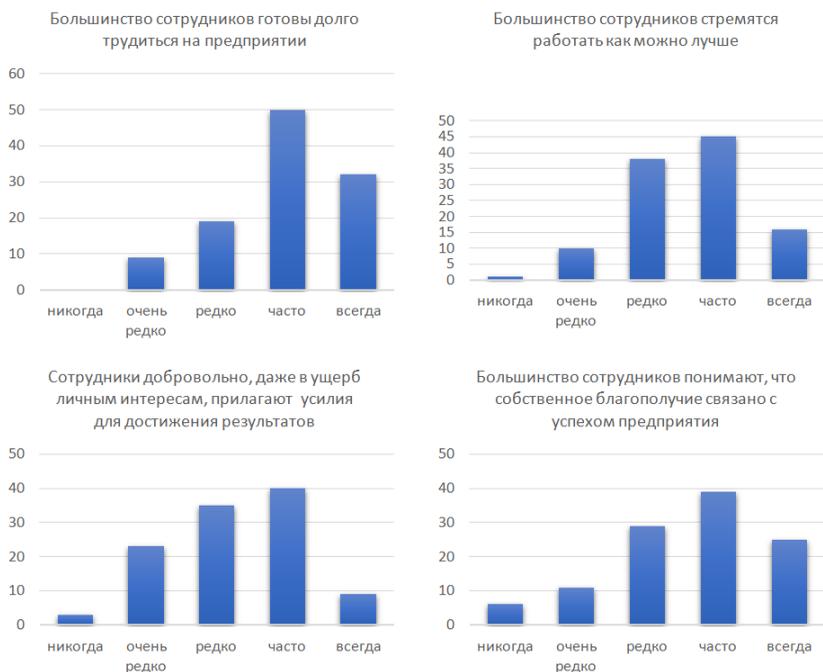


Рис. 3.6. Результаты анкетирования. Блок «Приверженность»

По результатам исследования, представленным на рис. 3.8, можно сделать вывод, что руководители опрошенных организаций достаточно часто проявляют паттерны трансформационного лидерства в своей практике. Такие же данные по российским компаниям на примере ИТ-отрасли были получены в работе В. Деминской¹⁷⁸. Выраженность паттернов трансформационного лидерства в российских компаниях была обнаружена и в работе А. Ковешникова и др.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Деминская В.Э. Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний // Организационная психология. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 141–165.

¹⁷⁹ Koveshnikov A., Ehrnrooth M., Wechtler H. The Three Graces of Leadership: Untangling the Relative Importance and the Mediating Mechanisms of Three Leadership Styles in Russia // Management and Organization Review. – 2020. – Vol. 16, iss. 4. – P. 791–824.

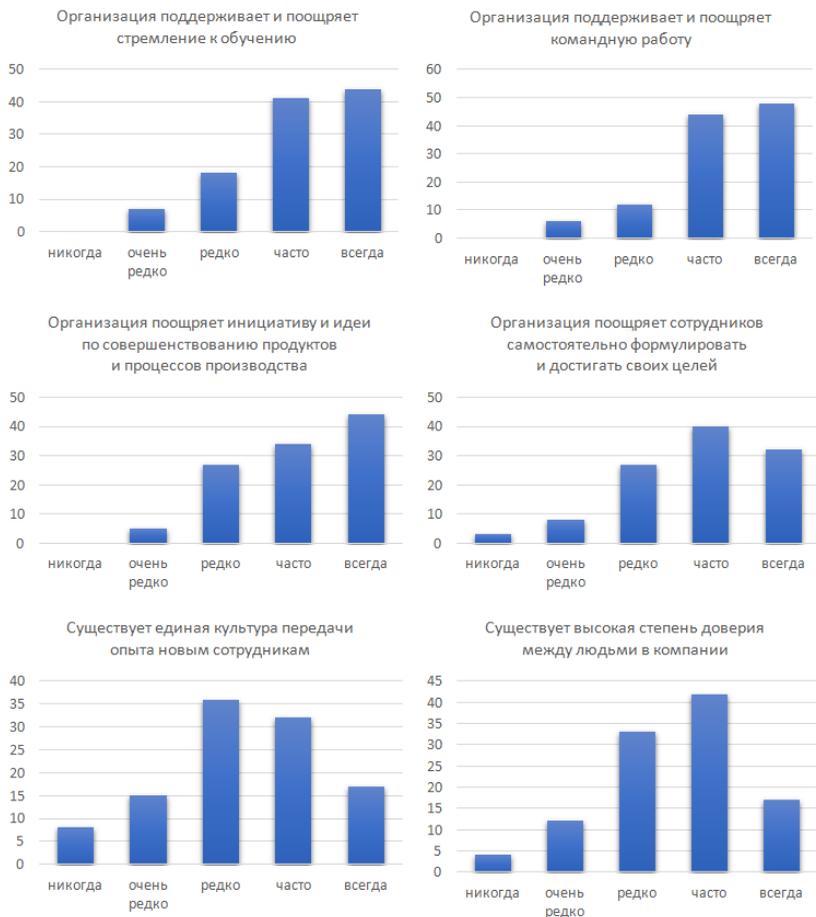


Рис. 3.7. Результаты анкетирования. Блок «Культура знаний»

Как показали результаты анкетирования (рис. 3.9), блок «Гибкая структура» является наиболее уязвимым поддерживающим фактором по сравнению с культурой знаний и паттернами трансформационного лидерства в исследуемых организациях. Лишь в половине организаций структура способствует лидерскому поведению на всех уровнях, позволяет создавать новые структурные единицы в короткие сроки, а реализация инициатив воз-

можно без длительных процедур согласования. Проблем с наделениями полномочиями сотрудников, решившихся взять на себя ответственность за выполнение новых проектов, в опрошенных организациях нет: 70 из 110 отвечавших указали, что такие практики присутствуют в регулярной деятельности организации.

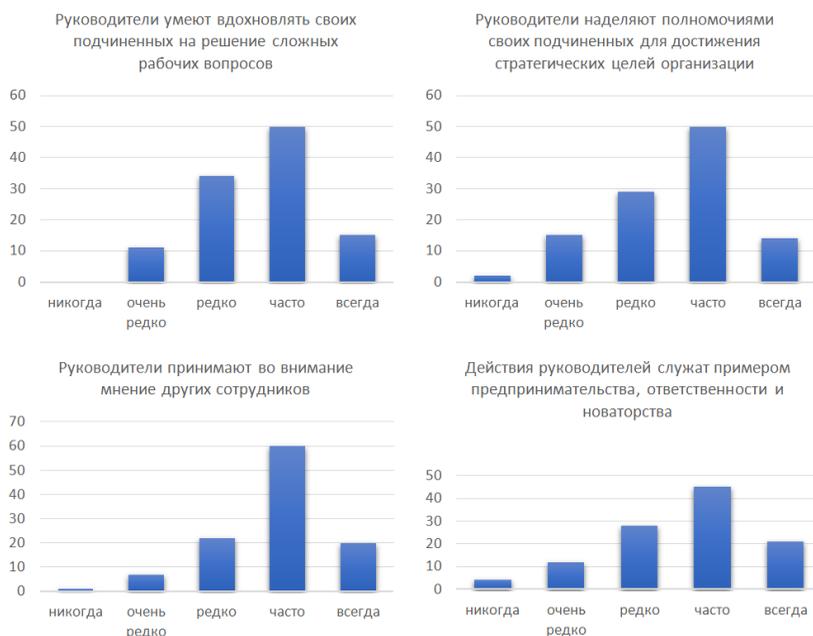


Рис. 3.8. Результаты анкетирования.
Блок «Трансформационное лидерство»

Таким образом описательные характеристики собранной базы данных показывают, что у опрошенных предприятий присутствуют практики организационно-мотивационных механизмов, выборка гетерогенна по уровню наделенности знанияемыми ресурсами и выраженности процессов организационного развития и обучения, что позволит выявить наличие или отсутствие связи между механизмами, проактивным поведением, знанияемыми ресурсами, организационным обучением, инновациями и

финансовыми результатами предприятия. Необходимо отметить, что выборка получилась «скошенной» в сторону инновационно активных предприятий. Это объясняется в том числе и тем, что такие предприятия наиболее охотно принимают участие в различных исследованиях, стремясь получить новые знания о возможностях своего роста.

