

Для цитирования: Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Инновационная активность менеджеров предприятий как условие развития трудового потенциала региона // Экономика региона. — 2018. — Т.14, вып. 4. — С. 1327-1340

doi 10.17059/2018-4-21

УДК 331.104

В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова

Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Челябинск, Российская Федерация; e-mail: akademiya28@bk.ru)

## ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА<sup>1</sup>

*В статье рассматриваются проблемы инновационной активности менеджеров российских предприятий как одно из условий развития трудового потенциала региона. Показываются основные причины низкой инновационной активности российских предприятий. В сложившейся на практике системе трудовых отношений, как правило, можно наблюдать трудовую и инновационную пассивность, оппортунистическое поведение менеджеров. На большинстве российских предприятий отсутствуют системы стимулирования инновационной активности менеджеров. В данной статье предпринята попытка предложить системный подход к стимулированию инновационной активности менеджеров, опираясь на авторский опыт исследований инновационной активности менеджеров на ряде предприятий. Опыт внедрения авторской системы стимулирования инновационной активности персонала предприятий «Инновация», которая является российским вариантом японской системы бережливого производства, на ряде предприятий Уральского федерального округа убедительно показал, что в современных условиях возможно коренное повышение инновационной активности менеджеров предприятий и на этой основе развитие трудового потенциала региона. Авторы выдвигают гипотезу, в соответствии с которой высокая инновационная активность менеджеров российских предприятий возможна при условии разработки и внедрении в практику двусторонней системы стимулирования инновационной активности менеджеров, в которой предусмотрены не только поощрения за инновационную активность, но и ответственность менеджеров за их инновационную пассивность. В статье предлагается система понятий инновационной активности персонала предприятий, которая необходима при организации работы по стимулированию инновационной активности менеджеров предприятий. Авторы исследования впервые в теории стимулирования труда персонала и практической деятельности предприятий предлагают ввести оценку инновационной активности менеджеров, которая проводится по истечении каждого полугодия. Оценка труда инновационной активности менеджеров выступает определенным инструментом стимулирования со стороны предприятия, а для менеджеров она становится одним из мотивационных факторов для ее проявления. Практическое применение результатов исследования нашло отражение в разработке системы инновационной активности менеджеров в ОАО «Уралэлектромедь» и ОАО «Шадринский автоагрегатный завод». Результаты исследования могут быть применены на промышленных предприятиях разных организационно-правовых форм и форм собственности.*

**Ключевые слова:** трудовой потенциал региона, инновационная активность менеджеров предприятий, инновационная пассивность менеджеров предприятий, система стимулирования инновационной активности предприятия, инновация, новатор, инновационный климат предприятия, стимулы инновационной деятельности менеджеров, мотивы инновационной деятельности менеджеров, рационализация, изобретательство

### Введение

Самим ходом развития в России выдвинута на передний план поистине историческая задача — переход к инновационной экономике. Для решения этой задачи необходимо объединить усилия всех субъектов экономической деятельности страны, но прежде всего россий-

ских предприятий разных отраслей и организационно-правовых форм. Однако за два последних десятилетия, уже в условиях рыночной экономики, не наблюдается повышения их инновационной активности. Можно выделить в общем виде три причины инновационной пассивности:

1. Экономическая политика российского государства, которое не оказывает инновационным предприятиям поддержки ни с помощью

<sup>1</sup> Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Текст. 2018.

Таблица 1

## Показатели инновационной активности организаций, в %

Год	Уровень инновационной активности организаций				Удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров* инновационно активных организаций, осуществлявших технологические инновации	Удельный вес затрат на технологические инновации в объеме отгруженных товаров* инновационно активных организаций
	удельный вес организаций, осуществлявших инновационную деятельность, в общем числе обследованных организаций	удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций	удельный вес организаций, осуществлявших маркетинговые инновации, в общем числе обследованных организаций	удельный вес организаций, осуществлявших организационные инновации, в общем числе обследованных организаций		
2005	9,7	9,7	—	—	12,6	3,1
2003	9,3	7,7	2,1	3,2	9,3	4,3
2010	9,5	7,9	2,2	3,2	8,9	3,4
2011	10,4	8,9	2,3	3,3	12,5	4,7
2012	10,3	9,1	1,9	3,0	15,1	5,3
2013	10,1	8,9	1,9	2,9	17,2	5,9
2014	9,9	8,8	1,7	2,8	15,8	5,9
2015	9,3	8,3	1,8	2,7	16,1	5,5
2016	8,4	7,3	1,4	2,4	16,6	5,4

\* Здесь объем отгруженных инновационных товаров включает также работы и услуги.

Таблица 2

Инновационная активность организаций Уральского федерального округа осуществлявших технологические, маркетинговые, организационные инновации в 2014–2015 гг., в %<sup>\*</sup>

Субъект	Совокупный уровень инновационной активности		Удельный вес организаций, осуществлявших инновации отдельных типов, в общем числе организаций					
			технологические		маркетинговые		организационные	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Россия	10,9	10,8	9,7	9,5	2,0	2,0	3,0	3,9
УрФО	10,5	10,2	8,6	8,8	1,9	2,0	3,8	3,5
Курганская обл.	11,0	10,6	8,9	10,0	2,7	1,2	1,4	0,6
Свердловская обл.	11,3	9,8	9,5	9,2	2,4	1,1	4,5	3,9
Тюменская обл. в целом, в том числе:	9,6	9,0	7,4	7,2	1,2	1,7	3,2	2,5
Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	6,8	6,9	4,9	5,0	0,3	0,6	3,3	2,8
Ямало-Ненецкий автономный округ	11,2	9,1	11,2	7,7	0,9	1,4	2,6	3,5
Челябинская обл.	10,5	12,1	9,2	10,3	2,1	3,5	4,3	5,3

\* Инновационная деятельность в регионах Российской Федерации за 2014–2015 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/data/2017/06/29/1171183765/II%202017.%206.%20Innovacionnaja%20dejatel'nost'%20v%20regionah%20Rossijskoj%20Federacii.pdf>.

