

УДК: 331.1

JEL: J81; D250; D810; L29

А. К. Бордунос, С. В. Кошелева

СВОБОДА ВЫБОРА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ: ОГРАНИЧЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

В статье подвергается сомнению декларируемая в рамках стратегического управления человеческими ресурсами свобода выбора компаниями систем организации труда. Теоретический анализ позволил выявить три важных условия для свободы выбора систем организации труда: их различимость, совместимость и легитимность. В рамках теории самодетерминации обосновываются возможности для успешной реализации первых двух условий и выявляются ограничения в достижении третьего, связанные с институциональной средой. Цель эмпирической части исследования — идентифицировать и проанализировать ограничения и возможности выбора систем организации труда при их низкой (неполной) легитимности в условиях институциональных пробелов, характерных для развивающихся экономик постсоветского пространства. В исследовании рассматриваются три системы организации труда, основанные на: высокой производительности работников (High-Performance Work System), высокой приверженности персонала (High-Commitment Work System) и высокой вовлеченности сотрудников (High-Involvement Work System). Последней уделяется особое внимание, так как обычно она используется для создания благоприятной среды, побуждающей сотрудников к инновационному рабочему поведению, и способствует повышению уровня инновационности компании, но вместе с тем нуждается в адаптации к институциональному контексту. Для выявления институциональных пробелов авторы обращаются к количественным методам анализа, таким как объясняющий факторный анализ, линейный регрессионный анализ с использованием метода наименьших квадратов, непараметрические критерии и сравнение средних. При этом внимание акцентируется на изменении валидности инструментов при их использовании в условиях выбранного контекста. Результаты исследования подтвердили привлекательность High-Involvement Work System для компаний. Однако с учетом выбранного контекста респонденты считают более легитимными организации, предоставляющие условия для высокого уровня принадлежности, но ограничивающие автономию и компетентность. Это означает, что в рамках рассмотренных ограничений приоритетным оказался гибридный подход с предпочтением High-Performance Work System. Исследование способствует поиску подходящей и устойчивой стратегии управления корпоративными человеческими ресурсами, учитывающей контекстуальную специфику развивающихся экономик.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

Ключевые слова: система управления человеческими ресурсами, система организации труда, основанная на вовлеченности, институциональные пробелы, стратегическое управление человеческими ресурсами, инновационное рабочее поведение, когнитивная легитимность.

FREEDOM OF CHOICE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY: LIMITATIONS AND OPPORTUNITIES

A. K. Bordunos, S. V. Kosheleva

St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The study addresses the Strategic Human Resource Management research stream and questions the firms' freedom of choice in selecting Work Systems. The theoretical part of the research aims to define conditions for achieving such freedom, which include distinctiveness, additivity and legitimacy. Referring to the self-determination theory allows us to satisfy the first two of them, and explore barriers in reaching the third one. The empirical part of the research explores limitations and opportunities for choosing Work Systems characterized by their low legitimacy and institutional voids which are typical of the developing economies of the former Soviet Union. The investigation enables us to distinguish between three Work Systems: High-Performance, High-Commitment and High-Involvement with the stress being put on the High-Involvement Work System as the least legitimate option. This Work Systems is applied for encouraging innovative work behavior of employees and is intended to improve firm's innovativeness. The authors refer to quantitative methods while exploring institutional voids that limit legitimacy of the observed Work Systems: exploratory factor analysis, linear regression analysis, non-parametric criteria and mean comparison. A special emphasis is made on the change in validity of the methods brought about by the different environment point at the institutional voids. The findings confirm preference for the High-Involvement Work System with regard to the chosen outcomes. However, the respondents treat as the most legitimate approach the one which is based on high relatedness, but limited autonomy and competence. It means that the most legitimate approach is a complex one that combines several Work Systems with the dominance of the High-Performance Work System. The findings contribute to the search of a suitable and sustainable strategy for managing corporate Human Resources, accounting for a contextual specificity of emerging economies.

Keywords: human resource management system, high involvement work system, institutional voids, strategic human resource management, innovative work behavior, cognitive legitimacy.

ВВЕДЕНИЕ

Для повышения эффективности стратегии управления человеческими ресурсами важна согласованность ее компонентов между собой [Beer, 2015]. Такую взаимозависимую комбинацию принципов, политик и практик в области управления человеческими ресурсами (УЧР), нацеленную на определенный результат, чаще всего называют системой организации труда (СОТ) [Posthuma et al., 2013]. Среди других синонимов в англоязычной академической литературе встречаются термины «высокорезультативные практики», «системы УЧР», «внутренне-ориентированные практики УЧР», «прогрессивное УЧР», «система рабочих практик», «система трудовых отношений», «конфигурация человеческих ресурсов» [Lepak

et al., 2006]. В русскоязычной литературе наиболее близкие синонимы — «организация труда» и «научная организация труда» [Чашина, 2007; Лавров, 2009; Система национальных стандартов..., 2015], а также «специфические стратегии УЧР» [Кучеров, 2014].

Исходя из ожидаемого результата, выделяют пять основных групп COT, нацеленных на: 1) высокую производительность работников (High-Performance Work System — HPWS); 2) высокую приверженность персонала (High-Commitment Work System — HCWS); 3) высокий уровень вовлеченности сотрудников (High-Involvement Work System — HIWS); 4) более узкие задачи; 5) не имеющие цели [Jackson, Schuler, Jiang, 2014]. Наиболее полно описаны признаки первых трех групп [Кучеров, 2014; Bartlett, Ghoshal, 2002; Lepak, Snell, 2002; Ingham, 2007].

Несмотря на длительный период изучения концепции COT, реальные причины приоритетов компаний в этой области, равно как и возможности их комбинирования, требуют дальнейшего исследования [Jackson, Schuler, Jiang, 2014; Bordunos, Kosheleva, 2018]. Кроме того, в результате реконструкции первоначальных версий COT [Бордунос, Кошелева, 2016; Kosheleva, Bordunos, 2018] отмечено их взаимовлияние, которое привело к концептуальному размыванию границ и появлению феномена гибридизации COT. Гибридизация может возникать непреднамеренно вследствие ограниченной рациональности исследователей и лиц, принимающих решения в компаниях [Kahneman, 2003], а также в результате адаптации COT к изменениям в институциональной среде, которые происходят уже после их первичной институциональной легитимации [Бордунос, Кошелева, 2016; Kosheleva, Bordunos, 2018].

Среди причин целенаправленного смешения называют диверсификацию персонала или стратегических целей компании [Lepak, Snell, 2002; Becker, Huselid, 2006; Toh, Morgeson, Campion, 2008] — организационную амбидекстрию¹ (см., напр.: [Huang, Kim, 2013]). Еще одна причина размывания границ — фрагментарная легитимация COT [Bordunos, Kosheleva, 2018]. При этом имеющиеся институциональные пробелы (institutional voids) [Puffer, McCarthy, Jaeger, 2016] могут либо мотивировать компании к устранению белых пятен внутренними силами, либо вести к полному или частичному уклонению от использования выбираемых COT. Например, ввиду того, что HIWS получила признание позже, чем альтернативные варианты, в странах с развивающейся экономикой могли еще не сформироваться благоприятные условия для ее воплощения [Бордунос, Кошелева, 2016; Bordunos, Kosheleva, 2018].

В рамках стратегического УЧР свобода выбора какой-либо из COT обеспечивается соблюдением трех условий: различимости; совместимости и легитимности (приемлемости). Так, в ситуации непреднамеренной гибридизации COT

¹ Амбидекстрия — способность достижения альтернативных, часто противоречащих друг другу целей, например, контекстуальная организационная амбидекстрия предполагает совмещение дисциплины, с одной стороны, и доверия, поддержки и гибкости на организационном уровне — с другой [Gibson, Birkinshaw, 2004].

реализуется условие различимости, которое подразумевает, что количество возможных вариантов СОТ конечно, различия между ними ясны и известны всем лицам, принимающим решение о наиболее подходящем варианте. При целенаправленном сочетании СОТ обеспечивается условие совместимости, согласно которому СОТ из разных групп не противопоставляются, хотя и поддерживают разные цели, а при необходимости дополняют друг друга. Обстоятельства и условия среды, в которой функционируют компании, обуславливают контекстные возможности реализации условия легитимности, предполагающего равнодоступность разных СОТ при выборе наиболее приемлемой.

Проблемное поле настоящего исследования связано с малой изученностью причин фактического выбора компаниями определенной комбинации СОТ в рамках стратегического УЧР.

Цель эмпирической части исследования — проанализировать ограничения и возможности выбора СОТ с низкой (неполной) легитимностью в условиях институциональных пробелов, характерных для развивающихся экономик постсоветского пространства. На примере HIWS в результате разведывательного исследования предпринимается попытка выявить ключевые пробелы, препятствующие легитимации данной СОТ в условиях выбранного контекста, и возможности их преодоления. Для этого важно предварительно исключить влияние на ограничения свободы выбора СОТ двух других выявленных условий — их различимости и совместимости. С этим связана цель теоретической части исследования — на методологическом уровне обосновать возможность достижения первых двух условий свободы выбора СОТ. В исследовании используются количественные методы с акцентом на изменении валидности инструментов при их применении в условиях выбранного контекста.

Структура статьи отражает основные этапы исследования. Сначала раскрываются проблемы СОТ, связанные с различимостью, совместимостью и легитимностью вариантов стратегии. Далее описывается методология исследования, инструменты оценки. В завершение предлагаются обсуждение результатов и выводы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

Различимость систем организации труда: латентные референтные стандарты и теория самодетерминации. Для достижения различимости СОТ можно обратиться к латентному референтному стандарту (ЛРС) — легитимированному идеализированному образцу для подражания и нормирования деятельности менеджеров по управлению персоналом². Легитимация — процесс, посредством

² П. Дж. ДиМаджио и У. В. Пауэлл выделяют механизмы институциональных изменений, среди которых указывают на подражательный изоморфизм, связанный с реакцией на неопределенность, и нормативный изоморфизм, обусловленный профессионализацией [ДиМаджио, Пауэлл, 2007] (в данном случае — менеджеров по управлению персоналом).

которого обосновывается существование институционализированного мира в том виде, в котором он существует в данный момент времени [Баксанский, Кучер, 2012; Berger, Luckman, 1967]. На организационном уровне под легитимностью понимают восприятие действий организаций как желательных, уместных, корректных в рамках определенной социально сконструированной системы норм и убеждений [Suchman, 1995]. Легитимные организации вызывают значительный отклик со стороны сотрудников и других стейкхолдеров, при этом организационные действия становятся более понятными. М. Сачмен выделяет прагматичную, моральную и когнитивную легитимность. Прагматичная легитимность способствует одобрению действий организации стейкхолдерами вследствие их соответствия интересам последних, моральная — на основе оценочных суждений об их соответствии нормативным установкам, когнитивная — в связи с возможностью понять действия организации благодаря их предсказуемости, неизбежности, постоянству и достоверности соответствующих фактов [Suchman, 1995].

На рис. 1 изображена временная шкала легитимации трех групп СОТ. Слева указаны ключевые факторы, определявшие приемлемый подход к сотрудникам [Paauwe, Farndale, 2012]; справа — примеры, содержащие ключевые требования к стратегии УЧР в те или иные годы. Вертикальные столбцы отражают момент «замыкания» варианта системы, когда найден непротиворечивый ответ, удовлетворяющий всем требованиям. С этого момента СОТ начинали играть роль латентных референтных стандартов.

Из рис. 1 видно, что все три рассматриваемых латентных референтных стандарта зародились примерно в один период времени, что могло послужить причиной концептуального размывания границ. Так, термин HIWS использовался еще в середине 1980-х гг. [Lawler, 1986], хотя «замыкание» СОТ произошло в 2000-е гг. В 1980-е гг. в англосаксонских странах HIWS рассматривалась как альтернатива японским концепциям управления предприятием, основанным на идеях Э. Деминга [Деминг, 2006]: «бережливое производство» и «всеобщее управление качеством» [Voxall, Purcell, 2011, p. 188].

Из-за длительного предпочтения Мичиганской модели стратегического УЧР сформировалось убеждение, что изменение подхода к персоналу влияет на производительность [Voxall, Masky, 2009]. Несмотря на то что производительность — ключевая цель только для первой группы СОТ (что отражено в ее названии), данное требование нередко продолжают предъявлять и к альтернативным ЛРС. В частности, С. Вуд и Л. де Менезес [Wood, de Menezes, 2008] полагают, что некорректно упоминать в названии СОТ «производительность», так как эмпирически данная зависимость не всегда подтверждается, предпочтительнее считать все аналогичные ЛРС «нацеленными на высокую вовлеченность», считая их наименования синонимичными. В своей статье авторы приводят пример еще 26 эмпирических исследований, в которых, независимо от названия СОТ, анализируется их влияние либо на производительность компании, либо на производительность труда [Wood, de Menezes, 2008].