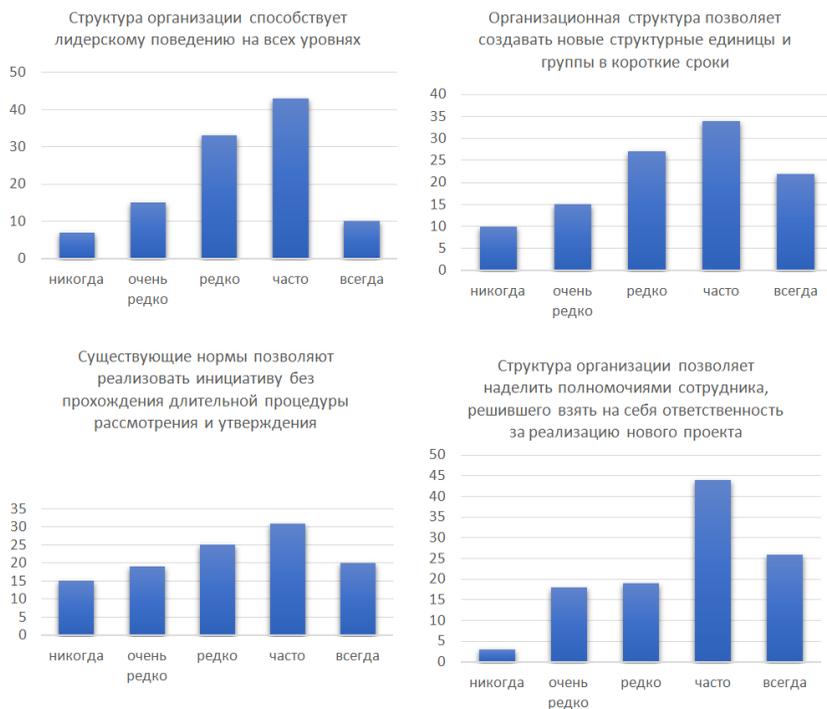


Рис. 3.9. Результаты анкетирования. Блок «Гибкая структура»

Для выявления причинно-следственных связей формирования конкурентоспособности на основе знаний с учетом проактивного поведения персонала необходимо сформировать латентные переменные на основе проведенного анкетирования. Далее приведем результаты оценки outermodel, т.е. опишем измерение ла-

тентных переменных с использованием опросных данных. Все конструкции были оценены в пакете SmartPLS¹⁸⁰.

В табл. 3.12 представлены факторные нагрузки для соответствующих метрик. Из таблицы видно, что все факторные нагрузки больше 0,7, что валидирует выбранные вопросы для отражения определенного феномена. Исключение составляет лишь один вопрос в векторе проактивного поведения сотрудника с факторной нагрузкой 0,631. Однако использование этой метрики не снизило показателей валидности и надежности образованных латентных переменных.

Таблица 3.12

Факторные нагрузки метрик, входящих
в латентные переменные

Метрики	Факторные нагрузки
Организационное развитие и обучение	
Организация привлекает, развивает и удерживает талантливых сотрудников	0,707
В организации регулярно проводятся эксперименты, инициируется создание новых продуктов и услуг	0,765
Положительный опыт одного подразделения быстро распространяется по всей организации	0,717
Организация проводит постоянные мониторинги, сравнивает себя с конкурентами и лучшими практиками лидирующих компаний	0,757
Организация выступает инициатором совместных проектов с потенциальными партнерами	0,794
Вектор проактивного поведения сотрудника	
Большинство сотрудников способны достигать намеченных результатов при минимальном контроле со стороны руководства	0,735
Сотрудники готовы тратить личное время на повышение своей профессиональной квалификации	0,831
Сотрудники по своей инициативе вносят предложения по совершенствованию продуктов или услуг компании	0,766
Сотрудники по своей инициативе внедряют новые методы работы с клиентами	0,808

¹⁸⁰ Ringle C.M., Wende S., Becker J.-M. SmartPLS 3. – Boenningstedt: SmartPLS GmbH, 2015.

Окончание табл. 3.12

Метрики	Факторные нагрузки
Большинство сотрудников готовы долго трудиться на предприятии	0,631
Сотрудники добровольно, даже в ущерб личным интересам, прилагают дополнительные усилия для достижения нужных результатов	0,760
Культура знаний	
Организация поддерживает и поощряет стремление к обучению	0,826
Организация поддерживает и поощряет командную работу	0,875
Организация поощряет сотрудников проявлять инициативу и высказывать идеи по совершенствованию продуктов и процессов производства	0,824
Организация поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать своих целей	0,870
Существует высокая степень доверия между людьми в компании	0,782
Трансформационное лидерство	
Руководители умеют вдохновлять своих подчиненных на решение сложных рабочих вопросов	0,793
Руководители принимают во внимание мнение других сотрудников	0,821
Руководители наделяют полномочиями своих подчиненных для достижения стратегических целей организации	0,834
Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства	0,867
Гибкая структура	
Структура организации способствует лидерскому поведению на всех уровнях	0,876
Организационная структура позволяет создавать новые структурные единицы и группы в короткие сроки	0,877
Структура организации позволяет наделить необходимыми полномочиями сотрудника, решившего взять на себя ответственность за реализацию нового проекта	0,883
Инновации	
Управленческие инновации	0,789
Продуктовые инновации	0,871
Технологические инновации	0,885
Финансовые результаты	
Производительность	0,848
Рентабельность	0,866
Выручка	0,796

Для оценки валидности и надежности полученных латентных переменных были применены индикаторы альфа Кронбаха,

комплексной надежности и средней извлеченной дисперсии. Результаты представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13

Валидность и надежность латентных конструкций

Латентная конструкция	Альфа Кронбаха	Комплексная надежность	Средняя извлеченная дисперсия
Вектор проактивного поведения	0,851	0,889	0,574
Организационное развитие и обучение	0,804	0,864	0,561
Гибкая структура	0,854	0,910	0,772
Инновации	0,806	0,886	0,721
Культура знаний	0,892	0,921	0,699
Трансформационное лидерство	0,849	0,898	0,688
Инновации	0,806	0,886	0,721
Финансовые результаты	0,788	0,875	0,701

В соответствии с пороговыми критериями можно сделать вывод о валидности и высокой надежности сформированных латентных конструкций. Таким образом, данные были подготовлены для тестирования выдвинутых гипотез.

Дискриминантная валидность латентных переменных проверялась во всех моделях, представленных далее с помощью критерия Fornell-Larcker и индикатора HTMT, который должен быть ниже единицы для рефлексивных переменных¹⁸¹. Во всех случаях полученные оценки показывали высокую дискриминантную валидность латентных переменных. Для итоговой модели результаты оценок дискриминантной валидности латентных переменных отражены в табл. 1 (прил.) (по диагонали отражен критерий Форнелля – Ларкерта) и в табл. 2 (прил.). Коэффициенты корреляций между латентными переменными, включенными в итоговую модель, представлены в табл. 1, прил.