налоговой, ни с помощью кредитной и таможенной политики. В 2016 г. совокупный уровень инновационной активности предприятий составил 8,4 %. На протяжении 2012–2016 гг. значение показателя сокращалось, причем в последние два года это сокращение ускорилось. Аналогичная тенденция характерна и для показателя, характеризующего уровень инновационной активности предприятий, осуществлявших технологические инновации. В 2016 г.

технологическими инновациями занимались 7,3 % предприятий, организационными — 2,4 %, маркетинговыми — 1,4 % (табл. 1) [1].

В экономике отсутствуют обеспечение и поддержка конкурентной среды со стороны государства, что приводит к монополизации рынков и возможности существования предприятий без особых усилий по внедрению современной техники, технологий, новых товаров и т. д. Нерешенным остается вопрос, свя-

занный с развитием цифровой экономики, в которой главными становятся предприятия высокотехнологичной сферы с инновационными прорывными технологиями.

2. Недостаточны поддержка и условия для инновационно активных предприятий на уровне УрФО. Результаты опроса в 2015 г. организаций УрФО, оценивших экономические факторы как значительно препятствующие инновациям, показали, что 19,4 % организаций указали недостаток собственных средств, 18,4 % недостаток финансовой поддержки со стороны государства, 17,8 % — высокий экономический риск.

В таблице 2 представлены данные об инновационной активности организаций Уральского федерального округа осуществлявших технологические, маркетинговые, организационные инновации в 2014–2015 гг.

3. Низкая инновационная активность самих предприятий, которой способствует не только экономическая политика государства, но и отсутствие у предприятий инновационного потенциала: ноу-хау, специальных кадров и структурных подразделений, занимающихся НИР, ОКР и т. п. В связи с низкой рентабельностью производства большинства российских организаций и высоким процентом за банковский кредит организации не имеют возможности воспользоваться заемными средствами. Невысокая рентабельность производства практически лишает большинство предприятий финансовых возможностей для приобретения ноу-хау и создания собственного инновационного потенциала.

4. Недостаточная научная проработанность проблем, связанных с инновационным потенциалом предприятий. В экономике многие основные теоретические вопросы остаются невыясненными. В частности, открыт вопрос о стимулировании инновационной активности менеджеров предприятий.

Отсутствие условий для перехода к инновационной деятельности связано с тем, что многие предприятия могут сравнительно благополучно существовать без инноваций, а их персонал в них не заинтересован. Данная статья является результатом многолетних исследований указанных проблем на предприятиях разных отраслей, ставших актуальными в связи с необходимостью и сложностью перехода экономики на инновационные рельсы. В центре этих исследований находилась внутренняя среда предприятий. Поднятые в статье проблемы рассматриваются с позиций развития трудового потенциала региона.

### **Теоретические и практические подходы к исследованию стимулирования инновационной активности менеджеров**

Исследования российских и зарубежных ученых Л.И. Лукичевой [2], А.Я. Кибанова [3], Ф. Котлера [4] и др. показывают, что система управления инновационной активностью персонала на большинстве предприятий практически не сложилась. В лучшем случае осуществляется стимулирование рационализаторской деятельности работников. Однако ее уровень очень низкий. Даже на крупных предприятиях одно внедренное рационализаторское предложение приходится на 100 и более работников в год [5].

Инновационная деятельность предприятия — сложное многостороннее явление. Для ее анализа мы предлагаем следующие взаимосвязанные и взаимодополняющие понятия, прошедшие проверку на практике.

Прежде всего, нужно определить основное понятие — инновация. По нашему мнению, это какое-то нововведение в любой сфере деятельности предприятия, приносящее результат в виде социально-экономической эффективности. И не только в технике и технологии. Достаточно того, что оно приносит какую-либо социальную или психологическую пользу.

Соответственно, инновационная деятельность предприятия — это процесс разработки и внедрения инноваций. Инновационная деятельность интересна и увлекательна. Она требует определенных знаний и нестандартных подходов и проявляется в инновационной активности. Инновационная активность позволяет менеджерам развиваться и самореализоваться с пользой для предприятия и для себя. Из вышесказанного следует, что новатором можно считать того работника, который проявил свои творческие способности и предложил внедрить в практику какие-либо инновации.

Что касается инновационной активности менеджеров предприятия, то это реализация их творческих способностей, направленная на рост эффективности производства и конкурентоспособности предприятия. Под инновационным климатом предприятия мы понимаем совокупность экономических и социальных отношений, сложившихся в коллективе предприятия.

Об инновационной деятельности, инновационном климате, инновационном капитале предприятия и т. д. пишут в своих трудах многие отечественные и зарубежные ученые. Среди них Ф. Котлер [4], Л.И. Лукичева [2], М. Мескон [6], Т.Г. Озерникова [7], А.Я. Кибанов [3], М. Ротер [8], Дж. Лайкр и др. [9–19].

Инновационная активность менеджеров должна быть организована предприятием. Она в решающей степени зависит от системы трудовых отношений, в которой они находятся. Она может стимулировать инициативу, она может гасить ее, не давая возможности реализоваться инновационному потенциалу менеджеров.

В этих целях предприятие предлагает менеджерам-новаторам ряд материальных и социальных благ, которые выступают в качестве стимулов инновационной деятельности. На практике это материальное вознаграждение рационализаторов и изобретателей, а также разные формы морального поощрения (почетные грамоты, почетные звания и т. д.). Все эти блага образуют систему стимулов инновационной деятельности менеджеров предприятия. Задача этой системы состоит в том, чтобы породить у менеджеров заинтересованность в инновационной деятельности, иначе говоря, она должна мотивировать менеджеров предприятия. Таким образом, в ответ на стимулы, предлагаемые предприятием, в сознании менеджеров появляются внутренние мотивы инновационной деятельности. Они образуют систему мотивов инновационной деятельности у менеджеров.