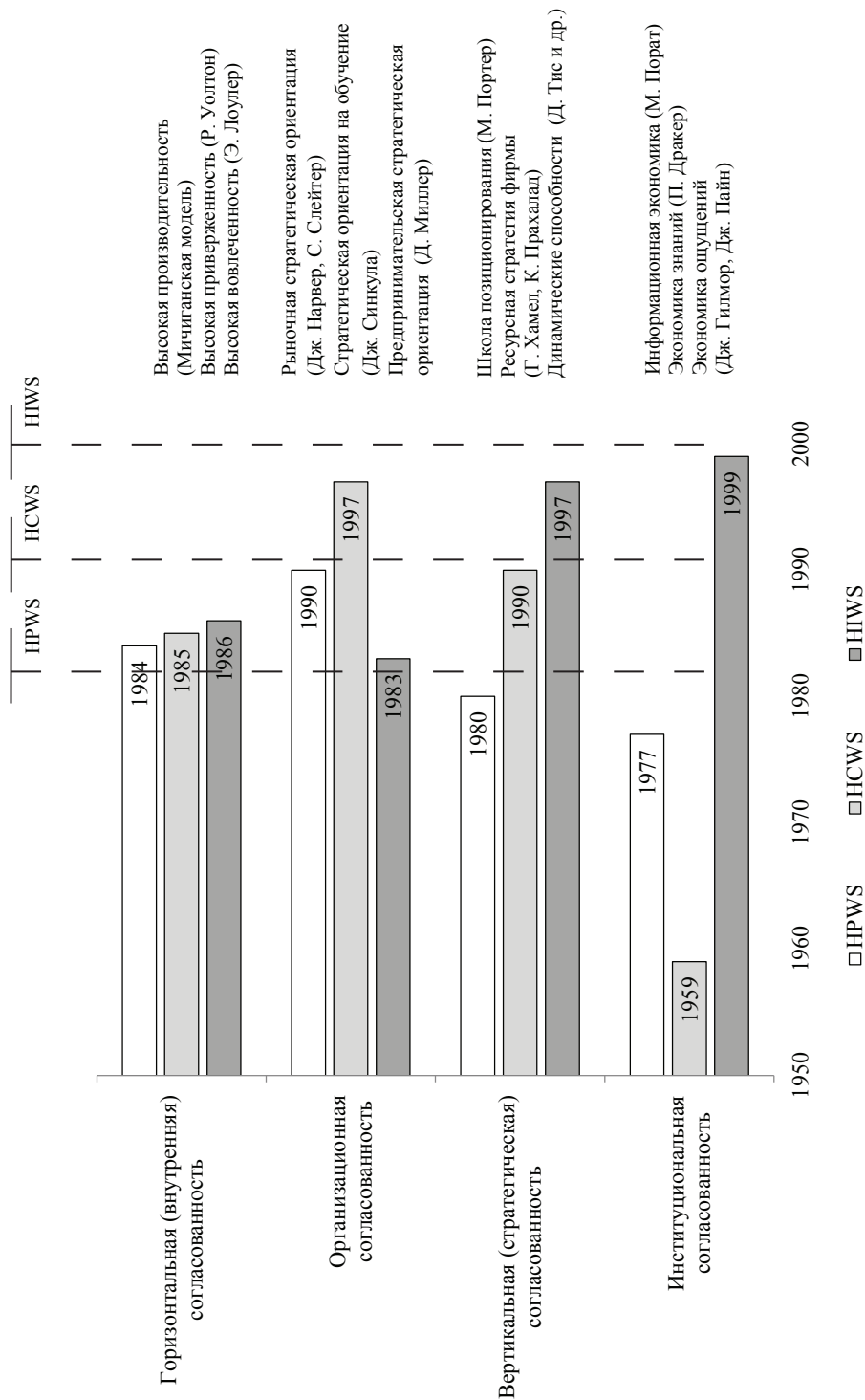


Рис. 1. Легитимация лагентных референтных стандартов

Составлено по: [Бордунос, Кошелева, 2016; Koshcheleva, Bordunos, 2018].

Акцентирование на производительности ведет к гибридизации СОТ, в частности к совмещению НРWS и НIWS. Между тем главная цель НIWS — достижение гибкости организации за счет увеличения инновационности и адаптивности [Boxall, Purcell, 2011].

PIRK-модель Э. Э. Лоулера помогает отличить НIWS на уровне практик: для данной СОТ важно подобрать практики УЧР, нацеленные на улучшение восприятия сотрудниками четырех аспектов: автономии (P — workplace power); информированности (I — information); вознаграждения (R — rewards); компетентности (K — knowledge and skills acquisition) [Lawler, 1986].

Согласно теории самодетерминации [Deci, Ryan, 2000] и мотивационным принципам креативности [Amabile, Pillemer, 2012], данные аспекты требуют высокого уровня проявления автономной ориентации персонала (внутренней мотивации), в то время как для повышения производительности в краткосрочной перспективе больше подходит безличная ориентация персонала (внешняя мотивация) [Бордунос, Кошелева, 2016]. Внутренняя мотивация предполагает удовлетворенность сотрудников уровнем автономии, компетентности и принадлежности, а внешняя означает фрустрацию этих трех базовых потребностей [Deci, Ryan, 2000]. Таким образом, вероятность легитимации НIWS выше среди сотрудников с автономной, а НРWS — с безличной ориентацией.

Т. М. Амабайл указывает также на обратную зависимость — трансформацию ориентаций под влиянием среды [Amabile, 1988]: например, человек с автономной ориентацией, попадая в компанию, где доминирует НРWS, изменяет ориентацию на безличную. Поэтому автономная ориентация может выступать в роли наблюдаемой переменной, опосредованно указывающей на предпочтение организацией НIWS. В теории стратегического УЧР наиболее распространенный метод распознавания интересующей СОТ — количественный (за счет выделения основополагающих практик) [Jackson, Schuler, Jiang, 2014].

Однако понимание каждой практики так же дискурсивно, как и СОТ, поэтому разница между схожими практиками в разных СОТ незаметна, что усиливает размывание границ. Теория самодетерминации предлагает способ различения СОТ, не зависящий от индивидуального понимания используемых практик, основанный на теории базовых психологических потребностей и каузальных ориентаций.

Таким образом, в рамках исследования НIWS рассматривается как *система организации труда, опирающаяся на автономную ориентацию сотрудников* (систематическое удовлетворение базовых потребностей в автономии, принадлежности и компетентности) *с целью стимулирования их вовлеченности*. По аналогии с НIWS альтернативные СОТ обозначаются: НРWS — *система организации труда, опирающаяся на безличную ориентацию* (фрустрация базовых потребностей в автономии, компетентности и принадлежности) *с целью стимулирования производительности работников*; НСWS — *система организации труда, опирающаяся на контролируруемую ориентацию* (удовлетворение потребности в компетентно-

сти и принадлежности) с целью стимулирования приверженности персонала. При этом все три выделенные СОТ понимаются в рамках исследования как латентные референтные стандарты.

Совместимость систем организации труда: вовлеченность в инновационное рабочее поведение. Анализ предварительных исследований позволяет выявить непреднамеренное и целенаправленное концептуальное размывание границ СОТ.

Примером непреднамеренного комбинирования служит упомянутый выше факт совмещения HIWS и HPWS вследствие доминирования Мичиганской модели УЧР в момент их зарождения. Вместе с тем совмещение HIWS с HCWS связано с их близким по времени зарождением на фоне критики тейлоризма, что также стало причиной нарушения условия совместимости. В то время проявилась дихотомия задач стратегического УЧР. Б. Е. Кауфман [Kaufman, 2015] называет следующие пары альтернатив: «командно-контрольное управление с нисходящим принятием решений» — «управление, основанное на кооперации и приверженности с восходящим принятием решений»; «жесткие» практики — «мягкие» практики; «Мичиганская модель управления» — «Гарвардская модель управления»; «количественный подход» — «партнерский подход»; «краткосрочный эффект» — «долгосрочный эффект». В каждой предложенной паре выбор первого решения указывает на предпочтение HPWS, второго — на одновременное предпочтение двух альтернативных ей ЛРС, не разграничивая последние между собой.

Целенаправленно системы организации труда комбинируются в связи с мнением о невозможности выбора компанией одного стандарта, так как в реальности важно применять одновременно все три ЛРС, варьируя степень их представленности в стратегии УЧР [Beer et al., 1985]. П. Боксалл и К. Макки полагают, что внедрение HIWS не может осуществляться без наличия одного из предшествующих стандартов [Boxall, Macky, 2009].

К аналогичным выводам приходят исследователи в отношении организационных улучшений, указывая на то, что все они важны для здоровья организации [Tuan, 2013]. То же отмечается и на уровне стратегических ориентаций. Например, Дж. Нарвер и С. Слейтер [Narver, Slater, 1990] указывают, что для обучающейся организации ключевыми становятся два аспекта организационной культуры: рыночная ориентация и предпринимательская ориентация. Рыночная ориентация важна для накопления знаний; ориентация на обучение связана с пересмотром ценности полученного знания [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997], а предпринимательская ориентация позволяет компании принимать решения в отсутствие знаний [Nakala, 2011].

Реконструкция систем организации труда, проведенная в [Бордунос, Кошелева, 2016; Kosheleva, Bordunos, 2018], позволила предложить модель совместимости СОТ, учитывая их обусловленность стратегической ориентацией фирмы и ожидаемым организационным улучшением (рис. 2).

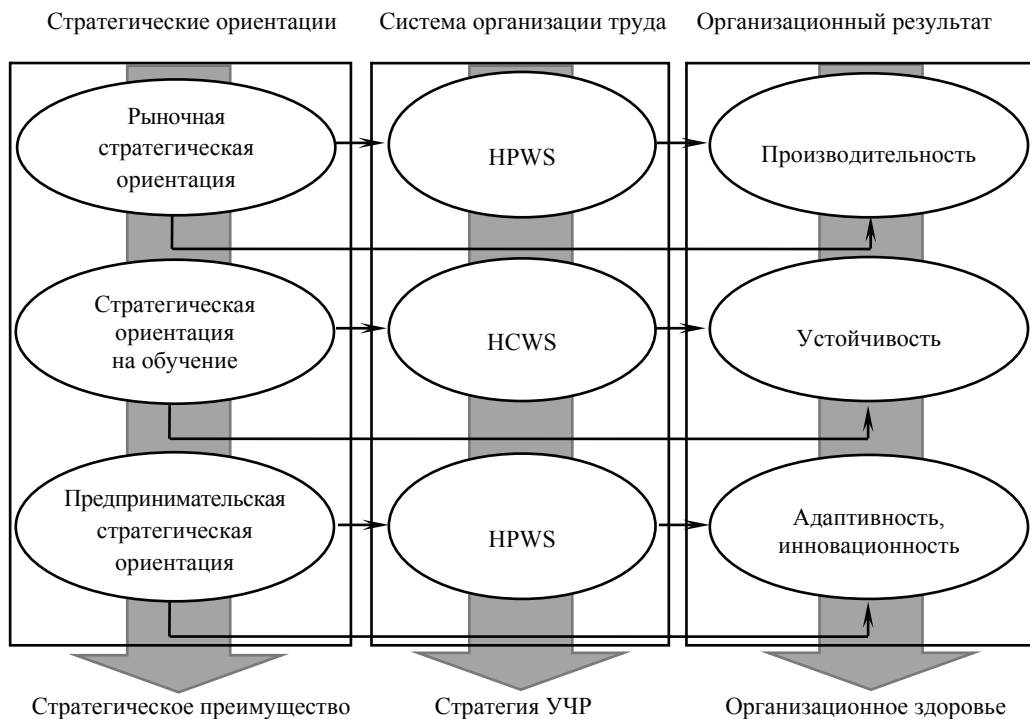


Рис. 2. Совместимость систем организации труда

С о с т а в л е н о п о: [Бордунос, Кошелева, 2016; Kosheleva, Bordunos, 2018].

Анализ примеров нарушения условий различимости и совместимости позволяет сделать два вывода: 1) одни и те же практики применимы в рамках разных СОТ, но в каждом случае они имеют качественные различия; 2) при комбинировании двух и более СОТ качественные характеристики практик могут не просто дополнять друг друга, а изменяться по аналогии с тем, как в аддитивной модели RGB³ сочетание зеленого и красного цветов одинаковой насыщенности образует желтый цвет. В связи с этим для спецификации модели HIWS важно выбрать такую форму вовлеченности, которая применима исключительно для наблюдаемой СОТ и при этом оказывает влияние на инновационность компании.

Выделяют более 50 различных форм вовлеченности [MacLeod, Clarke, 2009]. Наиболее распространенными являются четыре [Shuck, 2011]: 1) психологическое состояние удовлетворенности от освоения рабочих ролей, вовлеченность физическая, интеллектуальная, эмоциональная [Kahn, 1990, р. 694]; 2) противоположность выгорания — состояние поглощенности работой, бодрости, самоотверженности [Schaufeli et al., 2002]; 3) удовлетворение и энтузиазм в отноше-

³ RGB — аббревиатура английских слов red, green, blue — красный, зеленый, синий.

нии работы [Harter, Schmidt, Hayes, 2002]; 4) организационная приверженность и гражданское организационное поведение как взаимозависимый процесс обмена ресурсами между сотрудником и компанией на эмоциональном, интеллектуальном и поведенческом уровнях [Saks, 2006]. Первое значение приближает термин к HPWS, третье и четвертое — к HCWS. Только второе значение существенно отличается от альтернативных вариантов, указывая на соответствие HIWS. В основе данного исследования лежит такое понимание вовлеченности сотрудников, которое не противоречит приведенным характеристикам, но сохраняет эксклюзивность HIWS, — «интеллектуальное, эмоциональное и поведенческое сосредоточение сотрудника на достижении определенных организационных улучшений» [Shuck, Wollard, 2010, p. 103].