¹⁸¹ Fornell C., Larcker D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error // Journal of Marketing Research. – 1981. – Vol. 18. – P. 39–50.

ГЛАВА 4. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ОСНОВЕ ЗНАНИЙ

4.1. Выявление отдельных структурных связей модели

Для проведения эмпирического исследования модели повышения конкурентоспособности на основе знаний необходимо, во-первых, оценить отдельные структурные связи относительно гипотез, выдвинутых в предыдущей главе, а во-вторых, оценить полную модель, представленную на рис. 3.1. Всего рассматривается пять гипотез, раскрывающих причинно-следственные связи, возникающие при формировании конкурентоспособности на основе знаний для российских предприятий. Анализ всех эконометрических моделей проводился с использованием пакета SmartPLS. В соответствии с алгоритмом метода частичных наименьших квадратов на первой итерации оценивались коэффициенты структурных связей, а на второй итерации с помощью процедуры бутстрапирования проводилась оценка значимости полученных коэффициентов. В связи с этим во всех таблицах приведены результаты по исходной и бутстрапированной выборке с указанием стандартного отклонения, t -статистик и значений p -value. Значимость оценивалась на уровне альфа, равной 0,05.

Для тестирования первой гипотезы, сформулированной как «Знаниевый потенциал положительно влияет на конкурентоспособность организации в условиях российской бизнес-среды», необходимо подтвердить наличие медиативных эффектов и положительного влияния вектора проактивного поведения на знаниевые ресурсы и организационное развитие и обучение.

***Гипотеза 1а:** Инновации являются медиатором для влияния организационного развития и обучения на финансовые показатели деятельности организации.*

Рассмотрим медиативный эффект инноваций при влиянии организационного развития на финансовые результаты деятель-

ности предприятия. Для этого построим три модели в соответствии с алгоритмом Nitzletal.¹⁸²

Первая модель тестирует *прямое* влияние организационного развития и обучения на финансовые результаты предприятия. На рис. 4.1 отражены составляющие латентных переменных и коэффициент, показывающий наличие значимой положительной связи между зависимой и независимой переменной. Внутри фигуры (здесь и далее) показано значение $R^2 = 0,200$. Это значение отражает объясняющую способность модели, иными словами, какую долю дисперсии зависимой переменной, в нашем случае финансовых результатов, можно объяснить за счет организационного развития. На стрелочке показан стандартизованный коэффициент, равный 0,447 и отражающий силу влияния независимой переменной на зависимую.

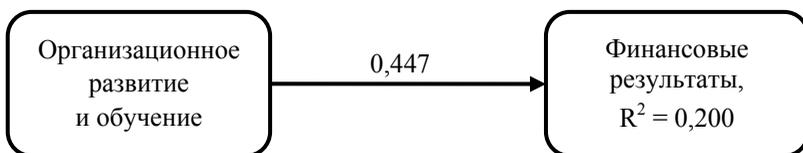


Рис. 4.1. Прямое влияние организационного развития и обучения на финансовые результаты деятельности предприятия

Вторая модель включает латентную переменную «Инновации» в качестве *медиатора* связи организационного развития и финансовых результатов деятельности предприятия. На рис. 4.2 видно, что прямое влияние полностью поглощается медиативным эффектом и становится незначимым.

Доля объясненной дисперсии латентной переменной «Инновации» за счет организационного развития составляет 0,515; а R^2 для финансовых результатов в этой модели равен 0,315. Увеличение

¹⁸² Nitzl C., Roldan J., Cepeda G. Mediation analysis in partial least squares path modeling // *Industrial Management and Data Systems*. – 2016. – Vol. 116, № 9. – P. 1849–1864.

объясняющей способности второй модели по сравнению с первой позволяет говорить о целесообразности включения медиатора в рассматриваемую зависимость.

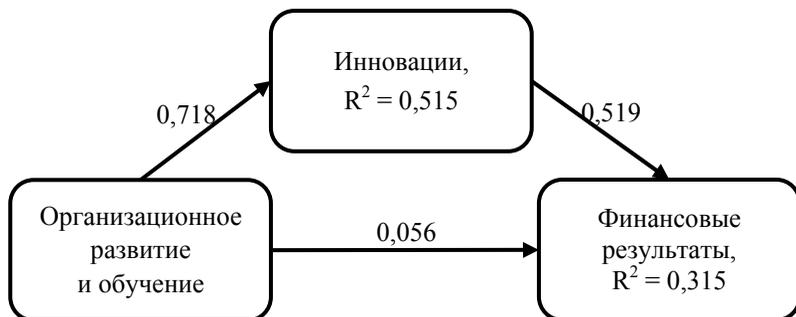


Рис. 4.2. Модель 2. Медиативный эффект инноваций при влиянии организационного развития и обучения на финансовые результаты деятельности предприятия

Так как прямое влияние исчезает при наличии медиатора, в итоговой модели повышения конкурентоспособности на основе знаний будет тестироваться только опосредованное влияние организационного развития на финансовые результаты через инновационную деятельность предприятия. На рис. 4.3 представлена эта модель полного медиативного эффекта.

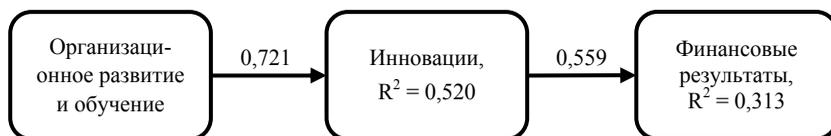


Рис. 4.3. Модель 3. Полный медиативный эффект инноваций при влиянии организационного развития и обучения на финансовые результаты деятельности предприятия

В табл. 4.1 представлены результаты тестирования медиативного эффекта инноваций при влиянии организационного развития и обучения на финансовые результаты деятельности пред-

приятия в соответствии с алгоритмом метода частичных наименьших квадратов.

Таблица 4.1

Результаты тестирования гипотезы 1а

Структурные связи	Коэффициенты		Стандартное отклонение	t-statistics	P-value
	Исходная выборка	Бутстрап			
<i>Модель 1</i>					
Организационное развитие и обучение → Финансовые результаты	0,447	0,449	0,168	3,476	0,000
<i>Модель 2</i>					
Инновации → Финансовые результаты	0,519	0,528	0,137	3,786	0,000
Организационное развитие и обучение → Инновации	0,718	0,722	0,043	16,579	0,000
Организационное развитие и обучение → Финансовые результаты	0,056	0,053	0,153	0,368	0,713
<i>Модель 3</i>					
Инновации → Финансовые результаты	0,559	0,567	0,077	7,287	0,000
Организационное развитие и обучение → Инновации	0,721	0,727	0,036	19,971	0,000

Таким образом, мы делаем вывод, что *гипотеза 1а подтверждена*. Данное эмпирическое доказательство наличия медиативного эффекта инноваций при влиянии организационного развития и обучения на финансовые результаты получено впервые для российских предприятий. Полный медиативный эффект означает, что процессы организационного развития и обучения наилучшим образом будут отражаться в финансовых результатах при инновационной активности предприятия. Следовательно, можно сделать вывод о том, что внедрение модели повышения конкурентоспособности на основе знаний более эффективно будет проходить на инновационных предприятиях.

Гипотеза 1б: *Организационное развитие и обучение является медиатором для влияния знаниевых ресурсов на конкурентоспособность организации.*

На рис. 4.4 отражены результаты тестирования цепочки «знаниевые ресурсы – организационное развитие и обучение – инновации».