Обе системы взаимодействуют, оказывают влияние на отношение менеджеров к инновационной деятельности. Это связано не только с тем, что предприятие со временем меняет перечень благ, стимулирующих менеджеров, но и с тем, что меняется мотивирующая сила разных благ.

Общая картина инновационной деятельности менеджеров не исчерпывается стимулами и мотивами. Дело в том, что на практике встречается немало факторов, снижающих мотивацию менеджеров. Например, на предприятиях зачастую менеджеры-рационализаторы не находят поддержки у вышестоящих руководителей, или им же поручается реализация их предложений, при этом они не получают ожидаемого материального и морального поощрения. В связи с этим возникает демотивация инновационной деятельности менеджеров.

Наши исследования по вопросу демотивации менеджеров показывают, что больше всего демотивирует начальников участков то, что они не могут от себя лично материально поощрять рабочих (3,77 балл). Данное обстоятельство может повлиять на желание поощрить подчиненных работников, проявляющих инновационную активность. На втором местенизкий уровень зарплаты (3,35 балла). Данные

факторы заняли ведущее место в рейтинге демотивирующих факторов.<sup>1</sup>

На третьем месте оказался фактор неопределенности денежного вознаграждения по итогам за месяц (3,15 балла).

Обращает на себя внимание небольшая разница в оценке двух демотивирующих факторов. Фактор «не могу от себя лично материально поощрять рабочих» оказывает довольно сильное демотивирующее воздействие на руководителей. Он оценен в 3,77 балла. Ниже оценен фактор «не могу от себя лично материально наказывать рабочих». Он оценен на 3,00 балла и занял четвертое место в рейтинге демотивов.

Хотя разница в баллах небольшая, но она есть. Из этого следует, что менеджеры нацелены в большей степени на поощрение, чем на наказание. Это соответствует требованиям современного менеджмента персонала. Однако здесь просматривается психологическая неготовность менеджеров наказывать рабочих от своего имени. Требуется дополнительная работа с ними, чтобы помочь им преодолеть психологический барьер, овладеть «психологией руководителя», без чего невозможны объективная оценка труда рабочих, сбалансированность поощрений и наказаний, поддержание необходимой организованности и дисциплины.

На 5-м месте находится фактор «неудачи в работе» с оценкой в 2,84 балла.

Следующий фактор, который демотивирует начальников участков, — это интенсивность (напряженность) труда, он оценен в 2,81 балла.

Результаты опроса позволяют выявить наиболее проблемные стороны производственной жизни начальников участков на предприятии. Только четыре первых фактора: «не могу от себя лично материально поощрять рабочих», «не могут от себя лично материально наказывать рабочих», «уровень моей зарплаты», «неопределенность денежного вознаграждения по итогам за месяц» значительно мешают работать руководителям (оценка 3 балла и выше). Остальные факторы имеют незначительное демотивирующее влияние.

Фактор «напряженная социально-психологическая среда в коллективе» получил оценку 2,66. Он занял 7-е место в рейтинге. На 8-м ме-

<sup>1</sup> Материалы социологических исследований ученых Челябинского филиала Института экономики УрО РАН. В опросе по вопросу демотивации руководителей, приняли участие руководители первичного уровня управления (26 начальников участков, старших мастеров, мастеров, что составляет 46 % от их общей численности). Опрос был проведен в 2011 г.

сте оказался демотив «не вижу перспективы роста» (2,54 балла). Как видим, неясность указанной перспективы демотивирует начальников участков. Следует продумать ряд мероприятий по повышению квалификации начальников участков. Это могут быть «институт переподготовки», «школа мастеров», постоянно действующие курсы руководителей, цикл тематических лекций, клуб мастеров и т. д. Роль начальников участков трудно переоценить. Многие из них не владеют научными основами управления людьми, работают, опираясь на опыт, интуицию и т. д. Такое управление, как правило, недостаточно эффективно и порождает негативные социально-психологические последствия (конфликты, демотивация рабочих и т. п.).

Демотируют руководителей факторы «мои инициативы не поддерживаются» (2,50 балла), «условия труда» (2,46 балла).

Незначительное негативное влияние на отношение к труду руководителей оказывают отсутствие поддержки и понимания со стороны подчиненных рабочих, содержание моего труда.

Влияют негативно, но незначительно факторы «не вижу перспективы повышения профессиональных знаний (квалификации)», «не чувствую себя хозяином положения в подчиненном коллективе», «стиль управления моего руководителя».

Не очень мешают работать примерно половине опрошенных такие факторы, как «нет возможности встречаться с другими мастерами предприятия для обмена опытом работы и совместного отдыха» (38 %), «неопределенность моих служебных обязанностей» (37 %), «нет поддержки со стороны руководителя» (36 %), «не четкая постановка задач на смену» (31 %), «не привлекаюсь к принятию управленческих решений „наверху“» (31 %), «некомпетентность моего руководителя» (22 %).

Демотивация менеджеров может проявляться в различных формах сопротивления инновационной деятельности:

— абсентеизм. Менеджер сознательно ограничивает свое рабочее время, отведенное на инновационную деятельность, проявляется в пассивном характере. Формами проявления являются длительное отсутствие на рабочем месте по неуважительным причинам, неявки, фиктивные больничные, отгулы, опоздания;

— рестрикционизм. Менеджер в инновационной деятельности сознательно ограничивает свою производительность труда, использует не в полную силу свои физические и ум-

ственные способности. Проявляется в активных действиях: нерациональное выполнение трудовых функций, формальное отношение к проявлению инновационной активности своих подчиненных;

— оппортунизм. Менеджер в инновационной деятельности сознательно реализует собственные интересы в ущерб интересам других субъектов. Характер проявления действий смешанный, может быть активным и пассивным. Формами проявления могут быть искажение информации при принятии управленческих решений, применение недобросовестных способов выполнения трудовых функций для повышения личных выгод.