Для изучения вовлеченности сотрудников в рутинизацию инноваций используется концепция инновационного рабочего поведения (Innovative Work Behavior — IWB) [Prieto, Perez-Santana, 2014; Fu et al., 2015], подразумевающая воплощение новых полезных изменений на уровне идей, процессов, продуктов, процедур, а также содействие их распространению, что принято связывать с такой способностью, как креативность — предшествующим генерированием полезных изменений, их поиском и отбором [De Jong, Den Hartog, 2010]. В этой связи в рамках настоящего исследования обозначение HIWS получило следующую формулировку: *система организации труда, опирающаяся на автономную ориентацию сотрудников с целью стимулирования их инновационного рабочего поведения.*

Легитимность систем организации труда: роль контекста. Критерии выбора COT могут быть как объективными, так и субъективными. Большинство исследователей в области стратегического УЧР склонны придерживаться объективных критериев оценки (см., напр.: [Harley, 2015]). Учет контекста и дискурсивности ключевых понятий смещает акцент с эффективности стратегии УЧР на ее приемлемость. Интерес к субъективным критериям усилился благодаря повышенному вниманию к Гарвардской модели стратегического УЧР. Ключевые отличия данной модели от Мичиганской — в количестве стейкхолдеров, признании дискурсивности, более широком взгляде на результаты деятельности компании и на роль контекста [Beer, 2015]. Так, Гарвардская модель, помимо интересов собственников компании, учитывает мнение сотрудников, управляющего звена, общественности и государственных органов. Согласно модели, на выбор УЧР влияют эффекты подражания и нормирования деятельности организации. Результат оценивается с точки зрения не только эффективности компании, но и влияния организации на благополучие сотрудников, учитываются репутация организации и ее легитимность. При оценивании роли контекста ключевое место отводится влиянию среды и сотрудников на УЧР. Все упоминаемые факторы ограничивают свободу выбора организацией стратегии УЧР и подчеркивают предпочтение приемлемости объективным критериям.

На рис. 3 представлены четыре основных варианта комбинаций COT в зависимости от степени несвободы компании в их выборе.

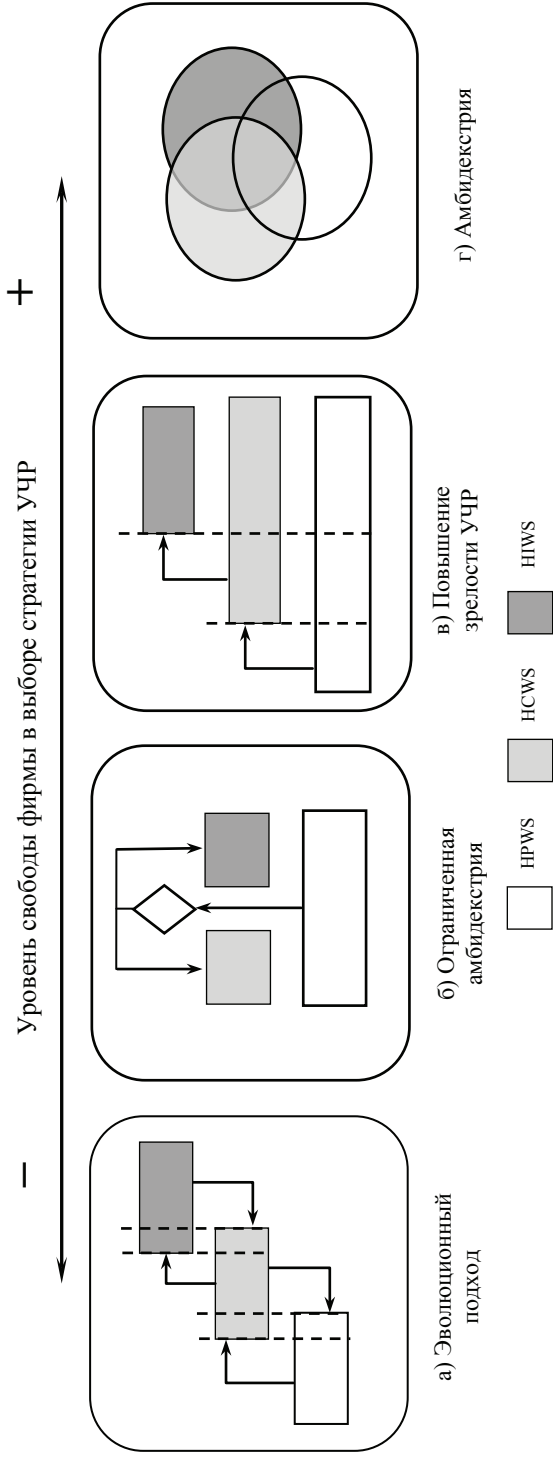


Рис. 3. Конфигурации латентных референтных стандартов

На рис. 3а проиллюстрирован институциональный подход к легитимности, отражающий эволюционные изменения в выборе СОТ [Phillips, Lawrence, Hardy, 2000]: компании обладают наименьшей свободой выбора и вынуждены приспосабливаться к требованиям институциональной среды, применяя наиболее легитимный в данном контексте вариант. В англосаксонских странах компании в 1980-е гг. предпочитали НРWS, но условия 1990-х гг. мотивировали увлеченность НСWS, а в 2000-х гг. более привлекательной оказалась НIWS (рис. 1).

Эмпирическое исследование предпочтений СОТ среди банков России выявило подход, представленный на рис. 3б: институциональные ограничения вынуждают компании использовать НРWS и существенно лимитируют доступность НСWS и НIWS, но наличие референтных стандартов, сформированных в другой институциональной среде, позволяет компаниям применять НIWS, опережая локальную эволюцию [Bordunos, Kosheleva, 2018].

На рис. 3в показана ситуация, когда компания сталкивается с институциональными пробелами, но имеет возможность компенсировать их за счет постепенного увеличения зрелости стратегического УЧР, начиная с легитимного варианта, на который наслаиваются другие стандарты, еще не получившие признания в данном контексте. Такой вариант объединяет институциональный и стратегический подходы к легитимации.

Рисунок 3г соответствует стратегическому подходу к легитимности [Kent, Zunker, 2013] и предполагает отсутствие институциональных барьеров для воплощения стратегии. Компания свободна комбинировать ЛРС в соответствии с собственными предпочтениями, так как контекст предоставляет все соответствующие потребностям компании институты: регулятивные, нормативные и культурно-когнитивные аспекты, которые совместно с соответствующей деятельностью и ресурсами обеспечивают стабильность и значимость социального поведения [Scott, 2013, p. 56]. Это означает, что свобода выбора СОТ у компании ограничена нормативно-правовыми актами, принятыми правилами, ценностями, установками, уровнем понимания и принятия соответствующих процессов.

В настоящем исследовании поддерживается предположение о том, что выбор НIWS зависит от готовности компании восполнять институциональные пробелы, а также от способности и готовности сотрудников приспосабливаться к таким изменениям. Поэтому особое внимание уделяется изучению восприятия внешней и внутренней среды компании респондентами, а также их индивидуальным характеристикам: полу, гендерному ролевому поведению, возрасту, предыдущему опыту работы.

Авторы целенаправленно выбрали контекст постсоветских стран, поощряющий НРWS, в котором НIWS еще не прошла процесс легитимации. Т. Гиббс и Н. Эшилл [Gibbs, Ashill, 2013] отмечают, что ни организационная приверженность, ни вовлеченность персонала не могут оказать весомое влияние на результативность компании в постсоветских странах, так как сотрудники зачастую не могут изменить результат своего труда из-за чрезмерного количества норм и правил.

При этом компании проявляют высокий интерес к инновационности [Завьялова и др., 2012]. Объяснение такого положения дел возможно с позиций социального конструкционизма.

В отечественных исследованиях термины «социальный конструктивизм» и «социальный конструкционизм» используются в качестве синонимов, несмотря на ряд отличий между ними. Среди причин их объединения в рамках конструктивистской парадигмы называют общие базовые предположения: познание как выстраивание, конструирование; истина множественна, контекстуальна и альтернативна; критерий качества знания — «пригодность» [Улановский, 2009; Burr, 2015]. Социальный конструктивизм изучает личностные аспекты индивидуального конструирования знания, а социальный конструкционизм — способы и пути совместного конструирования знания, например дискурс и отношения между людьми, отказываясь от эталонов поведения и учета психологических процессов в пользу признания особенностей традиций, культуры и других контекстуальных отличий.

Для анализа COT часто используют модель АМО [Blumberg, Pringle, 1982; Appelbaum et al., 2000], согласно которой, для достижения цели, поставленной перед COT, важно обеспечить наличие определенных способностей сотрудников (А — ability), мотивации для их выражения (М — motivation) и условий для их развития и проявления (О — opportunity). Апробация исследователями АМО-модели привела к мнению о том, что наибольшее значение имеют не сами практики УЧР, а их субъективное восприятие сотрудниками [Boxall, Macky, 2009; Ehrnrooth, Björkman, 2012]. В проведенном исследовании уровень социальной детерминации сотрудников отражает организационные условия, воспринимаемый уровень креативности (способности), эмоциональную удовлетворенность трудом (мотивацию), воспринимаемые проявления инновационного рабочего поведения (ожидаемый результат).

Объединение выявленных ранее отличий COT и модели АМО демонстрирует три варианта достижения инновационного рабочего поведения (рис. 4): при HIWS — посредством создания благоприятных условий, способствующих улучшению мотивации и креативности; при HCWS — путем усиления мотивации и инициирования дополнительного обучения для развития креативности; при HPWS — благодаря подбору сотрудников с высоким уровнем креативности. Поскольку при HCWS и HPWS автономия угнетается, то инновационное рабочее поведение проявляется при делегировании сотрудникам соответствующих полномочий.

Ценность данных выводов для эмпирического исследования заключается в понимании того, что при тестировании выявленных предположений ожидается отсутствие статистически значимой зависимости между условиями труда, свойственными HCWS или HPWS, и инновационным рабочим поведением. Кроме того, предполагается статистически незначимая зависимость между альтернативными условиями труда и креативностью.

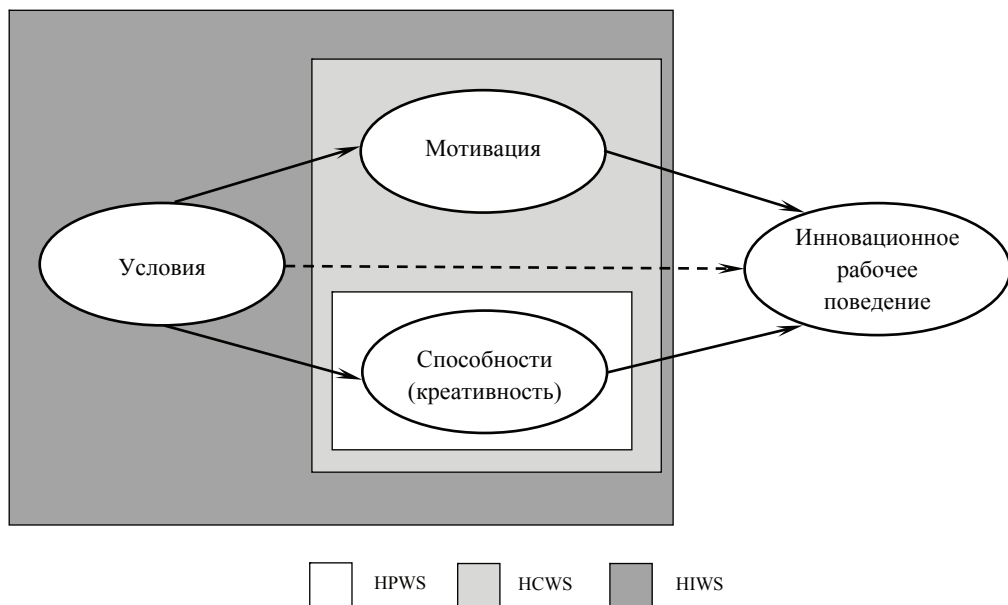


Рис. 4. Модели систем организации труда для достижения инновационного рабочего поведения

Примечание: сплошные стрелки обозначают прямую зависимость, пунктирная стрелка — опосредованную.

Зависимости, обозначенные в теоретической модели на рис. 4, согласуются с результатами других исследований. Например, компании Dell и IBM первыми использовали краудсорсинговые онлайн-платформы для вовлечения сотрудников в инновационную активность. Они отметили, что поведение сотрудников можно охарактеризовать правилом «90–9–1»: большинство пользователей просто просматривали предложения коллег, некоторые помогали оценивать опубликованные предложения и только единицы выдвигали новые идеи [Bayus, 2013; Stewart, Lubensky, Huerta, 2010]. Исследователи теоретически (см., напр.: [Anderson, De Dreu, Nijstad, 2004]) и практически (см., напр.: [Zhu, Djurjagina, Leker, 2014]) аргументируют подобную разницу в поведении наличием соответствующих способностей и мотивации сотрудников.

Представленная на рис. 4 модель учитывает, во-первых, условие различности СОР — количество возможных вариантов СОР конечно, различия между ними ясны, и, во-вторых, условие совместимости — при необходимости СОР дополняют друг друга. Для эмпирического исследования ограничений и возможностей свободы выбора компаний в условиях низкой легитимности HIWS авторами преднамеренно выбрана среда, в которой условие легитимности, равной приемлемости всех СОР, не реализуется.

МЕТОДОЛОГИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Дизайн исследования. Настоящие результаты получены в рамках разведывательного исследования, в котором тестировалась универсальность предпочтения HIWS для достижения инновационного рабочего поведения сотрудников в условиях, влияющих на свободу выбора компаниями COT.

Базовое предположение: *для достижения инновационного рабочего поведения сотрудников при любых условиях более предпочтительна HIWS.*

Альтернативное предположение: *наличие институциональных пробелов HIWS снижает ее предпочтительность по сравнению с другими COT.*

В данном случае предпочтительность обусловлена такими критериями, как: а) легитимность (COT доступна для реализации); б) действенность (COT помогает достичь требуемого результата); в) эффективность (COT осуществляет более весомый вклад в достижение желаемого результата). Дедуктивный подход позволил на теоретическом уровне предварительно сформулировать три условия для подтверждения базового предположения — различимость, совместимость и легитимность COT, — и учесть первые два из них.