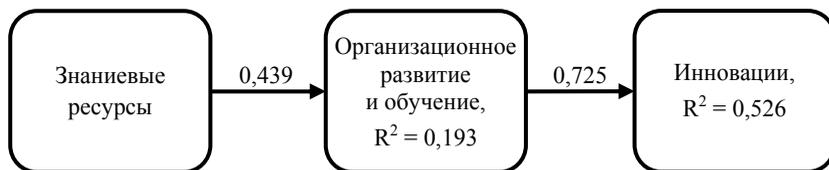


Рис. 4.4. Модель 3. Полный медиативный эффект организационного развития и обучения при влиянии знаниевых ресурсов на инновации

В соответствии с алгоритмом, представленным выше, было протестировано три модели. Результаты представлены в табл. 4.2. В первой модели было обнаружено значимое положительное прямое влияние индекса знаниевых ресурсов на инновации предприятия с коэффициентом, равным 0,278. Вторая модель показала наличие значимого положительного влияния знаниевых ресурсов на инновации опосредованного процессами организационного развития. При этом, как видно из таблицы, прямое влияние знаниевых ресурсов на инновации становится незначимым при включении медиатора. Вследствие этого в итоговой модели будет тестироваться только опосредованное влияние.

Таким образом, результаты тестирования медиационного эффекта позволяют говорить о том, что гипотеза 1б подтверждена. Наличие значимой положительной связи между знаниевыми ресурсами и организационным развитием подтверждают целесообразность объединения статики и динамики, т.е. одновременного рассмотрения ресурсной и динамической составляющей при управлении знаниями организации.

Гипотеза 1с: Вектор проактивного поведения сотрудников оказывает положительное влияние на знаниевые ресурсы и процессы организационного развития и обучения.

Таблица 4.2

Результаты тестирования гипотезы 1б

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t-statistics	p-value
	исходная выборка	бутстрап			
<i>Модель 1</i>					
Знаниевые ресурсы → Инновации	0,278	0,291	0,083	3,370	0,001
<i>Модель 2</i>					
Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,339	0,421	0,091	5,846	0,000
Организационное развитие и обучение → Инновации	0,750	0,757	0,050	14,885	0,000
Знаниевые ресурсы → Инновации	-0,056	-0,061	0,075	0,749	0,454
<i>Модель 3</i>					
Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,439	0,441	0,081	5,446	0,000
Организационное развитие и обучение → Инновации	0,725	0,730	0,036	19,894	0,000

Ключевой предпосылкой исследовательской конструкции знаниевого потенциала организации являлось выделение проактивного поведения сотрудника в качестве драйвера уровня наделенности знаниевыми ресурсами и процессов управления ими. Теоретические рассуждения во второй главе были основаны на поведенческих аспектах управления знаниями. На 2-м этапе эмпирического исследования представляется возможным подтвердить наличие положительного значимого влияния вектора проактивного поведения сотрудников на организационное развитие и уровень наделенности знаниевыми активами для отдельной выборки российских предприятий. На рис. 4.5 и в табл. 4.3 приведены результаты тестирования гипотезы 1с.

На рис. 4.5 наглядно видно, что наиболее сильная связь наблюдается между вектором проактивного поведения сотрудника и процессами организационного развития и обучения. Показатель R^2 у этой связи также выше, что может быть объяснено тем, что на обеспеченность знаниевыми ресурсами в значительной степе-

ни влияют внешние факторы, в то время как организационное развитие и обучение в основном формируются внутри предприятия и могут быть в большей степени активизированы за счет поведения сотрудников. В табл. 4.3 отражена значимость коэффициентов регрессий.

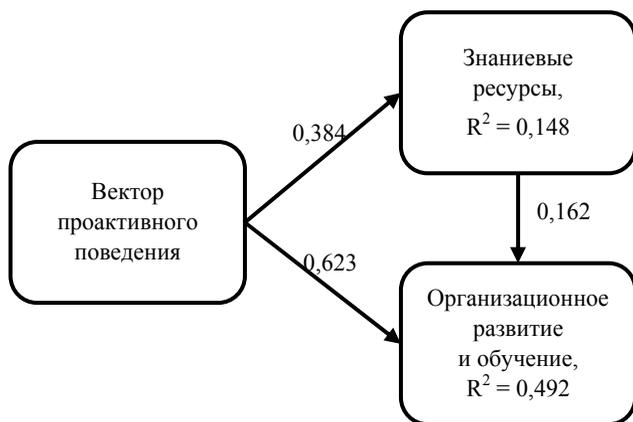


Рис. 4.5. Результаты тестирования гипотезы 1с

Таблица 4.3

Результаты тестирования гипотезы 1с

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t-statistics	P-value
	исходная выборка	бутстрап			
Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,162	0,165	0,087	1,872	0,065
Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,384	0,394	0,078	4,919	0,000
Вектор поведения проактивного → Организационное развитие и обучение	0,623	0,628	0,068	9,162	0,000

Из таблицы видно, что обе тестируемые связи значимы и имеют положительный знак. При этом влияние знаниевых ресурсов на организационное развитие значимо на уровне альфа 0,10,

а две исследуемые взаимосвязи значимы на уровне альфа 0,01. Наличие слабозначимой связи знаниевых ресурсов и организационного развития и обучения позволяет говорить о слабом медиативном эффекте знаниевых ресурсов между вектором проактивного поведения и процессами организационного развития и обучения. В целом результаты тестирования *гипотезы 1с* позволяют говорить *о ее подтверждении*. Таким образом, мы доказали наличие значимых взаимосвязей в триаде знаниевого потенциала: вектор проактивного поведения, знаниевые ресурсы, организационное развитие и обучение.

Следующая группа гипотез раскрывает влияние организационно-мотивационных механизмов на вектор проактивного поведения сотрудника.

***Гипотеза 2:** Организационно-мотивационные механизмы, реализованные через культуру знаний, трансформационное лидерство и гибкую организационную структуру, положительно влияют на проактивное поведение сотрудников организации.*

Как было показано во второй главе, предыдущие исследования отражают наличие влияния всех трех организационно-мотивационных механизмов на поведение сотрудников, однако для российских предприятий было сделано предположение, что гибкая структура имеет лишь косвенное влияние. Эмпирический анализ данных собранной для нашего исследования выборки показал, что гибкая организационная структура не имеет значимого положительного влияния на проактивное поведение сотрудников. Коэффициенты модели одновременного прямого влияния организационно-мотивационных механизмов на вектор поведения и их значимость приведены в табл. 4.4.

Для российских предприятий и организаций были выдвинуты две гипотезы относительно организационно-мотивационных механизмов (ОММ) активизации проактивного поведения персонала.

***Гипотеза 2а:** Культура знаний оказывает прямое влияние на проактивное поведение сотрудников, а также является ме-*

диатором для влияния трансформационного лидерства на проактивное поведение сотрудника.

Таблица 4.4

Результаты оценки структурных связей при прямом влиянии ОММ на вектор поведения сотрудника

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t-statistics	P-value
	исходная выборка	бутстрап			
<i>Модель 1 (SRMR = 0,077)</i>					
Культура знаний → Вектор проактивного поведения	0,534	0,518	0,140	3,812	0,000
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,243	0,242	0,115	2,106	0,036
Гибкая структура → Вектор проактивного поведения	0,056	0,077	0,145	0,388	0,699

Для тестирования этой гипотезы в первую очередь были оценены по отдельности модели прямого влияния культуры знаний и трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения сотрудника. Модель 1 и 2 представлены в табл. 4.5. В модели 3 было протестировано одновременное влияние культуры знаний, трансформационного лидерства и медиативного эффекта культуры знаний. Результаты отражены на рис. 4.6.