Предложенные понятия образуют некоторую систему взаимосвязанных характеристик, описывающих инновационную активность менеджеров предприятия, представленных на рисунке [5].

Уровень инновационной активности менеджеров во многом зависит от имеющегося интеллектуального потенциала и условий его реализации на предприятии. Зарубежные компании, уделяющие большое внимание формированию и использованию интеллектуального потенциала персонала, обеспечивают наибольшую выгоду своим акционерам. Исследование консалтинговой компании PWC в 2016 г. показывает, что 57 % руководителей крупнейших компаний мира, работающих в банковском секторе и на рынках капитала, считают, что «инновации — это та область, оценить которую наиболее важно поскольку продвижение инновационных возможностей и достижений в этой сфере должно стать одним из приоритетов, так как они играют ключевую роль в привлечении клиентов и инвестиций» (в интервью приняло участие 176 руководителей компаний из 74 стран мира).<sup>1</sup>

Экономические преимущества активной работы с интеллектуальным потенциалом проявляются и на уровне отдельных работников: 10–15 % лучших работников в компании увеличивают свою производительность на 19–120 %, в зависимости от сложности выполняемой работы [5, 20].

Несмотря на значительные успехи в развитии и использовании интеллектуального потенциала работников для улучшения своей де-

<sup>1</sup> Консалтинговая компания PWC. 19-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира. Январь 2016 г. Основные результаты по сектору банковских услуг и рынков капитала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boards-survey-2016.html>.

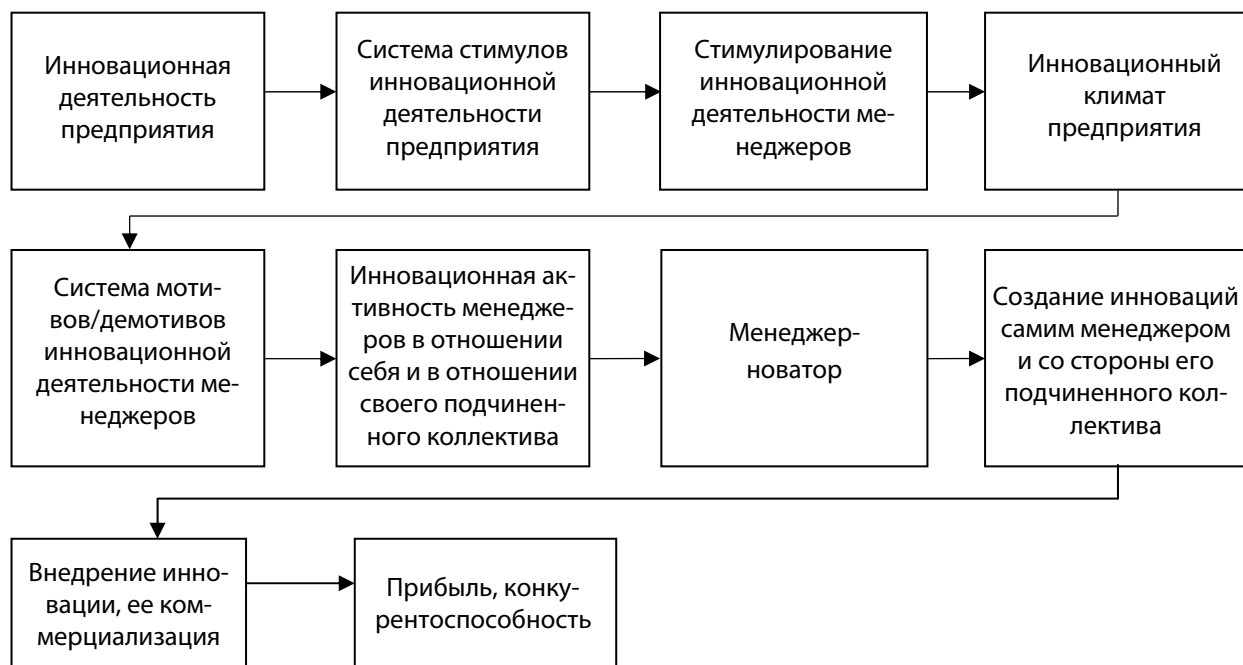


Рис. Система понятий инновационной активности менеджеров предприятия

тельности, увеличения отдачи для акционеров, завоевания конкурентного преимущества многие компании не удовлетворены темпами своего продвижения в этом направлении. Более того, большинство из них постоянно испытывают недостаток в энергичных, творческих работниках, особенно топ-менеджерах, и ощущают нарастание конкуренции за таких специалистов.

Внедрение цифровых технологий в организациях, несомненно, является инновацией, предполагающей проявление инновационной активности менеджеров, которые должны быть не только новаторами, но и высококвалифицированными сотрудниками, способными создавать прорывные технологии. Менеджер — новатор, он же — организатор команд профессионалов, способных реализовать проекты цифровой экономики. Список самых распространенных ключевых технологий, по исследованию консалтинговой компании PWC в 2017 г., которые в ближайшем будущем окажут наибольшее влияние на бизнес компаний во всем мире (из 8 ключевых технологий), выглядит следующим образом: интернет вещей (19 %), робототехника (19 %) и блокчейн (11 %). Опрос членов советов директоров российских компаний в 2018 г. в рамках проекта «Корпоративное управление цифровыми технологиями» показал, что большая часть этих технологий еще не внедрены в российских компаниях — это отметили 37 % опрошенных. На российских предприятиях на данный момент работает всего 4000 промышленных ро-