В исследовании используется подход социального конструкционизма, полагающийся на субъективное восприятие переменных респондентами. Эмпирический этап включал проведение опроса, для которого была разработана анкета на русском языке (Приложение 1). За основу брались апробированные международные опросники. Вопросы были переведены с английского языка на русский. Корректность перевода проверялась методом обратного перевода, оценивалась авторами данного исследования, и при необходимости шкалы адаптировались с учетом контекста. При подборе шкал, а также при их переводе учитывались результаты предварительных интервью фокус-группы из представителей отделов по работе с персоналом шести компаний. Анкета предлагалась к заполнению сотрудникам организаций для выяснения индивидуальной позиции относительно задаваемых вопросов, сгруппированных в два блока. Основной блок содержал ключевые вопросы об исследуемых переменных, дополнительный блок — о факторах, которые могли внести вариативность в ответы. Все вопросы первого блока анкеты и часть вопросов второго блока оценивались по 5-балльной шкале Лайкерта (1 — «совершенно не согласен», 5 — «полностью согласен»). В остальных вопросах предлагалось выбрать ответ из имеющегося перечня, а также использовались открытые вопросы.

Заполнение анкет проходило конфиденциально и анонимно в виртуальном формате, с помощью Google Forms (выборка формировалась методом «снежного кома»), а также в ходе структурированных интервью на международных выставках, посвященных нефтегазовой отрасли, электротехнике, горному делу, логистике и ВЭД, в Москве; респондентам также гарантировались конфиденциальность и анонимность. Согласно имеющимся исследованиям, отрасль деятельности компании не является барьером для адаптации HIWS [Лалу, 2016], поэтому меж-

отраслевые сравнения данных не проводились. Скорость отклика существенно повысилась в связи с обещанием ознакомить респондентов с результатами опроса. Респонденты высказывали надежду на то, что подобные исследования ускорят легитимацию НИWS, и признавали преимущество доступа к первым результатам для собственного практического применения. Повысить уровень осознанности участия удалось благодаря добавлению во вводную часть опросника содержательных ссылок на обзор деловой литературы, переведенной на русский язык, в которой подробнее раскрывается суть COT [Лалу, 2016; Фаулер, 2016].

Сбор ответов проходил в течение месяца — с 10 марта по 10 апреля 2016 г. Обязательными критериями участия в опросе были: опыт работы респондентов в оцениваемой компании от шести месяцев и владение русским языком на уровне родного, что фактически обеспечивало ограничение выборки странами СНГ, независимо от географического нахождения респондента на момент заполнения анкеты. Более подробная информация о выборке представлена далее.

Разведывательный характер исследования предполагал, помимо тестирования надежности шкал в условиях нового контекста, выявление причин снижения их валидности, для чего в опросник вводились открытые вопросы, записывались дополнительные комментарии респондентов. Большое количество вопросов повлияло на ограниченность выборки 110 ответами⁴.

Результаты обрабатывались с помощью программного обеспечения SPSS22. Использовались следующие методы анализа: частотный, факторный и регрессионный анализ, сравнение средних, а также анализ непараметрических критериев для независимых выборок. Для повышения надежности перекрестного исследования применялся ретроспективный подход: респондентам предлагалось при ответе учитывать свой опыт за предшествующий год. Чтобы избежать потенциальной ошибки оценки, связанной с использованием одного источника данных, были учтены рекомендации [Podsakoff et al., 2003] по использованию реверсивных вопросов и измененного порядка утверждений.

Для уточнения содержательной структуры шкал применялся объясняющий факторный анализ, позволивший выделить компоненты шкал в соответствии с ответами респондентов [Janssens et al., 2008; Reio, Shuck, 2015]. Для выделения факторов использовался метод главных компонент, а также критерий Кайзера (норма собственного значения фактора превышает 1), анализировался график собственных значений.

Для анализа надежности шкал был выбран показатель альфа Кронбаха (более 0,60), корреляции между элементом и итогом (более 0,30). Традиционно достаточным уровнем нагрузки фактора считается величина, превышающая 0,50, а норма нагрузки этого же критерия для последующего фактора составляет менее 0,30 [Hair et al., 2007], но разведывательный характер исследования допускает

⁴ В результате очистки данных от выбросов и пропущенных ответов к анализу были приняты 104 анкеты.

снижение нормы нагрузки фактора до 0,40 [Hulland, 1999; Wong, 2013], а норма нагрузки этого же критерия для последующего фактора — менее 0,40. Для оценки адекватности выборки применялась мера Кайзера–Майера–Олкина (более 60), для оценки однородности выборки — тест сферичности Бартлетта (уровень значимости — менее 0,001). Норма корреляции между факторами, а также их индексами составляет менее 0,80. Для анализа зависимости между инновационным рабочим поведением и объясняющими факторами применялся линейный регрессионный анализ с использованием метода наименьших квадратов. Статистическая значимость моделей находилась на уровне менее 0,01.

Влияние индивидуальных характеристик респондентов на средние значения факторов тестировалось с помощью непараметрических тестов: критерия Краскала–Уоллиса и критерия *U* Манна–Уитни для независимых выборок; а также с помощью сравнения средних — *t*-критерия для независимых выборок и однофакторного дисперсионного анализа ANOVA с применением апостериорных тестов Тьюки (Tukey HSD test) и Даннета (Dunnnett test). Уровень значимости составляет менее 0,1. Для проверки выполнения критерия однородности дисперсий использовалась статистика Ливиня.

Выбор переменных модели. *Инновационное рабочее поведение и креативность.* Для измерения инновационного рабочего поведения и креативности вопросы из трех шкал были объединены с целью их адаптации к использованию для индивидуальной самооценки [De Jong, Den Hartog, 2010; Dyer, Gregersen, Hristensen, 2009; Holman et al., 2012]. Адаптация шкал связана также с тем, что инновационное рабочее поведение измеряют, используя от одного [Scott, Bruce, 1998] до пяти факторов [Messmann, Mulder, 2012]. Так, пятифакторный подход включает поиск возможностей для улучшений, генерацию идей, их продвижение, воплощение и подведение итогов. Однако чаще в цепочке создания инноваций выделяют два аспекта: 1) способность генерировать или распознавать идеи; 2) проявление инициативы при их внедрении [Krause, 2004; Dorenbosch, Engen, Verhagen, 2005; Dyer, Gregersen, Hristensen, 2009; Zhu, Djurjagina, Leker, 2014].

Авторам данной статьи пришлось решать следующий вопрос: возможно ли, следуя целям исследования, рассматривать креативность отдельно от инновационного рабочего поведения? В результате тестирования комплексной шкалы в условиях выбранного контекста оказалось, что факторная структура не соответствует первоначальным ожиданиям. Группировка индикаторов была изменена, исходя из принципа ответственности за принятие идей: индивидуальной — для первого и коллективной — для второго фактора. Вопросы, соответствующие первому фактору, использовались для оценки креативности, которая в исследуемых условиях подразумевает индивидуальную ответственность и за генерацию, и за внедрение идей; оценка инновационного рабочего поведения основывалась на вопросах второго фактора (табл. 1).

Надежность шкал соответствует заданным нормам и для показателя креативности, и для инновационного рабочего поведения.

Таблица 1. Межэлементная корреляционная матрица и нагрузка факторов переменных «креативность» и «инновационное рабочее поведение», N = 104

Индикаторы	Минимум	Максимум	Среднее значение	Стандартное отклонение	Нагрузка факторов	Корреляционная матрица			
						gen1	gen2	gen3	cham1
<i>Креативность^a</i>									
gen1	1,00	5,00	3,3942	1,12706	0,814	1,000			
gen2	1,00	5,00	3,5962	1,03829	0,872	0,575**	1,000		
gen3	1,00	5,00	3,5769	1,03991	0,867	0,603**	0,706**	1,000	
cham3	1,00	5,00	3,2451	1,10985	0,680	0,391**	0,493**	0,433**	1,000
imp1	1,00	5,00	2,9712	1,11874	0,773	0,524**	0,596**	0,562**	0,416**
<i>Инновационное рабочее поведение (IWB)^б</i>									
cham1	1,00	5,00	3,1457	1,36109	0,877	1,000			
cham2	1,00	5,00	3,3495	1,28251	0,860	0,694**	1,000		
imp2	1,00	5,00	3,2019	1,16068	0,835	0,680**	0,554**	1,000	
imp3	1,00	5,00	3,1750	1,06514	0,751	0,497**	0,529**	0,491**	1,000

Примечания: 1) ** — корреляция Спирмена значима на уровне 0,01 (двухсторонняя); 2) а — альфа Кронбаха — 0,859; КМО — 0,855; показатель критерия Барлетта — значимый; объясненная совокупная дисперсия — 64,703%; 3) б — альфа Кронбаха — 0,851; КМО — 0,794; критерий Барлетта — значимый; объясненная совокупная дисперсия — 69,21%.

Мотивация и условия труда. В работах [Axtell et al., 2000; West, 2002; Shalley, Gilson, Blum, 2009] отмечается, что для инноваций индивидуальные характеристики сотрудников важны, но недостаточны; кроме того, подчеркивается особая роль поддерживающей среды в их развитии и проявлении. В исследовании использовалась шкала «Измерения удовлетворения базовых психологических потребностей на работе» (Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale) [Kasser, Davey, Ryan, 1992; Ilardi et al., 1993; Deci et al., 2001]. Изначально она включала 21 вопрос. Основой HIWS стала автономная ориентация, которая приводит к удовлетворению трех базовых потребностей (в автономии, принадлежности и компетентности), поэтому для измерения данной СОР использовались все вопросы; в то время как для измерения HCWS вопросы об автономии были исключены. Удовлетворенность сотрудников условиями труда измерялась с помощью «Краткого индекса эмоциональной удовлетворенности работой» (Brief Index of Affective Job Satisfaction) [Thompson, Phua, 2012]. Для показателя условий труда надежность шкал соответствует заданным нормам. Высокую надежность демонстрирует и шкала для оценки мотивации (табл. 2).

Индивидуальные характеристики респондентов. Для уточнения дополнительных значимых факторов, оказывающих влияние на ответы респондентов, были выделены следующие характеристики: опыт работы, возрастные и гендерные различия, региональная и национальная специфика (табл. 3).

Для анализа *гендерных различий* использовалось два типа шкал: номинальная и порядковая. С помощью номинальной шкалы учитывался пол респондентов (кодировалось: женский пол — 1, мужской — 0). При этом 54,8% респондентов отметили женский пол. Порядковая 5-балльная шкала применялась для гендерной ролевой ориентации.

За основу была принята шкала «Система гендерной идентификации» (Sexual Identity Scale) [Palan, Areni, Kiecker, 1999], а характеристики для шкалы заимствовались из «Полоролевого опросника Бем» (Bem Sex Role Inventory) [Choi, Fuqua, 2003, p. 23]: «Какой стиль взаимодействия с окружающими Вам более близок: *мягкий* — жизнерадостность, надежность, умение сочувствовать, привлекательность (1 балл — феминный стиль) или *жесткий* — сила, смелость, практичность, напористость, властность, мужественность (5 баллов — маскулинный стиль)» (Приложение 1). Однако в результате факторного анализа количество вопросов было сокращено до трех. Совокупная объясненная дисперсия 65,408%, КМО — 0,660, критерий сферичности Бартлетта — значимый, альфа Кронбаха — 0,578, начальное собственное значение — 1,962. При линейной двухсторонней корреляции Пирсона наибольшее значение 0,675 (p -value < 0,001). Индикаторы объединены в индекс. Среди респондентов 29,2% оказались приверженцами маскулинного стиля взаимодействия (значения индекса от 3,33 до 5); 38,8% — феминного (от 1 до 2,33); 32% — амбидекстеры (значения индекса от 2,66 до 3). Отдельно задавался вопрос о стиле взаимодействия руководства с окружающими и стиле, который поощряется в компании среди сотрудников.

Таблица 2. Межэлементная корреляционная матрица и нагрузка факторов переменных «условия труда» и «мотивация», N = 104

Индикаторы	Минимум	Максимум	Среднее значение	Стандартное отклонение	Нагрузка факторов			Корреляционная матрица				
					I HIWS	II HIWS	HCWS	com3	aut1	aut3	rel1	rel2
<i>Условия труда</i>												
com3	1,00	5,00	3,8022	0,99533	0,780		0,862	1				
aut1	1,00	5,00	3,3629	1,23689		0,719	исключен	0,107	1			
aut3	1,00	5,00	3,3592	1,24522		0,831	исключен	0,159	0,29**	1		
rel1	1,00	5,00	4,1083	0,91277	0,844		0,745	0,595**	0,096	-0,053	1	
rel2	1,00	5,00	4,2235	0,95462	0,748		0,780	0,398**	0,117	0,256**	0,468**	1
rel3	1,00	5,00	3,8335	1,02477	0,773		0,780	0,479**	0,157	0,03	0,616**	0,463**
Для HIWS: альфа Кронбаха — 0,657; КМО — 0,708; критерий Барлетта — значимый; объясненная совокупная дисперсия — 64,09% Для HCWS: альфа Кронбаха — 0,90; нагрузка факторов — от 0,745 и выше, КМО — 0,768 и критерий Барлетта — значимый; объясненная совокупная дисперсия — 62,88%												
<i>Мотивация</i>												
mot1	1,00	5,00	3,8836	1,03625		0,918		1				
mot2	1,00	5,00	3,4952	1,16272		0,892		0,675**	1			
mot3	1,00	5,00	3,5981	0,99767		0,863		0,689**	0,711**	1		
mot4	1,00	5,00	3,7573	1,12747		0,860		0,790**	0,650**	0,628**	1	
Альфа Кронбаха — 0,90; КМО — 0,83; критерий Барлетта — значимый; объясненная совокупная дисперсия — 78%.												