В отличие от предыдущих моделей, в данном случае не наблюдается полного медиативного эффекта, так как прямая связь между трансформационным лидерством и вектором поведения сотрудника не исчезает, т.е. сила связи уменьшается с 0,669 до 0,274, но она остается значимой. Следовательно, присутствует частичный комплементарный медиативный эффект. В этом случае вводится понятие *косвенного* эффекта, который возникает дополнительно к прямому и определяется с помощью коэффициентов связей, проходящих через медиаторную переменную, в данном случае через переменную «Культура знаний».

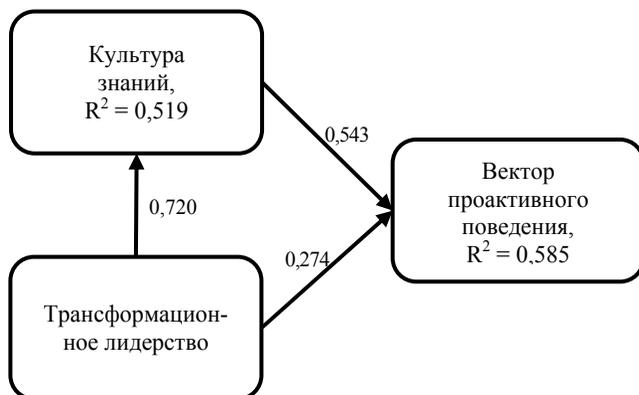


Рис. 4.6. Результаты тестирования гипотезы 2а

Как видно из рис. 4.6 и табл. 4.5, прямой эффект трансформационного лидерства равен 0,274. Непрямой или косвенный эффект рассчитывается посредством перемножения коэффициентов $0,720 \times 0,543$ и равен 0,391. *Общий эффект* трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения *равен сумме прямого и косвенного эффектов*, т.е. $0,274 + 0,391 = 0,665$. Этот эффект отражен в табл. 4.5, как и другие коэффициенты, полученные по результатам тестирования гипотезы 2а.

Гипотеза 2б: *Трансформационное лидерство оказывает прямое влияние на проактивное поведение сотрудников, а также является медиатором для влияния гибкой организационной структуры на проактивное поведение сотрудника.*

Как уже было показано выше, мы не наблюдаем прямого влияния гибкой структуры на вектор проактивного поведения, при этом обнаруживается значимое влияние гибкой организационной структуры на поведение сотрудников, если оно опосредовано трансформационным лидерством. С точки зрения управления знаниями потенциалом можно сделать вывод о том, что гибкая организационная структура создает условия для возникновения паттернов трансформационного лидерства. На рис. 4.7 представлены результаты тестирования гипотезы 2б.

Таблица 4.5

Результаты тестирования гипотезы 2а

Тип эффекта	Взаимосвязь	Коэффициенты		Станд. отклонение	<i>t</i> -statistics	<i>P</i> -value
		исходная выборка	бутстрап			
<i>Модель 1 (SRMR = 0,075)</i>						
Прямой	Культура знаний → Вектор проактивного поведения	0,742	0,746	0,047	15,829	0,000
<i>Модель 2 (SRMR = 0,073)</i>						
Прямой	Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,669	0,683	0,064	10,399	0,000
<i>Модель 3 (SRMR = 0,071)</i>						
Общий	Культура знаний → Вектор проактивного поведения	0,543	0,537	0,106	5,133	0,000
Общий	Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,665	0,673	0,068	9,798	0,000
Общий	Трансформационное лидерство → Культура знаний	0,720	0,722	0,049	14,633	0,000
Косвенный	Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения	0,391	0,387	0,077	5,101	0,000

В данной модели следует обратить внимание на достаточно высокие коэффициенты структурных связей (0,715 и 0,669) и объясняющей способности зависимых переменных, которые составляют $R^2 = 0,512$ и $R^2 = 0,048$ соответственно. Оба параметра говорят о высоком потенциале лидерства и гибкой структуры для формирования инициативного поведения сотрудников, стимулирования их стремления к саморазвитию и формирования чувства приверженности организации. В табл. 4.6 представлена значимость оцененных коэффициентов модели.

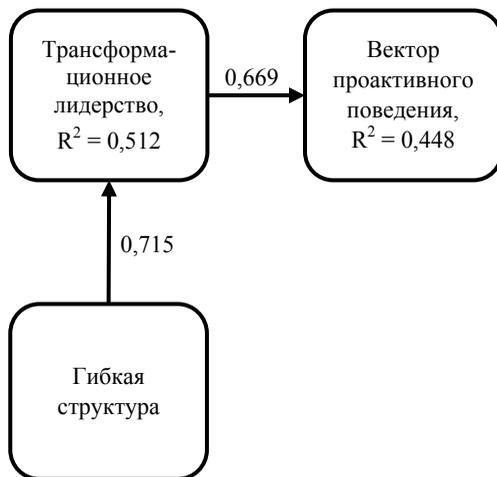


Рис. 4.7. Результаты оценки гипотезы 2б

Полученные результаты относительно прямого положительного эффекта трансформационного лидерства на поведение сотрудников согласуются с результатами предыдущих исследований Деминской (2020)¹⁸³ и Ковешникова и др. (2020)¹⁸⁴.

4.2. Оценка общих и косвенных эффектов организационно-мотивационных механизмов на проактивное поведение сотрудников и конкурентоспособность организации

Для выявления всех косвенных эффектов при формировании конкурентоспособности на основе знаний необходимо протестировать *итоговую* модель. Итоговая эмпирическая модель для российских организаций содержит оценку всех структурных связей

¹⁸³ Деминская В.Э. Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний // Организационная психология. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 141–165.

¹⁸⁴ Koveshnikov A., Ehrnrooth M., Wechtler H. The Three Graces of Leadership: Untangling the Relative Importance and the Mediating Mechanisms of Three Leadership Styles in Russia // Management and Organization Review. – 2020. – Vol. 16, iss. 4. – P. 791–824.

по интенсификации знаниевого потенциала и его влияния на конкурентоспособность организации. Это позволяет оценить вклад каждого из организационно-мотивационных механизмов в формирование конкурентоспособности организации.

Таблица 4.6

Результаты оценки гипотезы 2б

Тип эффекта	Взаимосвязь	Коэффициенты		Станд. отклонение	<i>t</i> -statistics	<i>P</i> -value
		исходная выборка	бутстрап			
<i>Модель 1 (SRMR = 0,073)</i>						
Прямой	Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,669	0,686	0,068	9,848	0,000
<i>Модель 2 (SRMR = 0,083)</i>						
Общий	Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,669	0,680	0,068	9,905	0,000
Общий	Гибкая структура → Трансформационное лидерство	0,715	0,718	0,046	15,627	0,000
Косвенный	Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,479	0,489	0,065	7,410	0,000

Модель построена с использованием метода частичных наименьших квадратов и направлена на одновременное тестирование пяти гипотез, выдвинутых в четвертой главе. На рис. 4.8 представлено визуальное изображение результатов оценки структурных связей. Все значения R^2 выше пороговых значений. Наибольшая объясняющая способность ($R^2 = 0,583$) – у зависимой переменной «вектор проактивного поведения», что позволяет го-

ворить о том, что предложенные организационно-мотивационные механизмы, выраженные через культуру знаний, трансформационное лидерство и гибкую структуру, в значительной степени формируют поведение сотрудников организации. Коэффициенты на стрелках, соединяющих латентные переменные, показывают силу связи. Процедура бутстрапирования показала, что все структурные связи значимы и имеют положительный знак. Более подробная интерпретация будет представлена далее.