ботов, блокчейн попал в тройку лидеров на волне некоторого ажиотажа. Более того, блокчейн настолько захватил умы, что, по мнению директоров, в ближайшие три года эта технология значительно повлияет на стратегию развития компании — наравне с интернетом вещей и искусственным интеллектом. При этом далеко не все руководители компаний хорошо понимают, что именно представляет собой эта технология и в каких целях она используется. Одной из проблем, тормозящих цифровизацию, по мнению 76 % членов совета директоров, является отсутствие специалистов необходимой квалификации.<sup>1</sup>

Преобразовать интеллектуальный потенциал менеджеров в их инновационную активность поможет система стимулирования, которая принесет им наибольший материальный доход, и другие моральные вознаграждения. Экономика РФ стремится вступить на путь инновационного развития. В связи с этим будет происходить активизация инновационной деятельности персонала организаций. Именно инновационная активность персонала, прежде всего менеджеров предприятий, станет преимуществом в конкурентной борьбе. Однако инновационная активность персонала сама по себе не развивается. Для построения двусторонней системы стимулирования инноваций на одном из предприятий УрФО — ООО

<sup>1</sup> Консалтинговая компания PWC. Корпоративное управление цифровыми технологиями. Результаты опроса членов совета директоров российских компаний, 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru.html>.

«Ойлпамп Сервис» — нами был проведен опрос менеджеров.

В нем приняли участие 78 менеджеров всех уровней управления, что составляет 57 % от их общей численности. Анализ итогов опроса показал следующее. Все менеджеры высшего уровня управления считают, что заниматься инновационной деятельностью обязан каждый руководитель. Такого же мнения 38 % менеджеров среднего уровня управления основной площадки предприятия, 60 % филиала Мегион, 89 % филиала Нягань. Примерно каждый пятый-десятый менеджер считает, что он этой деятельностью заниматься не обязан (от 11 % до 20 %). Такое же мнение и у менеджеров первичного уровня управления. 69 % менеджеров считают себя способными к инновациям, но лишь 45 % из них желают заниматься ими.

Для стимулирования инноваций важнейшими являются следующие результаты опроса. Получали материальное поощрение за инновации 18 % менеджеров, поощрялись только морально 27 %, морально и материально поощрялось 13 %, никак не поощрялись 29 %. Каждый десятый менеджер был не рад, что сделал предложение. Данные итоги свидетельствуют о неблагоприятном положении со стимулированием инновационной активности персонала в ООО. Этот вывод подтверждают следующие ответы. Две трети опрошенных (64 %) считают, что фактически всякая инициатива поощряется, но каждый третий (31 %) указал, что она наказуема. Причем четко проявилось тенденция: чем ниже уровень управления, тем большая доля менеджеров считают инициативу наказуемой. На высшем уровне никто из менеджеров не считает инициативу наказуемой. На среднем уровне так считают от 17 % до 40 %. На первичном уровне считают инициативу наказуемой от 40 % до 70 % менеджеров. Весьма важно, чтобы менеджеры не только сами проявляли инновационную активность, но и стимулировали бы своих подчиненных в этом же направлении. По мнению большинства менеджеров (71 %), их подчиненные редко проявляют инновационную активность.

В изложенном материале рассматривалось влияние на инновационную активность персонала предприятий материальных и социальных стимулов. Именно на эти стимулы, как правило, обращают внимание большинство исследователей проблем инновационного развития российских предприятий. При этом остаются вне поля зрения корпоративная культура предприятия, которую исповедуют собственники и топ-менеджеры предприятий. Не ис-

следуются также ценности, которых придерживаются работники. Наши опросы работников предприятий показывают, что эти ценности, как правило, не совпадают. Это приводит к противоречию ценностей работников и ценностей корпоративной культуры предприятия. Корпоративная культура предприятия нацелена на прибыль. Главная ценность работников — зарплата. Такое несовпадение ценностей порождает оппортунистическое поведение работников.

При поступлении работников на предприятие происходят сложные процессы их адаптации, их приспособление к формам оплаты труда, особенностям организации производства, труда, управления и т. д. В идеальном случае достигается идентификация персонала с предприятием. Успешность или неуспешность этого сложного социально-экономического процесса в решающей степени зависит от корпоративной культуры предприятия. Каждый работник — это сформировавшаяся личность, он носит в своем сознании культурные ценности полученные им в семье, школе и т. д. Войдя в сферу трудовой деятельности, он соотносит свои ценности с культурными ценностями предприятия. И здесь просматриваются два возможных варианта. Первый вариант — совпадение ценностей. В этом случае происходит идентификация работника с предприятием. Второй вариант — ценности не совпадают. В данном случае неизбежно противоречие между ценностями работника и ценностями корпоративной культуры предприятия. Первый вариант открывает работнику возможности длительной успешной работы. Во втором варианте у работника неизбежны социально-психологические трудности, которые ведут к появлению напряжения между работником и предприятием. Оно может разрешиться увольнением работника.

Однако не всякая корпоративная культура предприятия побуждает работников к инновационной деятельности. Как показывают наши исследования, в системе ценностей культуры большинства российских предприятий, как правило, не содержатся ценности инновационной активности работников. Более того, для социально-психологической среды предприятий характерно подавление инновационной активности персонала предприятий. Перед российскими предприятиями стоит задача стратегического значения — создать такую корпоративную культуру, которая содержала бы ценности инновационной активности персонала, которая порождала бы желание у работников

творить, созидать новое, совершенствовать все вокруг себя в производственном пространстве.

Одним из элементов корпоративной культуры является вовлеченность персонала в дела предприятий. Она особенно важна в инновационной деятельности менеджеров, так как не только сам менеджер-новатор должен быть вовлечен в процесс непрерывных улучшений, разработки и реализации инноваций, но и его подчиненные должны быть захвачены этой деятельностью. В настоящее время единого определения понятия «вовлеченность работников» в науке не сложилось. На основе анализа многих определений понятий «вовлеченность сотрудников организаций», «вовлеченность персонала организаций» разных авторов, мы предлагаем под вовлеченностью работника понимать его внутреннее положительное чувство, состояние одобрения деятельности организации, стремление работника проявлять свои способности и таланты во благо своей организации.