Примечание: ** — корреляция Спирмена значима на уровне 0,01 (двухсторонняя); * — корреляция Спирмена значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Таблица 3. Контекстуальные характеристики респондентов

Характеристика	Референтный признак	Количество респондентов	Доля в выборке, %	Количество учтенных ответов
1	2	3	4	5
Пол	Женский	58	55,24	105
Гендерное ролевое поведение	Маскулинное (gen3) выше среднего	60	58,25	103
Гендерное ролевое поведение руководства (genL)	Маскулинное (genL) выше среднего	45	44,55	101
Возраст	До 1985 г. рождения	64	60,95	105
Город работы	Санкт-Петербург	47	44,76	105
Страна работы	Россия	74	74,75	99
Национальность	Русский	65	61,90	105
Уровень позиции	Специалист	57	54,29	105
	Руководитель, собственник или HR	21	20,00	105
Опыт работы	Предпринимательская деятельность и/или работа на малом предприятии	53	50,48	105
	Удаленная работа или free-lance активность (самозанятость) и/или работа домохозяйкой (домохозяином)	48	45,71	105
	Креативная, изобретательская или исследовательская деятельность	25	23,81	105
	Волонтерская работа	19	18,10	105
	Служба в армии	13	12,38	105

1	2	3	4	5
Стаж	Продолжительность работы в отрасли (от 0,5 до 26 лет)		6,271 (4,400)	101
	Продолжительность работы в компании (от 0,5 до 18 лет)		40,138 (39,973)	95
Турбулентность внешней среды	Динамика изменений поведения потребителей выше среднего (turb3)	49	46,67	93
	Общая динамика среды выше среднего (turb5)	62	59,05	93
Инновационность компании	Минимизация количества правил, политик, бюрократии и упрощение регламента труда выше среднего (iso21)	55	52,38	103

Примечание: в скобках указано стандартное отклонение.

Для оценки *опыта работы* учитывались стаж в годах, позиция в компании (кодировалось: специалист/руководитель/менеджер по персоналу — 1, другое — 0), предшествующий опыт работы в условиях HIWS и текущий режим труда (кодировалось: наличие указанного признака — 1, отсутствие — 0).

Для учета *возрастных различий* было предложено отметить поколение, к которому респондент себя относит: А (1943–1963 гг. рождения), Х (1963–1984 гг.), Y (1985–2000 гг.), Z (2000-е гг. рождения). Y и Z кодировались — 1, другое — 0. Для учета национальных различий предлагался открытый вопрос о национальной идентификации. При обработке анкет в качестве референтного признака был выбран «русский».

Из особенностей восприятия *внутренней среды* компании с помощью 5-балльной порядковой шкалы Лайкерта и шкалы «Структурные элементы инновации» (The Building Blocks of Innovation Survey) [Rao, Weintraub, 2013] анализировалась воспринимаемая степень инновационности корпоративной культуры, т. е. толерантного отношения компании к ошибкам, неопределенности, ориентации на действия и упрощения процедур (снижение бюрократии, предоставление сотрудникам свободы в принятии решений и полагание на личную ответственность). Как и предполагалось, предпочтительным оказался двухфакторный подход: совокупная объясненная дисперсия шкалы — 54,4767%, КМО — 0,671, критерий сферичности Бартлетта — значимый, альфа Кронбаха — 0,63, начальное собственное

значение — 1,145. Однако неожиданно в первый фактор вошли утверждения об организации в целом, во второй — о респонденте и его коллегах (Приложение 2). Такое противопоставление также является препятствием для внедрения HIWS.

Для оценки воспринимаемого влияния внешней среды на ответы респондентов в опросник включался вопрос о городе работы (в соответствии с численным распределением респондентов кодировалось: Санкт-Петербург — 1, иное — 0), а также использовалась шкала для измерения воспринимаемой турбулентности внешней среды [Широкова, Шаталов, 2007]. Вопросы о турбулентности вызвали наибольшее количество пропущенных ответов, особенно первый из них об изменении поведения поставщиков сырья и материалов, поэтому его пришлось исключить из шкалы, оставив четыре (turb2–turb5). Совокупная объясненная дисперсия шкалы — 50,4879, КМО — 0,683, критерий сферичности Бартлетта — значимый, альфа Кронбаха — 0,665, начальное собственное значение — 2,019. При линейной двухсторонней корреляции Пирсона наибольшее значение — 0,418 (p -value < 0,001), нагрузка факторов — от 0,603 до 0,805 (Приложение 2).

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ причин отказа от заполнения анкеты позволил выявить низкую информированность респондентов о ситуации во внутренней и внешней среде компании, из-за чего пришлось дополнительно акцентировать внимание на возможности пропускать вопросы в анкете. Ввиду этого произошло существенное сокращение количества индикаторов, определяющих исследуемые факторы. Еще одна причина пропущенных ответов — неготовность к самооценке: респонденты полагали, что оценивать уровень их компетентности должны третьи лица. Для руководителей дополнительную сложность вызвали вопросы об автономии, что привело к снижению валидности вопросов об условиях труда. В рамках текущего исследования применяемую шкалу пришлось существенно адаптировать к особенностям контекста.

В дальнейшем преодолеть данное препятствие можно, используя шкалы с дихотомическими вопросами по примеру апробированного в условиях стран СНГ опросника «Оценка быстрой обучаемости» от CCL (Center for Creative Leadership) [Митчинсон, Моррис, 2016]: «Я подвергаю сомнению статус-кво в попытке внедрить усовершенствования или пытаюсь достичь лучшего имеющимися в моем распоряжении средствами?» По отдельности оба утверждения могут казаться привлекательными и выражать равное желание указать наиболее высокий балл принятия, и, только используя их для альтернативного выбора, можно помочь респонденту сориентироваться в новой концепции. Другим вариантом преодоления проблемы высокой остроты вопроса могут стать референтные вопросы или вопросы о гипотетических задачах по примеру опросника GCOS (General Causality Orientations Scale) [Deci, Ryan, 1985]: «Представьте, что ваша компания повысила Вас на новую должность, требующую переезда в город, который находится далеко от Вашего текущего места проживания. Мысли о переезде, скорее всего, вызыва-

ют у Вас следующие ощущения: а) одновременно интерес к предстоящим задачам и вместе с тем волнение; б) восторг от более высокого статуса и, соответственно, повышения зарплаты; в) волнение и тревогу в связи с предстоящими изменениями». При этом опросник не подразумевает выбор из трех вариантов, а предлагает оценить каждое из трех утверждений по шкале от 1 до 7.

«Чувствительным» пунктом анкеты, помимо компетентности и автономии, стал вопрос о национальности, что привело к пропущенным ответам (этот факт, скорее всего, обусловлен историческими реалиями). Для смягчения восприятия его можно переформулировать, акцентируя внимание на культурном признаке, определяющем национальные различия.

С точки зрения выбросов наименее знакомой оказалась теория поколений. Некоторые респонденты отмечали принадлежность к поколению Y, указывая при этом несовместимый с предполагаемым возрастом большой стаж. Не исключено, что респонденты принимали указанную категорию не за год рождения, а за время начала карьеры. Устранить данную причину неточных ответов можно, определив другие варианты категоризации возраста респондентов. В рамках текущей анкеты были скорректированы формулировки вариантов ответов: «Поколение X: родились между 1963 и 1984 гг.».

Существенной причиной снижения мотивации к заполнению опросника стало также большое количество вопросов. Проведенный факторный анализ позволил значительно снизить количество индикаторов, а корреляционный и регрессионный анализ и сравнение средних значений предоставили возможность опустить незначимые факторы при последующих опросах.

Оценка приемлемости СОТ для достижения инновационного рабочего поведения. Обращение к множественной регрессионной модели (рис. 4) позволило оценить влияние факторов АМО на инновационное рабочее поведение. Для линейной регрессии использовались стандартизированные индексы. В табл. 4 представлены данные описательной статистики переменных.

Таблица 4. Описательная статистика переменных

Индексы (N = 104)	Минимум	Максимум	Среднее значение	Стандартное отклонение	Корреляционная матрица			
					1	2	3	4
1. IWB	1,25	5,00	3,2181	1,01633	1,000			
2. Креативность	1,20	5,00	3,3567	0,86983	0,672**	1,00		
3. Мотивация	1,00	5,00	3,6837	0,95480	0,278**	0,10	1,00	
4. HCWS	1,75	5,00	3,8321	0,76526	0,13	0,05	0,346**	1,00
5. HIWS	2,00	5,00	3,7476	0,64579	0,306**	0,217*	0,316**	0,887**

Примечания: ** — корреляция Пирсона значима на уровне 0,01 (двухсторонняя); * — корреляция Пирсона значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Для подтверждения медиации использовался четырехступенчатый метод проверки, предложенный в [Judd, Kenny, 1981; Baron, Kenny, 1986], (табл. 5).

Таблица 5. Четыре шага проверки медиации

Шаг	Цель	Формула
1	Подтвердить статистически значимую зависимость между зависимой и независимой переменными	$IWB = \beta_0 + \beta_1 COT + e$
2	Подтвердить статистически значимую зависимость между регрессорами и медиаторами	(a) Креативность = $\beta_0 + \beta_1 COT + e$
		(b) Мотивация = $\beta_0 + \beta_1 COT + e$
3	Подтвердить статистически значимую зависимость между зависимой переменной и медиаторами, используя независимую переменную в качестве контрольной. Если зависимость с зависимой переменной не будет значимой, медиация может считаться полной	$IWB = \beta_0 + \beta_1 COT + \beta_2 \text{Креативность} + \beta_3 \text{Мотивация} + e$
4	Подтвердить статистически значимую зависимость между независимой переменной и медиаторами, используя зависимую переменную в качестве контрольной	(a) Креативность = $\beta_0 + \beta_1 COT + \beta_2 IWB + e$
		(b) Мотивация = $\beta_0 + \beta_1 COT + \beta_2 IWB + e$

В результате анализа были получены положительные оценки коэффициентов, подтверждающие модель на рис. 4 (табл. 6).

Таблица 6. Результаты оценивания параметров регрессий

Индекс	Шаги					
	1	2(a)	2(b)	3	4(a)	4(b)
1	2	3	4	5	6	7
<i>Стандартизированные значения β для HIWS</i>						
IWB	<i>y</i>	—	—	<i>y</i>	0,654 (0,000)	0,202 (0,045)
Креативность	—	<i>y</i>	—	0,621 (0,000)	<i>y</i>	—

1	2	3	4	5	6	7
Мотивация	—	—	у	0,195 (0,009)	—	у
HPWS	0,339 (0,000)	0,261 (0,007)	0,292 (0,003)	0,120 (0,116)	0,039 (0,621)	0,224 (0,026)
β_0	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.
R^2	0,115	0,068	0,086	0,509	0,446	0,121
Величина статистики Фишера и p -value	13,249 (0,000)	7,444 (0,007)	9,536 (0,003)	34,571 (0,000)	40,736 (0,000)	6,984 (0,001)
<i>Стандартизированные значения β для HCWS</i>						
IWB	у	—	—	у	0,677 (0,000)	0,242 (0,005)
Креативность	—	у	—	0,652 (0,000)	у	—
Мотивация	—	—	у	0,218 (0,008)	—	у
HCWS	0,08 (-0,417)	-0,062 (0,531)	0,461 (-0,003)	0,02 (-0,802)	-0,116 (0,116)	0,441 (0,000)
β_0	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.
R^2	0,006	0,004	0,461	0,497	0,459	0,271
Величина статистики Фишера и p -value	0,663 (0,417)	0,395 (-0,531)	27,480 (0,000)	32,994 (0,000)	42,779 (0,000)	18,726 (0,000)

Примечания: 1) в скобках указано p -value; 2) прочерк означает, что на данном шаге переменная в уравнение регрессии не включалась.

Нормальное распределение остатков тестировалось с помощью теста Колмогорова–Смирнова и критерия Шапиро–Уилка. Для оценки отсутствия мультиколлинеарности анализировалась корреляция между независимыми переменными (максимальное значение 0,461), показатель обусловленности (максимальное значение — 1,677), допуски (минимальное значение — 0,777), $VIF < 1,5$.

Таким образом, удалось подтвердить возможность разграничения СОТ при сохранении их совместимости. Использование HPWS мотивирует наем сотрудников с заданным уровнем креативности благодаря высокой корреляции между

креативностью и инновационным рабочим поведением (0,621). При HCWS наблюдается повышение мотивации сотрудников (0,461), но отсутствует значимая зависимость между условиями труда и развитием данных способностей. HIWS действительно ассоциируется с более высоким инновационным рабочим поведением (0,339), однако зависимость опосредована креативностью и мотивацией респондентов, а также уступает HPWS.

Таким образом, HPWS отличается большей эффективностью, но более действенным вариантом оказывается совмещение всех COT. Учитывая причины сокращения индикаторов, сотрудникам в условиях выбранного контекста более легитимными кажутся организации, предоставляющие условия для высокого уровня принадлежности, но ограничивающие автономию и компетентность. Это значит, что для наблюдаемой группы респондентов более предпочтительным оказался гибридный подход с приоритетом HPWS.