Как видно из рис. 4.8, одна переменная является экзогенной – это гибкая организационная структура, все остальные переменные являются эндогенными, т.е. испытывают влияние других переменных. Показатели валидности и надежности латентных конструкций, используемых в итоговой модели, а также дискриминантная валидность были приведены в разделе 4.1. Показатель стандартизованного среднеквадратичного остатка SRMR равен 0,085, что говорит о хорошем качестве построенной модели.

Для детального понимания роли вектора проактивного поведения сотрудника в цепочке создания конкурентоспособности на основе знаний рассмотрим косвенные или медиативные эффекты влияния этой переменной на инновации и финансовые результаты деятельности организации (табл. 4.7).

Из табл. 4.7 видно, что общие эффекты влияния вектора проактивного поведения сотрудников являются положительными и значимыми при создании инноваций и увеличении финансовых результатов организации. Однако два косвенных эффекта, которые «проходят» через переменную «Знаниевые ресурсы», были оценены как незначимые на уровне альфа, равной 0,05.

Далее рассмотрим косвенные эффекты для каждого из организационно-мотивационных механизмов с точки зрения формирования конкурентоспособности организации на основе знаниевого потенциала. Как показали проведенные расчеты, все общие эффекты в итоговой модели значимы.

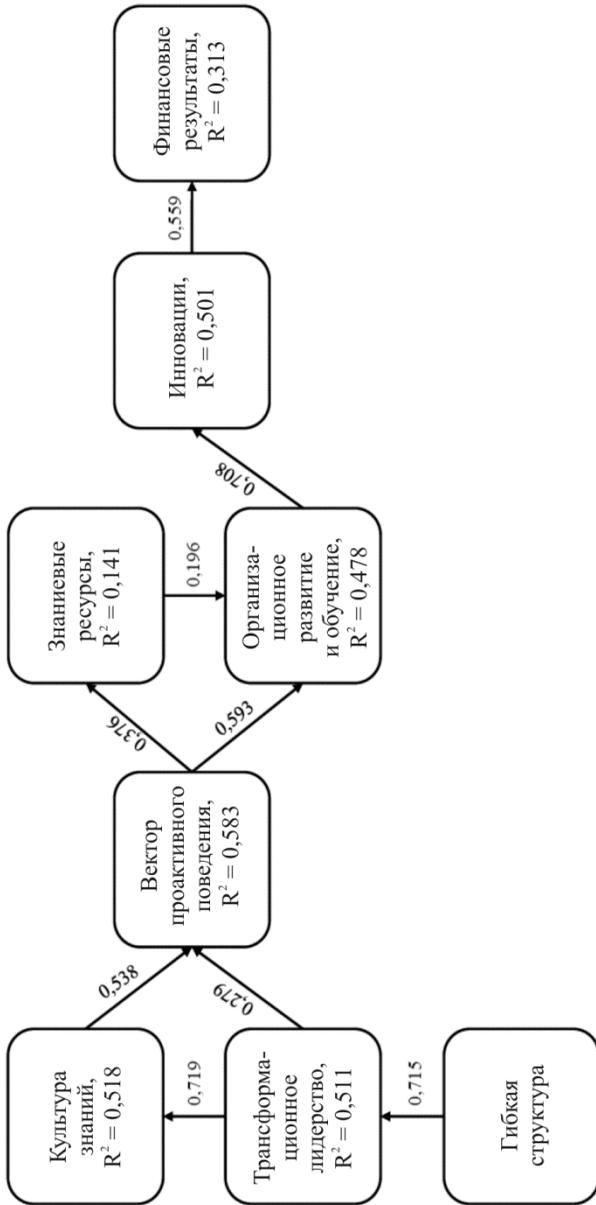


Рис. 4.8. Результаты оценки модели повышения конкурентоспособности российских организаций на основе знаний

Таблица 4.7

Общие и косвенные эффекты влияния проактивного поведения
сотрудника на конкурентоспособность организации

Тип эффекта	Взаимосвязь	Коэффициенты		Станд. отклонение	<i>t</i> -statistics	<i>P</i> -value
		исходная выборка	бутстрап			
Общий прямой	Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,376	0,381	0,076	4,962	0,000
Общий	Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение	0,667	0,669	0,060	11,111	0,000
Косвенный	Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,074	0,075	0,038	1,963	0,050
Общий	Вектор проактивного поведения → Инновации	0,472	0,476	0,054	8,767	0,000
Косвенный	Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,420	0,422	0,057	7,394	0,000
Косвенный	Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,052	0,054	0,027	1,903	0,058
Общий	Вектор проактивного поведения → Финансовые результаты	0,264	0,268	0,053	4,966	0,000
Косвенный	Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,235	0,239	0,052	4,478	0,000
Косвенный	Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,029	0,030	0,015	1,910	0,057

В табл. 4.8 показаны структурные связи, которые проходят через несколько переменных, отражая косвенные эффекты влияния культуры знаний на инновационную деятельность предприятий и их финансовые результаты.

Таблица 4.8

Косвенные эффекты влияния культуры знаний
на конкурентоспособность организации

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	<i>t</i> -statistics	<i>P</i> -value
	исходная выборка	бутстрап			
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,202	0,206	0,061	3,300	0,001
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,226	0,227	0,051	4,449	0,000
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,028	0,028	0,015	1,830	0,068
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение	0,319	0,319	0,069	4,607	0,000
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,040	0,040	0,021	1,888	0,060
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,126	0,128	0,036	3,558	0,000
Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,016	0,016	0,008	1,879	0,061

Результаты, представленные в табл. 4.8, показывают высокое значение силы структурной связи «Культура знаний» → «Вектор проактивного поведения» → «Организационное развитие», равное 0,319, что говорит о том, что культура знаний имеет сильное влияние на интенсификацию знаниевого потенциала.

Следующий по силе косвенный эффект (0,226) проходит по этой же ветке и определяет инновационную деятельность предприятий, что позволяет говорить о высокой значимости определенной культуры для создания новых знаний. Анализ полученных результатов также позволяет сделать вывод, что структурные пути, проходящие через знаниевые ресурсы, были выявлены как незначимые на уровне альфа 0,05.

Аналогичные выводы относительно незначимости структурных связей, проходящих через параметр «Знаниевые ресурсы», были получены и для косвенных эффектов трансформационного лидерства (табл. 4.9). Помимо этого, структурная связь «Трансформационное лидерство» → «Вектор проактивного поведения» → «Организационное развитие и обучение» → «Инновации» → «Финансовые результаты» также показала свою незначимость на уровне альфа 0,05. Наиболее сильное медиативное влияние трансформационное лидерство показывает в структурной связи, проходящей через культуру знаний. А именно связи «Трансформационное лидерство» → «Культура знаний» → «Вектор проактивного поведения» и «Трансформационное лидерство» → «Культура знаний» → «Вектор проактивного поведения» → «Организационное развитие и обучение» имеют наибольшее значение коэффициентов, равных, соответственно, 0,387 и 0,230. Это позволяет говорить о комплементарности двух организационно-мотивационных механизмов, таких как «Культура знаний» и «Трансформационное лидерство».

В табл. 4.10 отражены результаты косвенных эффектов, которые оказывает гибкая организационная структура на другие элементы цепочки трансформации знаниевого потенциала в конкурентоспособность организации.