Наши исследования по корпоративной культуре менеджеров организаций разных организационно-правовых форм и форм собственности показывают, что вовлеченность менеджеров находится на низком уровне. На вопрос «Считается ли ваш труд на предприятии престижным», были получены следующие ответы: 18 % респондентов ответили «да», 63 % ответили «нет», остальные затруднились ответить. Только 20 % респондентов полагают, что фирменный патриотизм присущ их коллегам, 44 % считают, что такого чувства нет, затруднились ответить 34 % респондентов.

По этому вопросу прослеживается четкая тенденция: чем выше положение менеджера, тем выше чувство патриотизма. Так, испытывают чувство гордости за то, что они работают на заводе 80 % менеджеров высшего уровня управления, 55 % — среднего и 44 % — первичного уровня. Соответственно, возникают позитивные эмоции, когда они думают о предприятии, у 70, 46, 41 % менеджеров. Не испытывают чувство гордости за свое предприятие 0 % менеджеров высшего звена, среднего — 27 %, первичного — 38 %.

Представляют интерес оценки респондентами самих коллективов менеджеров, то есть команд менеджеров по структурным подразделениям. Лучшие показатели получены по команде менеджеров высшего уровня управления. 40 % из них определяют свою команду как эффективную рабочую группу, 10 % — как коллектив единомышленников, т. е. позитивные оценки составили 50 %. Половина менеджеров

(50 %) считают, что они — просто группа людей, работающих вместе. Из этих ответов следует, что на предприятии на высшем уровне не сложилось команды единомышленников, эффективная группа.

Только 20 % менеджеров среднего уровня управления назвали свою команду эффективной группой, 4 % — группой единомышленников. При этом 67 % заявили, что «мы просто группа людей, работающих вместе». 20 % опрошенных менеджеров среднего уровня управления считают себя «разобщенной группой». Следовательно, и на среднем уровне управления не сложилось команды руководителей.

Сумма позитивных оценок менеджеров первичного уровня управления составила, соответственно, 47 %, а 52 % респондентов считают, что они просто группа людей, работающих вместе, и разобщенная группа. Из этих ответов видно, что на всех уровнях управления не сложились эффективные рабочие группы. Социально-экономической основой высокой корпоративной культуры является совпадение интересов основных социально-профессиональных групп персонала организации. Это тот фундамент, на котором строится вся система корпоративной культуры. Если нет такого совпадения, то уровень культуры является низким, негативно влияющим на все экономические, социально-психологические, трудовые, нравственные, юридические и прочие отношения со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для эффективности производства и конкурентоспособности организации. Для выяснения данного вопроса респондентам был предложен ряд вопросов. Анализ ответов на них показал следующее.

43 % респондентов считают, что предприятие заинтересовано в росте зарплаты персонала, 34 % сказали, что нет, 23 % респондентов затруднились с ответом. На вопрос о заинтересованности в улучшении условий труда положительно ответили 71 % респондентов. 72 % респондентов считают, что предприятие заинтересовано в техническом прогрессе, в повышении социальных льгот — 43 %, в росте квалификации работников — 72 %.

За этими общими ответами скрываются довольно разные оценки разных категорий менеджеров. Так, заинтересованность предприятия в росте зарплаты видят 90 % менеджеров высшего уровня управления, 34 % — среднего и 13 % — первичного уровня. Считают, что предприятие в этом не заинтересовано, 29 % менеджеров среднего звена и 73 % — первичного. 33 % менеджеров первичного уровня полагают,



что предприятие не заинтересовано в улучшении условий труда, 47 % — в увеличении социальных льгот.

На прямой вопрос о совпадении экономических интересов менеджеров предприятия и остального персонала получен значительный разброс мнений. Лишь 27 % респондентов считают, что они совпадают, не совпадают — 40 %. Интересно то, что каждый пятый менеджер высшего уровня управления (22 %) считает, что эти интересы не совпадают. Что интересы не совпадают, полагают также 27 % менеджеров среднего уровня и 59 % первичного уровня управления. Судя по итогам опроса, представление о расхождении интересов топ-менеджеров предприятия и персонала сказалось на оценке авторитетности трех групп руководителей. Наиболее авторитетными признаны менеджеры среднего уровня управления (авторитетны — 76 %, нет — 2 %). На втором месте менеджеры первичного уровня управления (авторитетны — 61 %, нет — 9 %). И лишь на третьем месте менеджеры высшего уровня управления (авторитетны — 57 %, нет — 8 %).

Для обеспечения вовлеченности работников в дела предприятия важное значение имеет постоянство персонала, прежде всего менеджеров. В связи с этим необходимо знать намерения менеджеров по поводу их дальнейшей работы на предприятии. Опрос дал следующий результат: 58 % респондентов намерены работать долго на предприятии. В будущем, возможно, уволятся 18 %, уволятся при первой возможности — 11 %, затруднились ответить — 15 %. Таким образом, около половины менеджеров (44 %) непрочны связаны с предприятием.<sup>1</sup> Все вышеизложенное позволяет сделать вывод, что на российских предприятиях предстоит еще многое сделать, чтобы менеджеры оказались вовлеченными в дела предприятий.

#### **Система стимулирования инновационной активности менеджеров (система «Инновация»)**

Для решения указанных проблем стимулирования инновационной активности менеджеров нами была разработана и испытана на практике Система стимулирования инновационной активности персонала предприятия (Система «Инновация»). Разрабатывалась она на примере двух предприятий Уральского федерального округа — ОАО «Шадринский авто-

агрегатный завод» и ОАО «Уралэлектромедь». Центральной фигурой при реализации Системы «Инновация» является менеджер-новатор. В отношении него необходимо решить две задачи. Прежде всего, его необходимо заинтересовать рационализаторской и изобретательской деятельностью. Но этого недостаточно. Очень важно заинтересовать менеджера в том, чтоб рационализаторские предложения вносили его подчиненные работники. Первая задача решается за счет материального вознаграждения и морального поощрения менеджеров. Наиболее сложным является решение второй задачи [5].