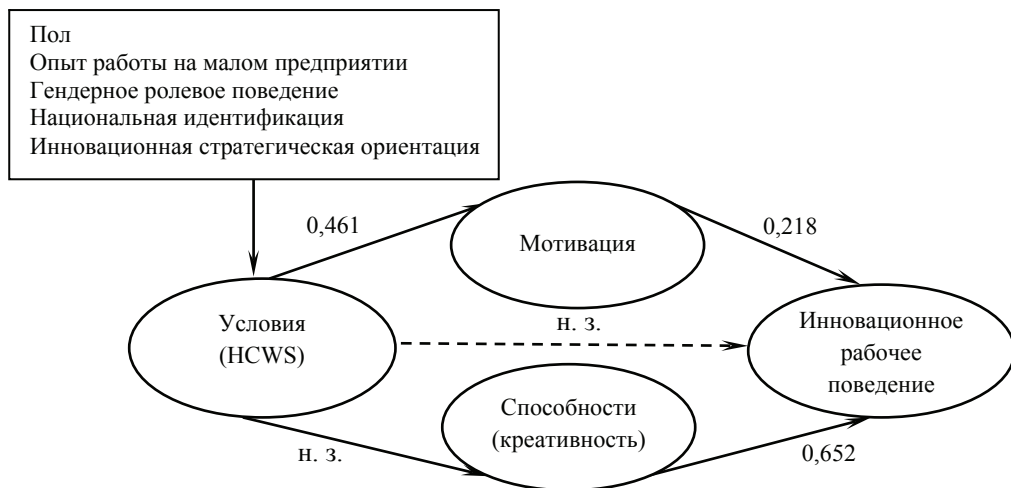
Роль контекстуальных характеристик респондентов. На рис. 5 обобщены результаты анализа приемлемости COT с учетом контекстуальных характеристик респондентов.

Индивидуальные характеристики. Женщины в условиях выбранного контекста в среднем оценивали уровень принадлежности к компании выше, чем мужчины, что отразилось на оценке HCWS. Но более весомым фактором оказалось гендерное ролевое поведение. В частности, респонденты, выбравшие вариант «По моему поведению можно сказать, что мне более близок мягкий стиль взаимодействия с окружающими (жизнерадостность, надежность, умение сочувствовать, привлекательность)», значимо выше оценивали утверждения, связанные с HIWS, HCWS и мотивацией. При этом корреляция между полом и гендерным ролевым поведением составляет всего 0,393 (p -value 0,01).

Наиболее весомую разницу в ответах показал предыдущий опыт респондентов в схожей с HIWS среде. Сотрудники с опытом предпринимательской деятельности или работы на малом предприятии с численностью 20 человек и менее выбрали значимо более высокие баллы для показателей IWB, мотивации, HCWS. Опыт волонтерской деятельности связан с более высокими оценками для показателей инновационного рабочего поведения, креативности, HIWS; опыт работы домохозяйкой (домохозяином) или удаленной работы тоже связан с более высокими баллами для HIWS.

Незначимыми оказались показатели возраста, опыта работы в условиях HPWS (армия), факта полной занятости. Стаж работы в должности также не оказал влияния на результаты оценок в отличие от опыта работы в отрасли, который коррелирует с более высокими оценками мотивации. Респонденты поясняли данное наблюдение налаживанием полезных связей, знакомств, отмечая высокую значимость социального капитала для мотивации и эффективности.

Национальная самоидентификация также коррелирует с более высокими баллами для утверждений, связанных с инновационным рабочим поведением и условиями труда.



а) Условия HCWS для достижения инновационного рабочего поведения



б) Условия HIWS для достижения инновационного рабочего поведения

Рис. 5. Условия для достижения инновационного рабочего поведения

Примечания: сплошные стрелки — прямая зависимость; пунктирная — опосредованная зависимость; н. з. — зависимость статистически незначима.

Внешняя и внутренняя среда. Несмотря на то что респонденты из России, в частности из Санкт-Петербурга, признают наличие COT более приближенной к HIWS, все же уровень инновационного рабочего поведения и креативности они оценили ниже, чем респонденты из других городов. Анализ комментариев выявил в качестве причин предубеждение, что инновационное поведение ожидается только от руководства, учредителей или определенных отделов, а их собственная свобода действий ограничена решениями головного офиса в другом городе. Аналогичное пояснение давали респонденты, не занимавшие управленческих должностей, отвечая на вопрос о том, почему они оценивали уровень своей креативности ниже.

Влияние инновационной стратегической ориентации компании и турбулентности внешней среды оказалось оценить сложнее, так как большинство респондентов не привыкло отслеживать явления на уровне организации и ее окружения, концентрируясь на функциональных задачах, что является ожидаемым следствием HPWS. Это привело к большому количеству пропущенных ответов на вопросы этих двух шкал и к необходимости адаптации индикаторов. Отдельные вопросы данных шкал, наиболее острые для HPWS, помогли удостовериться в высокой надежности выбранных критериев различения COT. Респонденты, отметившие высокие значения по показателю «Мы минимизируем количество правил, политик, бюрократии и упрощаем регламент труда», выбирали значимо более высокие баллы по показателям инновационного рабочего поведения и HCWS, что соответствует теоретическим критериям различения. При выборе высоких баллов для утверждения «Оцените динамику изменений за предыдущий год на рынке в поведении конкурентов» респонденты чаще занижали самооценку собственной креативности, что подтверждает низкий уровень удовлетворенности уровнем компетентности при HPWS. Анализ корреляций показывает зависимость между высокими баллами шкал «Структурные элементы инновации» и «Мотивация» (корреляция 0,279, p -value < 0,001), HIWS (корреляция 0,272, p -value < 0,001), HCWS (корреляция 0,376, p -value < 0,001).

В Приложении 2 более подробно продемонстрированы различия в ответах на вопросы основного блока в связи с признанием или отрицанием наличия структурных элементов инновации. Однако анализ нагрузки факторов указывает на необходимость усовершенствования шкалы или корректировки формулировок вопросов. В отношении турбулентности внешней среды, несмотря на отрицательную корреляцию между вопросом об общей ситуации на рынке и инновационным рабочим поведением ($-0,269$, p -value < 0,01), а также вопросом о поведении потребителей и креативностью ($-0,165$, p -value < 0,1), сравнение средних и рангов не выявило статистически значимой разницы в ответах, как и корреляций между шкалами.

Анализ результатов позволил выявить две важные причины низкой легитимности HIWS: отсутствие у респондентов желания и возможности отслеживать

события, влияющие на турбулентность среды и происходящие на уровне всей организации. Кроме того, статистически значимыми были различия в ответах в связи с наличием предварительного опыта работы в условиях, благоприятных для HIWS, а также из-за национальной идентификации, пола и гендерного ролевого поведения, стажа работы в отрасли.

Проведенный опрос проиллюстрировал низкую готовность институциональной среды к принятию не только HIWS, но и HCWS. На рис. 6 в квадрантах В, С и D отображены факторы, с которыми связаны ключевые институциональные пробелы.

		Уровень когнитивной легитимности явлений	
		Высокий	Низкий
Относительная важность для HIWS	Высокая	<p>А</p> <p>Инновационное рабочее поведение, креативность, мотивация, принадлежность, опыт работы в близких для HIWS условиях, гендерное ролевое поведение, стаж в отрасли, схожие для HIWS условия труда (волонтерская деятельность, работа на дому)</p>	<p>В</p> <p>Автономия, компетентность, национальная идентификация, информированность о ситуации во внешней и внутренней среде: турбулентность внешней среды, инновационная стратегическая ориентация</p>
	Низкая	<p>С</p> <p>Пол, город, стаж в должности</p>	<p>Д</p> <p>Поколение, управление человеческими ресурсами</p>

Рис. 6. Матрица факторов, чувствительных к институциональным пробелам, для внедрения HIWS

Наибольшего внимания организаций потребуют факторы из квадранта В. Ввиду низкого уровня их когнитивной легитимации данные стандарты кажутся респондентам утопией, поэтому они оказываются менее предпочтительными, чем HPWS.

ВЫВОДЫ

В настоящем исследовании на примере систем организации труда проиллюстрированы ограничения свободы выбора компаний в области стратегического УЧР, возникающие вследствие низкого уровня различимости, совместимости и легитимации СОР. В результате теоретического анализа предложен способ преодоления первых двух причин с помощью адаптации методологии исследования. Эмпирический анализ тестирует действенность выбранного способа для достижения различимости и совместимости СОР. Кроме того, в работе рассмотрена ситуация невозможности выполнения третьего условия из-за наличия институциональных пробелов. Результатом анализа стал перечень барьеров, связанных с низкой легитимацией СОР, и способов их преодоления для выбранного контекста.

Несмотря на разведывательный характер исследования, его результаты имеют теоретическую и практическую ценность. Теоретическая значимость связана прежде всего с описанием параметров оценки СОР, критериев для их различения, а также с выявлением факторов, обуславливающих несвободу компаний в выборе и реализации СОР. На примере HIWS для компаний постсоветского пространства авторы освещают проблему низкой когнитивной легитимности данной системы и связанную с ней несвободу выбора этой СОР, что является фактором, ограничивающим инновационное рабочее поведение сотрудников. Наличие институциональных пробелов снижает готовность компании к ее освоению, а также затрудняет исследование, сказываясь на валидности используемых шкал.

Важное значение имеет методологическая составляющая исследования. Во-первых, в нем поднимается проблема спецификации моделей, которые используются для оценки СОР. В результате предварительного теоретического обзора авторы выявили проблему размывания границ СОР в связи с такими причинами, как временная близость зарождения концепций, их совместная эволюция в ответ на изменение требований институциональной среды, амбидекстрия компаний вследствие ограниченной рациональности.

Предложенный подход основывается на теории латентных референтных стандартов. Он помогает решить проблему ошибки измерения, связанной с разницей между декларируемыми и фактически используемыми практиками [Katou, Budhwar, Patel, 2014]. Индивидуальный уровень анализа позволил подтвердить возможность преодоления размывания границ благодаря обращению к паттернам, установленным ЛРС. Кроме того, отмечается малая изученность условий и факторов, ограничивающих реальные возможности компаний в выборе оптимальной СОР, тем более их комбинации.

Для того чтобы убедиться в действенности выбранного подхода для различения СОР, осуществлено сравнение результатов для систем организации труда HIWS и HCWS. В итоге эмпирического анализа удалось подтвердить, что зависимость между условиями СОР, характерными для HIWS, и инновационным рабочим поведе-

нием опосредована мотивацией и креативностью сотрудников. Если условия HIWS способствуют проявлению и креативности и инновационного рабочего поведения, то в рамках HCWS и HPWS для получения аналогичного результата следует больше внимания уделять мотивации, подбору персонала с изначально высоким уровнем креативности или развитию соответствующих способностей, так как исследование не выявило ни прямой, ни опосредованной зависимости между альтернативными условиями труда и инновационным рабочим поведением.

Таким образом, результаты исследования подтвердили привлекательность HIWS для компаний. Однако для наблюдаемой группы респондентов более легитимным оказался гибридный подход с приоритетом HPWS, который обеспечивает высокий уровень принадлежности, но ограничивает автономию и компетентность. Это наблюдение иллюстрирует ограничение свободы выбора в стратегическом УЧР на примере низкой легитимности HIWS.

Практический вклад исследования обусловлен повышением осознанности роли институциональной среды в выборе HIWS. В частности, выявлены институциональные пробелы, связанные с низкой осведомленностью респондентов о происходящих изменениях во внешней среде компании, отсутствием контроля собственной компетентности, низкой автономией в регионах, что подтверждает мнение Лоулера о ключевых требованиях для успешной реализации HIWS — автономии, информированности, компетентности [Lawler, 1986].

Для устранения институциональных пробелов при внедрении HIWS компаниям понадобится уделять больше внимания осведомленности сотрудников о собственном уровне компетенции и автономии, улучшению условий для коллективной ответственности за внедрение инноваций. Так как при реализации инноваций существенную роль играет не только уровень креативности, но и предыдущий опыт работы, а также гендерное ролевое поведение, то соответствующие корректировки потребуются внести и в требования к кандидатам при отборе на позиции в компании. Помимо этого, важно повысить осознание актуальности инновационного рабочего поведения, так как респонденты считают, что высоко оценить индикаторы данного показателя могут другие отделы (в том числе HR-отдел), а не тот, в котором они работают.

Выделенные индивидуальные характеристики, повлиявшие на оценки шкал, также предполагают смещение акцентов в критериях при подборе персонала, потому что для HIWS важно обратить внимание на кандидатов с опытом работы в условиях труда, основанных на внутренней мотивации (волонтерская деятельность), автономии (предпринимательство, исследовательская или креативная деятельность, удаленная работа, ведение домашнего хозяйства), принадлежности (опыт работы в малых коллективах). При этом опыт работы в альтернативных СОТ не является преградой при найме. Такие традиционные критерии отбора, как стаж в должности, возраст, опыт работы при 40-часовой рабочей неделе, оказались незначимыми для данной выборки, хотя продолжают оказывать влияние на оценку кандидата при найме.

Еще одним практическим результатом исследования стал адаптированный опросник, который можно использовать при дальнейшем анализе инновационного поведения персонала с учетом особенностей институциональной среды.

Ограничения данного исследования связаны с его разведывательным характером, что, в частности, выражено в небольшой выборке и адаптации шкал, которые не были прежде валидизированы для изучаемого контекста. Кроме того, применяемый авторами метод «снежного кома» хоть и позволил повысить надежность ответов, но привел к тому, что выборка носит невероятностный характер, поэтому репрезентация данных на генеральную совокупность невозможна. Однако это ограничение не является препятствием для иллюстративной цели исследования. В связи с высоким уровнем корреляции между индикаторами было принято решение об использовании стандартизированного индекса и последующей множественной регрессии, что усложняет возможность сравнения результатов с выводами других исследований, в которых чаще используется метод проекции на латентные структуры (ЛРС). Также ограничением стал выбор одной зависимой переменной.