Таблица 4.9

Косвенные эффекты влияния трансформационного лидерства на конкурентоспособность организации

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t-statistics	P-value
	исходная выборка	бутстрап			
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения	0,387	0,390	0,076	5,071	0,000
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,145	0,149	0,043	3,394	0,001
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,105	0,104	0,047	2,212	0,027
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,163	0,165	0,040	4,088	0,000
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,117	0,119	0,057	2,075	0,038
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,020	0,021	0,011	1,836	0,067
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,015	0,016	0,011	1,305	0,193
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение	0,230	0,232	0,054	4,213	0,000

Окончание табл. 4.9

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t-statistics	P-value
	исходная выборка	бутстрап			
Структурные связи					
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение	0,166	0,168	0,078	2,117	0,035
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,028	0,029	0,015	1,891	0,059
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение	0,021	0,022	0,015	1,331	0,184
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Финансовые результаты	0,091	0,093	0,028	3,290	0,001
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,066	0,068	0,035	1,860	0,063
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,011	0,011	0,006	1,876	0,061
Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,008	0,009	0,006	1,276	0,202

Таблица 4.10

Косвенные эффекты влияния гибкой организационной структуры
на конкурентоспособность организации

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t- statistics	P-value
	исходная выборка	бутстрап			
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения	0,277	0,281	0,059	4,721	0,000
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения	0,200	0,202	0,090	2,220	0,027
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,104	0,107	0,032	3,292	0,001
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы	0,075	0,075	0,035	2,121	0,034
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,116	0,119	0,031	3,700	0,000
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,084	0,086	0,043	1,963	0,050

Окончание табл. 4.10

Структурные связи	Коэффициенты		Станд. отклонение	t-statistics	P-value
	исходная выборка	бутстрап			
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,014	0,015	0,008	1,846	0,065
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации	0,010	0,011	0,008	1,281	0,201
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,047	0,049	0,027	1,764	0,078
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,006	0,006	0,005	1,247	0,213
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор проактивного поведения → Знаниевые ресурсы → Организационное развитие и обучение → Инновации → Финансовые результаты	0,008	0,008	0,004	1,867	0,062

Несмотря на то, что гибкая структура является самым «дальним» элементом, определяющим конкурентоспособность организации, мы можем видеть ее значимое влияние на инновационную деятельность в цепочке «Гибкая структура» → «Трансформационное лидерство» → «Вектор проактивного поведения» → «Организационное развитие и обучение» → «Инновации». Из табл. 4.10 видно, что наиболее сильный косвенный эффект гибкая структура оказывает на вектор проактивного поведения через трансформационное лидерство и культуру знаний.

После анализа косвенных эффектов вектора проактивного поведения и ОММ на конкурентоспособность организации были рассчитаны общие эффекты влияния знаниевого потенциала и организационно-мотивационных механизмов на конкурентоспособность организации. Результаты отражены в табл. 4.11.

Таблица 4.11

Общие эффекты влияния знаниевого потенциала
и организационно-мотивационных механизмов
на конкурентоспособность организации

Конструкция	Элемент итоговой модели	Вектор поведения, $R^2 = 58,3\%$	Инновации, $R^2 = 50,1\%$	Финансовые результаты, $R^2 = 31,3\%$
Знаниевый потенциал	Организационное развитие и обучение	–	0,708	0,396
	Знаниевые ресурсы	–	0,139	0,078
	Вектор проактивного поведения	–	0,472	0,264
Механизмы	Культура знаний	0,538	0,254	0,142
	Трансформационное лидерство	0,666	0,315	0,176
	Гибкая структура	0,476	0,225	0,126

Как видно из табл. 4.11, наибольшую роль среди организационно-мотивационных механизмов в формировании вектора проактивного поведения, создании инноваций и повышении финансовых результатов играет *трансформационное лидерство*. Ключевая роль именно трансформационного типа лидерства в менеджменте зна-

ний был доказана в работах М. Молодчик и др.¹⁸⁵, С. Jardon и М. Moldchik¹⁸⁶, J. Camps и Н. Rodríguez¹⁸⁷, М. Pellegrini et al.¹⁸⁸, что позволяет говорить о согласованности полученных результатов с предыдущими исследованиями. Однако в предыдущих работах не была раскрыта вся цепочка процессов формирования конкурентоспособности на основе знаний, что затрудняло понимание, во-первых, каналов влияния трансформационного лидерства, а во-вторых, сила его влияния на конечные результаты деятельности предприятия, а именно на инновации и финансовые показатели. Полученные результаты позволили восполнить данный пробел в эмпирических знаниях.

Культура знаний по силе влияния на вектор поведения, инновации и финансовые результаты занимает второе место среди ОММ, а гибкая структура – третья. Обнаружение значимого и положительного влияния культуры знаний для трансформации знаниевого потенциала в конкурентоспособность организации согласуется с результатами предыдущих исследований, таких как К. Abdi¹⁸⁹, С. Jardon и М. Moldchik¹⁹⁰.

Как видно из табл. 4.11, гибкая структура является необходимым элементом для формирования паттернов трансформации

¹⁸⁵ Молодчик М.А., Крутова А.В., Молодчик А.В. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях Пермского края // Журнал экономической теории. – 2015. – № 1. – С. 113–122.

¹⁸⁶ Jardon C., Molodchik M. Facilitating organizational learning in the Russian business context // *The Learning Organization*. – 2015. – Vol. 22, № 6. – P. 306–316.

¹⁸⁷ Camps J., Rodríguez H. Transformational leadership, learning, and employability // *Personnel Review*. – 2011. – Vol. 40(4). – P. 423–442.

¹⁸⁸ The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues / M.M. Pellegrini, F. Ciampi, G. Marzi, B. Orlando // *Journal of Knowledge Management*. – 2020. – Vol. 24, № 6. – P. 1445–1492.

¹⁸⁹ The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry / K. Abdi, A. Mardani, A.A. Senin L. Kanapeckiene, V. Kutut // *Journal of Business Economics and Management*. – 2018. – Т. 19, № 1. – С. 1–19.

¹⁹⁰ Jardon C., Molodchik M. Facilitating organizational learning in the Russian business context // *The Learning Organization*. – 2015. – Vol. 22, № 6. – P. 306–316.

онного лидерства в организации. Являясь единственной экзогенной переменной, гибкая структура, по сути, проявляет себя как фундамент процесса формирования конкурентоспособности на основе знаний. Данный эмпирический факт уточняет предыдущие исследования¹⁹¹ относительно роли структуры организации в менеджменте знаний.

Следует отметить, что среди составляющих знаниевого потенциала наибольший вклад в инновации и финансовые результаты вносят процессы организационного развития и обучения, далее по значимости идет вектор проактивного поведения сотрудников и последнее место занимает уровень наделенности знаниевыми ресурсами. Этот эмпирический факт позволяет говорить о том, что простое обладание даже качественными знаниевыми ресурсами не является достаточным условием для формирования конкурентоспособности организации. Для этого необходимо управленческое воздействие через активизацию паттернов саморазвития, инициативы и приверженности персонала, что возможно при запуске организационно-мотивационных механизмов.

Ограничением эмпирической части проведенного исследования является фиксирование внешних факторов повышения конкурентоспособности на основе знаний в качестве *ceteris paribus*. При этом сделанное в модели допущение о постоянстве внешних факторов может быть снято в дальнейших исследованиях.