Как показали проведенные нами опросы менеджеров разных предприятий по проблемам инновационной активности, далеко не все они заинтересованы в инновационной активности подчиненных. Зачастую инновационная активность подчиненных не приносит им ничего, кроме дополнительной неоплачиваемой работы по оформлению предложения. Иначе говоря, менеджеры поставлены в такие условия, что инициатива подчиненного работника порождает дополнительную неоплачиваемую работу и ответственность. В связи с этим, как показывает практика, многие менеджеры негласно сдерживают инновационную активность подчиненных.

Для того чтобы заинтересовать менеджеров в рационализации и изобретательстве, нами была разработана особая система стимулирования инновационной активности менеджеров. Основные ее элементы следующие.

Прежде всего в должностные инструкции менеджеров было внесено положение о их обязательном участии в инновационной деятельности. Им также вменяется обязанность всячески стимулировать инновационную активность подчиненных работников. Менеджеры попадают в двустороннюю систему стимулирования «кнут и пряник». По итогам каждого полугодия специальная комиссия оценивает личную инновационную активность менеджеров и инновационную активность их подчиненных работников. В зависимости от полученной оценки комиссия рекомендует руководству организации повысить или понизить размер личной премии менеджеров на следующее полугодие. Инновационная активность менеджеров учитывается при выдвижении их на руководящие должности и т. д. [5].

Быстрое развитие инновационной активности работников организации позволило организовать соревнование. В соревнование включились коллективы структурных подраз-

<sup>1</sup> Материалы социологических опросов ученых Челябинского филиала Института экономики УрО РАН, в связи с конфиденциальностью информации организация не названа.

Таблица 3

## Динамика инновационной активности работников ОАО «Уралэлектромедь» в 2010–2013 гг.

№ п/п	Показатель	Значение показателя по годам			
		2010	2011	2012	2013
1	Количество работников, подавших инновационные предложения	2950	3449	2679	2 847
2	Количество инновационных предложений	4005	4338	3545	3 711
3	Выплаты по инновационным предложениям, тыс. руб.	5699	5557	4630	6 724
4	Средняя выплата на одно предложение, руб.	1423	1907	1712	1 813
5	Доля затрат на выплаты за инновационные предложения в фонде зарплаты ОАО, %	0,22	0,22	0,16	0,18

делений, а также менеджеры и рядовые работники. Итоги соревнования подводятся по полугодиям. На первом этапе выявляются победители по структурным подразделениям, а затем определяются абсолютные победители в целом по организации. Им присваиваются звания «Лучший новатор среди менеджеров», «Лучший новатор среди специалистов и служащих», «Лучший новатор среди рабочих», вручаются дипломы и премии. До внедрения Системы «Инновация» инновационная активность работников организации была очень низкой. В год обычно поступало 130–150 рационализаторских предложений [5].

Влияние Системы «Инновация» на инновационную активность работников ОАО «Уралэлектромедь» оказалось весьма существенным, что показывают данные таблицы 3.

Как видно из данных таблицы, стимулирование инновационной активности работников дало очень высокий результат. Начиная с первого месяца 2010 г. как снежный ком нарастало число рационализаторов. В итоге года оно составило более 2950, а число предложений превысило четыре тысячи. Такая же динамика инновационной активности повторилась в 2011 г. Некоторое снижение числа предложений в 2012 г. объясняется повышением требований к инновациям [21].

Опыт работы по Системе «Инновация» показал, что по существу данная система есть не что иное как российский вариант японской системы бережливого производства, которая используется в корпорации Тойота [21]. Российская система «Инновация» построена по простому и всем понятному принципу «внес предложение — иди в кассу». В среднем каждый новатор за одно предложение получал: в 2010 г. 1433 руб., в 2011 г. 1907 руб., в 2012 г. 1712 руб., в 2013 г. 1813 руб.

В целом расходы на оплату рационализаторских предложений за год оказались незначительными. Они составили примерно 0,2 от годового фонда зарплаты ОАО, или в 500 раз меньше годового фонда зарплаты. За четыре

года в ОАО выросла производительность труда на 131 %, фонд зарплаты — на 135 %, средняя зарплата — на 151 %. Особенно выросли расходы ОАО на всевозможные льготы для работников — 180 %. Во всех этих показателях есть доля участия Системы «Инновация».

Под воздействием указанной системы произошло существенное повышение инновационной активности персонала ОАО «Уралэлектромедь». Она изменила отношение работников к рационализации, что удалось зафиксировать с помощью социологических опросов. В этих целях в 2009 г. были проведены опросы менеджеров по их отношению к инновационной деятельности. В 2013 г., то есть спустя 3 года, опросы были повторены. Весьма важными с точки зрения стимулирования инноваций, являются следующие результаты опроса менеджеров. Получали материальное поощрение за инновации 21 % (2009 г.) и 71 % (2013 г.) опрошенных. Еще 49 % (2009 г.) и 27 % (2013 г.) опрошенных были поощрены материально и морально. Доля менеджеров, желающих заниматься инновациями, выросла с 51 % до 72 %, а доля нежелающих снизилась с 49 % до 28 %.

Существенно выросла доля опрошенных, считающих, что на предприятии действует принцип «всякая инициатива поощряется», — с 33 % до 78 %, то есть, более чем в 2 раза, выросла доля менеджеров, считающих, что всякая инициатива вознаграждается. Соответственно, доля опрошенных считающих, что действует принцип «всякая инициатива наказуема», уменьшилась в 3 раза (с 67 % до 22 %). В 1,4 раза увеличилась доля менеджеров, желающих заниматься инновациями (с 51 % до 72 %). Все это свидетельствует, что стимулирование инновационной активности менеджеров на предприятии значительно улучшилось.