В целом проведенное исследование способствует поиску подходящей и устойчивой стратегии управления корпоративными человеческими ресурсами, учитывающей контекстуальную специфику развивающихся рынков. Полученные результаты могут быть интересны для дальнейших исследований в области институциональной теории и сравнительного УЧР, направленных на поиск причин контекстуальных характеристик респондентов, а также на выявление тех когнитивных, нормативных и регулятивных структур, которые замедляют или ускоряют легитимацию HIWS. Особый интерес для будущих исследований представляют поиск и сравнительный анализ успешных примеров применения фирмами HIWS, несмотря на низкую легитимацию данного стандарта.

Литература

- Баксанский О. Е., Кучер Е. Н. 2012. *Когнитивное конструирование реальности*. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ».
- Бордуно А. К., Кошелева С. В. 2016. Эволюция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций систем организации труда. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (3): 30–53.
- Деминг Э. 2006. *Новая экономика*. М.: Эксмо.
- ДиМаджио П. Дж., Пауэлл У. В. 2007. Еще раз о «железной клетке»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (3): 155–184.
- Завьялова Е. К., Кошелева С. В., Яхонтова Е. С., Каххаров Ш. 2012. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (2): 78–106.
- Кучеров Д. Г. 2014. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (1): 98–116.

- Лавров А. С. 2009. Финансовый кризис и организация труда. *Труд и социальные отношения* (2): 15–20.
- Лалу Ф. 2016. *Открывая организации будущего*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Митчинсон А., Моррис Р. 2016. Что такое быстрая обучаемость и как ее развить. Экспертный доклад. URL: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Learning-Agility-RUS.pdf> (дата обращения: 10.02.2017).
- Система национальных стандартов в области управления персоналом. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. 2015. М.: Стандартинформ. (Дата введения 01.01.2016.)
- Улановский А. М. 2009. Конструктивизм, радикальный конструктивизм, социальный конструкционизм: мир как интерпретация. *Вопросы психологии* (2): 35–45.
- Широкова Г. В., Шаталов А. И. 2007. Факторы результативности деятельности новых российских компаний. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (3): 59–82.
- Фаулер С. 2016. *Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников*. М.: Альпина Паблишер.
- Чашина О. 2007. Научная организация труда в системе управления персоналом компании. *Управление персоналом* (12): 38–44.
- Amabile T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10 (1): 123–167.
- Amabile T. M., Pillemer J. 2012. Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior* 46 (1): 3–15.
- Anderson N., De Dreu C. K., Nijstad B. A. 2004. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior* 25 (2): 147–173.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. L. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Axtell C. M., Holman D. J., Unsworth K. L., Wall T. D., Waterson P. E., Harrington E. 2000. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (3): 265–285.
- Baron R. M., Kenny D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173–1182.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. 2002. Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review* 43 (2): 34–41.
- Bayus B. L. 2013. Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell Idea Storm community. *Management Science* 59 (1): 226–244.
- Becker B. E., Huselid M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management* 32 (6): 898–925.
- Beer M. 2015. HRM at a crossroads: Comments on “Evolution of strategic HRM through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field”. *Human Resource Management* 54 (3): 417–421.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D. Q., Walton R. 1985. *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York, NY: Free Press.
- Berger P., Luckman T. 1967. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Blumberg M., Pringle C. D. 1982. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7 (4): 560–569.
- Bordunos A., Kosheleva S. 2018. *Institutional Fit of Strategic Human Resource Management: Myth, Limitation or Advantage?* Working Paper #16(E)-2018. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: St. Petersburg.

- Boxall P., Macky K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal* **19** (1): 3–23.
- Boxall P., Purcell J. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Burr V. 2015. *Social Constructionism*. 3rd ed. London: Routledge.
- Choi N., Fuqua D. R. 2003. The structure of the Bem Sex Role Inventory: A summary report of 23 validation studies. *Educational and Psychological Measurement* **63** (5): 872–887.
- De Jong J., Den Hartog D. 2010. Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* **19** (1): 23–36.
- Deci E. L., Ryan R. M. 1985. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality* **19** (2): 109–134.
- Deci E. L., Ryan R. R. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* **25** (1): 54–67.
- Deci E. L., Ryan R. M., Gagné M., Leone D. R., Usunov J., Kornazheva B. P. 2001. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin* **27** (8): 930–942.
- Dorenbosch L., Engen M. L. V., Verhagen M. 2005. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management* **14** (2): 129–141.
- Dyer J., Gregersen H., Hristensen C. M. 2009. The innovator's DNA. *Harvard Business Review* **87** (12): 60–67.
- Ehrnrooth M., Björkman I. 2012. An integrative HRM process theorization: Beyond signaling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies* **49** (6): 1109–1135.
- Fu N., Flood P. C., Bosak J., Morris T., O'Regan P. 2015. How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations* **37** (2): 209–231
- Gibbs T., Ashill N. J. 2013. The effects of high performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *Marketing Intelligence and Planning* **31** (4): 305–326.
- Gibson C. B., Birkinshaw J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* **47** (2): 209–226.
- Hair J. F., Money A. H., Samouel P., Page M. 2007. *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Hakala H. 2011. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews* **13** (2): 199–217.
- Harley B. 2015. The one best way? 'Scientific' research on HRM and the threat to critical scholarship. *Human Resource Management Journal* **25** (4): 399–407.
- Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* **87** (2): 268–279.
- Holman D., Totterdell P., Axtell C., Stride C., Port R., Svensson R., Zibarras L. 2012. Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology* **27** (2): 177–191.
- Huang J., Kim H. J. 2013. Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *International Journal of Human Resource Management* **24** (5): 922–943.
- Hulland J. 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal* **20** (2): 195–204.
- Ilardi B. C., Leone D., Kasser R., Ryan R. M. 1993. Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology* **23** (21): 1789–1805.
- Ingham J. 2007. *Strategic Human Capital Management*. London: Routledge.

- Jackson S. E., Schuler R. S., Jiang K. 2014. An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals* 8 (1): 1–56.
- Janssens W., De Pelsmacker P., Wijnen K., Van Kenhove P. 2008. *Marketing Research with SPSS*. Pearson Education. Financial Times; Prentice Hall. UK
- Judd C. M., Kenny D. A. 1981. Process analysis estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review* 5 (5): 602–619.
- Kahn W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
- Kahneman D. 2003. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review* 93 (5): 1449–1475.
- Kasser T., Davey J., Ryan R. M. 1992. Motivation, dependability, and employee supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology* 37 (3): 175–187.
- Katou A. A., Budhwar P. S., Patel C. 2014. Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management* 53 (4): 527–544.
- Kaufman B. E. 2015. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management* 54 (3): 389–407.
- Kent P., Zunker T. 2013. Attaining legitimacy by employee information in annual reports. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 26 (7): 1072–1106.
- Kosheleva S., Bordunos A. 2018. HRM systems effects as a basis for strategic HR planning. In: J. Fahed-Sreih (ed.). *Human Resource Planning for the 21st Century*. London: IntechOpen; 83–102.
- Krause D. E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly* 15 (1): 79–102.
- Lawler E. E., III. 1986. *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Lepak D. P., Liao H., Chung Y., Harden E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In: J. J. Martocchio (ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 25. Emerald Group Publishing Limited; 217–271.
- Lepak D. P., Snell S. A. 2002. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* 28 (4): 517–543.
- MacLeod D., Clarke N. 2009. *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: A Report to Government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Messmann G., Mulder R. H. 2012. Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International* 15 (1): 43–59.
- Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Pauwwe J., Farndale E. 2012. International human resource management and firm performance. In: G. Stahl, I. Bjorkman (eds). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar, Chapter 6.
- Palan K. M., Areni C. S., Kiecker P. 1999. Reexamining masculinity, femininity, and gender identity scales. *Marketing Letters* 10 (4): 357–371.
- Phillips N., Lawrence T. B., Hardy C. 2000. Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies* 37 (1): 23–45.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P. 2003. Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879–903

- Posthuma R. A., Campion M. C., Masimova M., Campion M. A. 2013. A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management* **39** (5): 1184–1220.
- Prieto M. I., Perez-Santana P. M. 2014. Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review* **43** (2): 184–208.
- Puffer S. M., McCarthy D. J., Jaeger A. M. 2016. Institution building and institutional voids. *International Journal of Emerging Markets* **11** (1): 18–41.
- Rao J., Weiantraub J. 2013. How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review* **50** (3): 28–37.
- Reio T. G., Jr, Shuck B. 2015. Exploratory factor analysis: Implications for theory, research, and practice. *Advances in Developing Human Resources* **17** (1): 12–25.
- Saks A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* **21** (7): 600–619.
- Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* **3** (1): 71–92.
- Scott W. R. 2013. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Stanford University, Los Angeles: Sage Publications.
- Scott S. G., Bruce R. A. 1998. Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management* **45** (1): 3–10.
- Shalley C. E., Gilson L. L., Blum T. C. 2009. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal* **52** (3): 489–505.
- Shuck B. 2011. Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review* **10** (3): 304–328.
- Shuck B., Wollard K. 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review* **9** (1): 89–110.
- Sinkula J. M., Baker W. E., Noordewier T. 1997. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* **25** (4): 305–318.
- Stewart O., Lubensky D., Huerta J. M. 2010. Crowdsourcing participation inequality: ASCOUT model for the enterprise domain. In: *Proceedings of the ACM SIGKDD Workshop on Human Computation ACM*. New York, USA; 30–33. DOI: 10.1145/1837885.1837895
- Suchman M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* **20** (3): 571–610.
- Thompson E. R., Phua F. T. 2012. A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management* **37** (3): 275–307.
- Toh S. M., Morgeson F. P., Campion M. A. 2008. Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology* **93** (4): 864–882.
- Trong Tuan L. 2013. Underneath organizational health and knowledge sharing. *Journal of Organizational Change Management* **26** (1): 139–168.
- West M. A. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology* **51** (3): 355–387.
- Wong K. K. K. 2013. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using Smart PLS. *Marketing Bulletin* **24** (1): 1–32.
- Wood S., de Menezes L. M. 2008. Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *International Journal of Human Resource Management* **19** (4): 639–683.

Zhu H., Djurjagina K., Leker J. 2014. Innovative behavior types and their influence on individual crowdsourcing performance. *International Journal of Innovation Management* 18 (6): 1–18.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Baksanskii O. E., Kucher E. N. 2012. *Kognitivnoe konstruirovaniie real'nosti* [Cognitive Reality Construction]. Moscow: Knizhnyi dom «LIBROKOM».
- Bordunos A. K., Kosheleva S. V. 2016. Evoliutsiia strategicheskogo podkhoda k upravleniiu chelovecheskimi resursami s pozitsii sistem organizatsii truda [Evolution of strategic human resource management through the lens of high performance work system]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* (3): 30–53.
- Deming E. 2006. *Novaia ekonomika* [The New Economics for Industry, Government, Education]. Moscow: Eksmo.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. 2007. Eshche raz o «zheleznoi kletke»: institutsional'nyi izomorfizm i kollektivnaia ratsional'nost' v organizatsionnykh poliakh [The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serii Menedzhment* (3): 155–184.
- Zav'ialova E. K., Kosheleva S. V., Iakhontova E. S., Kakhkharov Sh. 2012. Osobennosti upravleniia chelovecheskimi resursami innovatsionno-aktivnykh kompanii [Peculiarities of HRM at innovation-active companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serii Menedzhment* (2): 78–106.
- Kucherov D. G. 2014. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami: zarozhdenie i stanovlenie kontseptsii [Strategic human resource management: Origin and formation of the concept]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serii Menedzhment* (1): 98–116.
- Lavrov A. S. 2009. Finansovyi krizis i organizatsiia truda [Financial crisis and labor organization]. *Trud i sotsial'nye otnosheniia* (2): 15–20.
- Laloux F. 2016. *Otkryvaia organizatsii budushchego* [Reinventing Organizations]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Mitchinson A., Morris R. 2016. *Chto takoe bystraia obuchaemost' i kak ee razvit'*. *Ekspertnyi doklad* [What is fast learner and how to develop it. Expert report]. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Learning-Agility-RUS.pdf> (accessed: 10.02.2017).
- Sistema natsional'nykh standartov v oblasti upravleniia personalom. Federal'noe agentstvo po tekhnicheskomu regulirovaniu i metrologii* [The System of national standards in the field of personnel management. Federal Agency for Technical Regulation and Metrology]. 2015. Moscow: Standartinform. (Data vvedeniia 01.01.2016.).
- Ulanovskii A. M. 2009. Konstruktivizm, radikal'nyi konstruktivizm, sotsial'nyi konstruktivizm: mir kak interpretatsiia [Constructivism, radical constructivism, social constructionism: the world as an interpretation]. *Voprosy psikhologii* (2): 35–45.
- Shirokova G. V., Shatalov A. I. 2007. Faktory rezul'tativnosti deiatel'nosti novykh rossiiskikh kompanii [The determinants of new ventures performance in Russia]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serii Menedzhment* (3): 59–82.
- Fowler S. 2016. *Pochemu oni ne rabotaiut? Novyi vzgliad na motivatsiiu sotrudnikov* [Why Motivating People Doesn't Work... And What Does?]. Moscow: Al'pina Pabliisher.
- Chashina O. 2007. Nauchnaia organizatsiia truda v sisteme upravleniia personalom kompanii [Labor scientific organization in the company's personnel management system]. *Upravlenie personalom* (12): 38–44.

Для цитирования: Бордунос А. К., Кошелева С. В. 2018. Свобода выбора в стратегическом управлении человеческими ресурсами компании: ограничения и возможности.

Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 17 (4): 499–546. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.403>

For citation: Bordunos A. K., Kosheleva S. V. 2018. Freedom of choice in human resource management strategy: Limitations and opportunities. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 17 (4): 499–546. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.403> (In Russian)

Статья поступила в редакцию 9 июля 2018 г.; принята к печати 16 ноября 2018 г.