Эмпирический анализ данных, собранных методом «снежного кома», в объеме итоговой выборки 110 российских предприятий с помощью метода частичных наименьших квадратов в прикладном пакете smartPLS показал работоспособность кон-

¹⁹¹ Chen C., Huang J. How organizational climate and structure affect KM: the social interaction perspective // International Journal of Information Management. – 2007. – Vol. 27. – P. 104–118; Liao C., Chuang S.-H., To P.-L. How KM mediates the relationship between environment and organizational structure // Journal of Business Research. – 2011. – Vol. 64. – P. 728–36; Mahmoudsalehi M., Moradkhannejad R., Safari K. How knowledge management is affected by organizational structure // The Learning Organization. – 2012. – Vol. 19, iss. 6. – P. 518–528.

цепции и теоретической модели повышения конкурентоспособности на основе знаний.

Подводя итог анализу структурных связей в итоговой модели трансформации знаний в конкурентоспособность российских предприятий, можно сделать следующие выводы:

1. Наличие значимых эмпирических связей между тремя элементами знаниевого потенциала, а именно вектором проактивного поведения, знаниевыми ресурсами и процессами организационного обучения и развития, позволяет говорить о валидности предложенной теоретической конструкции «знаниевый потенциал организации».

2. Обнаружение значимого влияния элементов знаниевого потенциала на инновации и финансовые результаты подтверждает стратегическую роль знаний для формирования конкурентоспособности российских организаций. Полученные результаты относительно полного медиативного эффекта инноваций указывают на то, что стратегическая ценность знаний возрастает для инновационных предприятий.

3. Значимые положительные косвенные эффекты проактивного поведения на инновации и финансовые результаты позволяют подтвердить выдвинутое во второй главе предположение о том, что вектор проактивного поведения является драйвером для трансформации знаний в конкурентоспособность организации.

4. Обнаружение медиативных эффектов при тестировании влияния организационно-мотивационных механизмов на интенсификацию знаниевого потенциала позволяет сделать вывод, что культура знаний, трансформационное лидерство и гибкая структура являются комплементарными по отношению друг к другу механизмами. Этот эмпирический результат имеет практическое приложение, а именно все три механизма должны внедряться и совершенствоваться одновременно для успешной трансформации знаний в конкурентоспособность организации. Практическую значимость имеет также эмпирический факт о том, что трансформационное лидерство оказывает наибольшее влияние на век-

тор проактивного поведения, инновации и финансовые результаты; что определяет именно этот механизм как ключевой для российских предприятий.

5. Выявленные косвенные эффекты организационно-мотивационных механизмов на инновации и финансовые результаты свидетельствуют об их роли для формирования конкурентоспособности организации.

6. Наименьшее по силе влияние индекса знаниевых ресурсов и одновременная незначимость нескольких косвенных структурных связей, проходящих через этот элемент, могут быть обусловлены следующими факторами:

- знаниевые ресурсы являются необходимыми, но не достаточными элементами для повышения конкурентоспособности организации;

- влияние внешней среды на уровень наделенности знаниевыми ресурсами слишком высоко и доминирует над внутренними управленческими воздействиями;

- погрешности измерения при проведении исследования могли привести к искажению реальной ситуации, имеющейся на обследуемых предприятиях.

Интерпретация и распространение полученных эмпирических результатов на всю совокупность российских организаций имеет свои ограничения в силу определенной выборки предприятий, составляющей 110 наблюдений, и выраженной инновационной направленности обследованных предприятий. Однако данные ограничения не умаляют значения полученных результатов для академического сообщества и обладают практической значимостью для бизнес-сообщества. Созданная база данных может быть использована и в образовательных целях для формирования навыков проведения исследований в области менеджмента знаний и содержательного понимания взаимозависимостей цепочки создания конкурентоспособности на основе знаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Монография посвящена изучению феномена проактивного поведения персонала, его роли для повышения конкурентоспособности организации, а также изучению организационно-мотивационных механизмов, способствующих его активизации. Теоретическая значимость исследования определяется вкладом в развитие менеджмента знаний на основе междисциплинарного синтеза теории фирмы, основанной на знаниях, концепции 2С-Систем, концепции организационного обучения и концепции интеллектуального капитала. Такой подход позволил преодолеть методологическую разобщенность существующих теорий, изолированно рассматривающих динамику и статику управления знаниями, и сформулировать две новые теоретические предпосылки повышения конкурентоспособности на основе знаний. Первая теоретическая предпосылка определяет вектор проактивного поведения сотрудника, выраженный через стремление к саморазвитию, инициативное поведение и приверженность организации, в качестве ключевого драйвера конкурентоспособности организации. Вторая теоретическая предпосылка выделяет культуру знаний, трансформационное лидерство, гибкую структуру в качестве организационно-мотивационных механизмов, формирующих вектор проактивного поведения сотрудника. Для апробации модели повышения конкурентоспособности на основе знаний была предложена система инструментов для диагностики и количественного анализа структурных связей модели. Она включает рекомендации по сбору и анализу данных в части эконометрических инструментов и систему метрик, охватывающую индекс знаниевых ресурсов и анкетные опросы для оценки культуры знаний, трансформационного лидерства, гибкой структуры, вектора проактивного поведения сотрудника. Это позволило получить новые эмпирические данные относительно формирования конкурентоспособности российских предприятий на основе интенсификации знаниевого потенциала и подтвердило работоспособность предложенных организационно-мотивационных механизмов.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1

Дискриминантная валидность по Fornell – Larcker Criterion,
корреляции латентных переменных

Латентная конструкция	Вектор поведения	Гибкая структура	Знаниевые ресурсы	Инновации	Культура знаний	Организационное развитие	Трансформационное лидерство	Финансовые результаты
Вектор проактивного поведения	0,758	0,611	0,376	0,511	0,739	0,667	0,666	0,439
Гибкая структура	0,611	0,879	0,197	0,534	0,727	0,653	0,715	0,278
Знаниевые ресурсы	0,376	0,197	1,000	0,273	0,216	0,419	0,140	0,144
Инновации	0,511	0,534	0,273	0,849	0,592	0,708	0,504	0,559
Культура знаний	0,739	0,727	0,216	0,592	0,836	0,673	0,719	0,334
Организационное развитие и обучение	0,667	0,653	0,419	0,708	0,673	0,749	0,626	0,421
Трансформационное лидерство	0,666	0,715	0,140	0,504	0,719	0,626	0,829	0,324
Финансовые результаты	0,439	0,278	0,144	0,559	0,334	0,421	0,324	0,837

Таблица 2

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Латентная конструкция	Вектор поведения	Гибкая структура	Знаниевые ресурсы	Инновации	Культура знаний	Организационное развитие	Трансформационное лидерство
Гибкая структура	0,685	—	—	—	—	—	—
Знаниевые ресурсы	0,393	0,212	—	—	—	—	—
Инновации	0,605	0,634	0,303	—	—	—	—
Культура знаний	0,845	0,824	0,228	0,703	—	—	—
Организационное развитие	0,802	0,776	0,457	0,871	0,800	—	—
Трансформационное лидерство	0,769	0,820	0,153	0,611	0,819	0,761	—
Финансовые результаты	0,524	0,302	0,149	0,689	0,386	0,516	0,373

Научное издание

Молодчик Мария Анатольевна,
Эсаулова Ирэна Александровна

ПРОАКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

Монография

Редактор и корректор *М.Н. Афанасьева*

Подписано в печать 29.03.2023. Формат 60×90/16.
Усл. печ. л. 8,6. Тираж 100 экз. Заказ № 072/2023.

Издательство
Пермского национального исследовательского
политехнического университета.
Адрес: 614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29, к. 113.
Тел.: + 7 (342) 219-80-33.