Initial submission July 9, 2018; recommended for publication November 16, 2018

Контактная информация

Бордунос Александра Константиновна — аспирант; abordunos@bk.ru

Кошелева Софья Владимировна — д-р психол. наук, профессор; kosheleva@gsom.pu.ru

Aleksandra K. Bordunos — Doctoral Student; abordunos@bk.ru

Sofia V. Kosheleva — Dr. Sci. in Psychology, Professor; kosheleva@gsom.pu.ru

АНКЕТА

Вопросы	Код ^а
<i>Инновационное рабочее поведение и способности</i>	
Как часто за этот год Вы:	
<ul style="list-style-type: none"> уделяли внимание рабочим проблемам, решение которых не являлось Вашей основной задачей 	exp1 ^с
<ul style="list-style-type: none"> стремясь отследить появление новых тенденций, активно читали профессиональные книги, статьи, журналы, блоги... 	exp2 ^с
<ul style="list-style-type: none"> беседовали с людьми из других областей (например, из других подразделений, организаций, отраслей, регионов), чтобы почерпнуть новые идеи, адаптировав их под специфику Вашей деятельности 	exp3 ^с
<ul style="list-style-type: none"> экспериментировали, с целью создать новые способы действий 	gen1
<ul style="list-style-type: none"> придумывали оригинальные решения проблем 	gen2
<ul style="list-style-type: none"> находили новые подходы к выполнению задач 	gen3
<ul style="list-style-type: none"> способствовали заинтересованности ключевых сотрудников организации новыми идеями 	cham1
<ul style="list-style-type: none"> прикладывали усилия для того, чтобы Ваши предложения об улучшениях одобрили 	cham2
<ul style="list-style-type: none"> предлагали другим принять Ваши советы о других методах выполнения привычной работы 	cham3
<ul style="list-style-type: none"> воплощали инновационные идеи в рабочей практике 	imp1
<ul style="list-style-type: none"> способствовали воплощению новых идей в организации? 	imp2
Ваши предложения об улучшениях, например предложения других методов выполнения привычных задач, принимались?	imp3
В каких отделах вашей компании респонденты могли бы выбрать ответы наиболее близкие к «очень часто»?	н/к ^д

<i>Условия труда (COT)</i>	
Насколько следующие утверждения соответствуют Вашему отношению к текущей работе?	
• Мне кажется, что я могу привносить много изменений в методы выполнения собственных задач	aut1
• Я ощущаю, что могу в значительной степени быть самой(им) собой на работе	aut2
• На работе у меня не так много возможностей самой(му) решать, что и как делать	aut3(r) ^c
• Я могу свободно делиться идеями и мнением на работе	aut4 ^c
• На работе мне приходится делать то, что говорят	aut5(r) ^c
• Считаю свою работу стрессовой	aut6(r) ^c
• Мои чувства принимаются во внимание на работе	aut7 ^c
• Мне действительно нравятся люди, с которыми я работаю	rel1
• Коллеги, кажется, меня недолюбливают	rel3(r)
• Коллеги достаточно дружелюбны по отношению ко мне	rel2
• Я в хороших отношениях с людьми на работе	rel4 ^c
• На работе я держусь особняком	rel5(r) ^c
• Я считаю коллег своими друзьями	rel6 ^c
• Коллеги заботятся обо мне	rel7 ^c
• На работе не много людей, к которым я расположен(а)	rel8(r) ^c
• Я не чувствую себя достаточно компетентной(ым) на работе	com1(r) ^c
• Коллеги говорят мне, что я хорошо справляюсь со своими обязанностями	com2 ^c

<ul style="list-style-type: none"> • На работе мне не часто предоставляется возможность показать, на что я способна(ен) 	com3(r)
<ul style="list-style-type: none"> • На работе мне удалось освоить новые интересные навыки 	com4 ^c
<ul style="list-style-type: none"> • Довольно часто я ухожу с работы с чувством выполненного долга 	com5 ^c
<ul style="list-style-type: none"> • В процессе работы я часто ощущаю, что мне не всегда хватает знаний или навыков 	com6(r) ^c
<i>Мотивация</i>	
Насколько следующие утверждения соответствуют Вашему отношению к текущей работе?	
<ul style="list-style-type: none"> • Я получаю удовольствие от работы 	mot1
<ul style="list-style-type: none"> • Я люблю свою работу больше, чем в среднем другие люди 	mot2
<ul style="list-style-type: none"> • Чаще всего я ощущаю энтузиазм в отношении своей работы 	mot3
<ul style="list-style-type: none"> • Я вполне довольна(ен) своей работой 	mot4
<i>Внутренняя среда — инновационная стратегическая ориентация</i>	
Оцените, в какой степени перечисленные ценности идентичны вашей компании:	
<ul style="list-style-type: none"> • в вопросах использования новых возможностей у нас здоровый аппетит и толерантность к сопутствующей неопределенности 	iso11 ^b
<ul style="list-style-type: none"> • исследуя новые возможности, мы не закичиваемся на анализе, быстро переходя к действиям 	iso12 ^b
<ul style="list-style-type: none"> • мы не боимся потерпеть неудачу, относимся к неудачам как к ценному уроку 	iso13 ^b
Оцените, в какой степени перечисленные признаки культуры идентичны вашей компании:	
<ul style="list-style-type: none"> • мы минимизируем количество правил, политик, бюрократии и упрощаем регламент труда 	iso21

<ul style="list-style-type: none"> я и мои коллеги несем ответственность за собственные действия, избегая обвинений в чужой адрес 	iso22 ^b
<ul style="list-style-type: none"> я и мои коллеги хорошо знаем, с чего начать и как продвигать инициативы в рамках организации до их воплощения 	iso23 ^b
<i>Внешняя среда</i>	
Оцените динамику изменений за предыдущий год на рынке, на котором работает ваша компания. Подразумеваются ли изменения в потребностях клиентов, производственных или сервисных технологиях, а также в способах конкуренции в основных отраслях деятельности фирмы?	
<ul style="list-style-type: none"> Поведение поставщиков сырья и материалов 	turb1 ^c
<ul style="list-style-type: none"> Поведение конкурентов 	turb2 ^b
<ul style="list-style-type: none"> Поведение потребителей 	turb3
<ul style="list-style-type: none"> Поведение регулирующих органов и ведомств 	turb4 ^b
<ul style="list-style-type: none"> Общая ситуация на рынке 	turb5
<ul style="list-style-type: none"> Изменение каких факторов оказало на вашу отрасль наиболее существенное влияние 	н/к ^d
<i>Индивидуальные характеристики</i>	
Ваш пол	gen0 ^b
Какой стиль взаимодействия с окружающими Вам более близок:	
<ul style="list-style-type: none"> мягкий (жизнерадостность, надежность, умение сочувствовать, привлекательность) (1 балл); 	gen
<ul style="list-style-type: none"> жесткий (сила, смелость, практичность, напористость, властность, мужественность) (5 баллов) 	
– по моим ощущениям ближе ...	gen1 ^b
– со стороны может показаться, что ...	gen2 ^c

– по моему поведению можно сказать, что ...	gen3
• если можно было бы выбрать, я бы отдал(а) предпочтение ...?	gen4 ^b
Какой стиль взаимодействия с окружающими демонстрирует руководство компании?	genL ^b
Укажите Ваш стаж работы в текущей компании (в месяцах)	tenCom ^b
К какой национальности Вы себя относите?	nation
Укажите город и страну осуществления Вашей трудовой деятельности	JLCont ^b JLCity
Укажите Ваш стаж работы в текущей отрасли (в годах)	tenInd
Уточните Ваши условия труда:	
• собственник (соучредитель) или руководитель (в подчинении более трех человек)	WCond1
• специалист	WCond2
• сотрудник HR-департамента	WCond3
• частичная занятость или гибкий график	WCond4
• стажер или вольно-наймный (free-lance)	WCond5
• возможность полной или частичной работы удаленно или на дому (home-office)	WCond6
Был ли в Вашей биографии следующий опыт:	
• волонтерской работы от 6 месяцев	Tenure1
• предпринимательской деятельности от 6 месяцев	Tenure2
• службы в армии	Ten3(r) ^b
• работы домохозяйкой (домохозяином) от 6 месяцев	Tenure4
• работы на малом предприятии (численностью 20 человек и менее)	Tenure5

• удаленной работы или free-lance активности (самозанятость)	Tenure6
• креативной, изобретательской или исследовательской деятельности от 6 месяцев (например, в исследовательском институте, центре разработок)?	Tenure7
К какому поколению Вы себя относите:	Age
• послевоенное (родились между 1943 и 1963 гг.)	
• X (родились между 1963 и 1984 гг.)	
• Y (родились между 1985–2000 гг.)	
• Z (родились после 2000 г.).	

Примечания: ^a — респонденты заполняли анкету без кодов, кодирование осуществлялось при обработке анкет; ^b — по результатам регрессионного, корреляционного анализа, сравнения средних и анализа непараметрических критериев рекомендуется исключить вопрос из анкеты; ^c — по результатам оценки валидности и надежности рекомендуется исключить вопрос из анкеты; ^d — ответы не кодировались.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

Таблица 1. Межэлементная корреляционная матрица и нагрузка факторов стратегической ориентации на инновации

Индикаторы		Нагрузка факторов		Корреляция Спирмена			
Вопросы	Код	I	II	IWB	Мотив ^a	HIWS	HCWS ^a
В вопросах использования новых возможностей у нас здоровый аппетит и толерантность к сопутствующей неопределенности	Iso11	0,780	0,041	н. з.	н. з.	0,193 (0,049)	н. з.
Исследуя новые возможности, мы не заикливаемся на анализе, быстро переходя к действиям	Iso12	0,668	0,067	н. з.	н. з.	н. з.	н. з.
Мы не боимся потерпеть неудачу, относимся к неудачам как к ценному уроку	Iso13	0,731	0,144	н. з.	н. з.	н. з.	0,21 (0,033)
Мы минимизируем количество правил, политик, бюрократии и упрощаем регламент труда	Iso21	0,410	0,397	0,172 (0,08)	0,257 (0,009)	н. з.	0,196 (0,046)
Я и мои коллеги несем ответственность за собственные действия, избегая обвинений в чужой адрес	Iso22	0,216	0,784	н. з.	н. з.	0,225 (0,022)	0,336 (0,000)
Я и мои коллеги хорошо знаем, с чего начать и как продвигать инициативы в рамках организации до их воплощения	Iso23	-0,054	0,825	н. з.	0,33 (0,001)	н. з.	0,352 (0,000)
Совокупная объясненная дисперсия шкалы — 54,4767; КМО — 0,671; критерий сферичности Бартлетта значимый; альфа Кронбаха — 0,63; начальное собственное значение — 1,145.							

Примечания: ^a — распределение данной переменной не является одинаковым для категорий инновационной культуры компании (использовался критерий Краскала–Уоллиса); в скобках указано *p*-value.

Таблица 2. Гендерное ролевое поведение

Индикаторы	Код	Нагрузка фактора
По моим ощущениям ближе ...	gend1	0,727
Со стороны может показаться, что ...	gend2	—
По моему поведению можно сказать, что ...	gend3	0,674
Если можно было бы выбрать, предпочтение было бы отдано ...	gend4	0,561

Таблица 3. Турбулентность внешней среды

Индикаторы	Среднее значение	Нагрузка факторов		Корреляционная матрица			
		1	2	Turb1	Turb2	Turb3	Turb4
Turb1	3,1735	0,04	0,834				
Turb2	3,1049	0,731	0,208	0,231			
Turb3	3,5475	0,725	0,299	0,175	0,418		
Turb4	3,0112	0,816	-0,057	0,118	0,386	0,395	
Turb5	3,8249	0,239	0,788	0,387	0,249	0,405	0,154

Таблица 4. Учет внешних факторов при оценивании параметров

Фактор	HCWS		HIWS		Мотивация		Креативность		IWB	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
ISO (индекс)	—	0,376 (<0,001)	—	0,272 (<0,001)	—	0,279 (<0,001)	—	—	—	—
Tenure1 (волонтер)	—	—	—	0,173 (0,079)	—	—	—	0,189 (0,055)	0,006	0,234 (0,017)
Tenure2 или Tenure5 (предприниматель)	0,053	0,217 (0,027)	—	—	0,048	0,180 (0,068)	0,026	0,226 (0,021)	0,095	0,171 (0,083)
Tenure4 или Tenure6 (работа на дому)	—	—	0,06	0,202 (0,040)	—	—	—	—	—	—
Tenure7 (креативная, изобретательская, исследователь- ская деятельность)	—	—	—	—	—	—	0,053	0,205 (0,036)	0,005	0,252 (0,01)
Gen0 (женский)	0,067	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Gen (маскулинное)	0,034	-0,246 (0,012)	0,069	-0,209 (0,034)	0,088	-0,207 (0,036)	—	—	—	—
Nation (русский)	0,032	0,220 (0,025)	0,007	0,263 (0,007)	0,189 (0,054)	—	—	—	0,054	0,19 (0,053)
WCond2 (специалист)	—	—	—	—	—	0,226 (0,022)	0,09	-0,193 (0,051)	—	—
TenInd (опыт в отрасли)	—	—	—	—	—	0,226 (0,022)	—	—	—	—
JLCity (Санкт- Петербург)	—	—	—	—	—	—	—	-0,169 (0,087)	0,074	-0,169 (0,086)
Turb3 (поведение потребителей)	—	—	—	—	—	—	<0,05	-0,165 <0,1	—	—

Примечания: 1 — статистически значимые различия между выборками, приводится значение p -value; 2 — корреляционный анализ; в скобках указаны p -value; прочерк обозначает отсутствие статистически значимых результатов.