В процессе внедрения Системы «Инновация» вносятся изменения в ценности корпоративной культуры. Появляются инновационные ценности, поддерживающие проявление активности менеджеров, такие как твор-

чество, самореализация, поиск новых знаний, автономность, настойчивость в реализации своих идей и т. п., что, на наш взгляд, является важным. Корпоративные инновационные ценности призваны привлекать и удерживать творческих руководителей. Происходит идентификация инновационных ценностных ориентаций менеджеров-новаторов с корпоративными инновационными ценностями. Проявление творчества становится «законным» процессом. Таким образом, в корпоративной культуре предприятия появляется субкультура, связанная с инновационной деятельностью персонала.

Опыт работы предприятий по Системе «Инновация» показал, что улучшается социально-психологическая среда в организации. Она способствует проявлению творческих способностей персонала, уходят в прошлое психологические, экономические и организационные ограничения инновационной деятельности работников. Перед инновационно активными менеджерами открываются возможности карьерного роста. Рядовые работники получили возможность проявлять свои творческие способности и получать материальное и моральное вознаграждение. Как показали опросы работников, происходит снижение их оппортунистического поведения, возрастает уровень фирменного патриотизма, повышается корпоративная культура организации [22].

Таким образом, Система «Инновация» дает ответы на самые злободневные, острые вопросы производственной жизни российских промышленных предприятий. Итоги внедрения данной системы со всей очевидностью показали верность выдвинутой в начале данной статьи гипотезы — система стимулирования инновационной активности менеджеров российских организаций должна содержать не только вознаграждение за инновационную активность менеджеров, но и ответственность за их инновационную пассивность.

### Заключение

Исследование проблем инновационной активности менеджеров показывает, что необходима разработка теоретических и методических вопросов по созданию систем стимулирования инновационной деятельности менед-

жеров на предприятиях региона. Необходимо прийти к единому пониманию содержания таких понятий, как «инновационная деятельность предприятия», «инновационная активность менеджеров», «стимулирование инновационной деятельности», «мотивация инновационной активности» и т. п.

На большинстве предприятий региона отсутствует система стимулирования инновационной деятельности менеджеров, которая должна охватывать работу начиная со стимулирования проявления инновационной активности и заканчивая воплощенными инновациями в конкретном продукте. Отсутствие системы приводит к дезориентации и неверному представлению менеджеров о важности их инновационной активности в конкурентоспособности организаций. Важно начать разработку системы инновационной деятельности менеджеров с постановки целей, определения инновационных ценностей в корпоративной культуре предприятия. Это позволит определить отношения между субъектами инновационной деятельности предприятия, расставить приоритеты в стимулировании инновационной деятельности менеджеров и обозначить реализацию мотивов инновационной активности.

Оценка инновационной активности менеджеров — существенный элемент системы инновационной деятельности предприятия. Впервые в Системе «Инновация» разработан механизм оценки инновационной активности менеджеров, который позволяет проводить оценку по истечению каждого полугодия. В соответствии с результатами оценки инновационной активности менеджеров происходит их материальное вознаграждение, что позволяет сделать вознаграждение справедливым и понятным. Решение многих вопросов, связанных с разработкой и реализацией системы инновационной деятельности менеджеров, зависит от желания самих же менеджеров. Поэтому важно начать эту деятельность именно с них.

Дальнейшее развитие экономики регионов в решающей степени зависит от качества их трудовых ресурсов. Решение стратегической задачи перехода к постиндустриальной экономике невозможно без инновационной активности предприятий региона, без привлечения их персонала к инновационной деятельности.

### Благодарность

*Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием ФАНО России для ФГБУН Институт экономики УрО РАН на 2018 г.*

## Список источников

1. Статистика науки и образования. Вып. 4. Инновационная деятельность в Российской Федерации. Инф.-стат. мат. — М. : ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, 2017. — 92 с.
2. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом. — М. : Омега-Л, 2010. — 239 с.
3. Управление персоналом в России. История и современность / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, И. А. Эсаулова и др.; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2015. — 240 с.
4. Котлер Ф. Конец капитализма? 14 антидотов от болезней рыночной экономики / [пер. с англ. К. Шашковой]. — М. : Эксмо, 2016. — 288 с.
5. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Теоретические основы стимулирования инновационной деятельности менеджеров предприятий // Вестник факультета управления ЧелГУ. — 2017. — № 2. — 164 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ.; 3-е изд. — М. : Вильямс, 2007. — 672 с.
7. Озерникова Т. Г., Носырева И. Г. Оплата труда персонала : учеб. пособие. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. — 390 с.
8. Потер М., Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб. : Питер Пресс, 2014. — 304 с.
9. Лайкр Дж. Корпоративная культура Тойоты. Уроки для групп компаний. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 354 с.
10. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда : пер. с англ. / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с.
11. Allee V. The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Network. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. — 232 p.
12. Luthy D. H. Intellectual capital and its measurement // Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan. — 1998. — Pp. 16–17 [Электронный ресурс] URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.5655&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 20.02.2018).
13. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. — New York : Harper Business, 1997. — 240 p.
14. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models? // ASAC, 17th Annual McMaster Business Conference, Managing Intellectual Capital and Innovation, Hamilton, Canada. — 1996. — P. 24–25.
15. Rodov I., Leliaert Ph. FiMIAM: financial method of intangible assets measurement // Journal of Intellectual Capital. — 2002. — № 3. — P. 323–336.
16. Scarborough H., Elias J. Evaluating Human Capital. — GB: CIPD, 2002. — 71 p.
17. Schultz T. W. Investment in Human Capital // American Economic Review. — 1961. — Vol. 51. — No.1. — Pp. 1–17.
18. Stewart T. Intellectual capital. The New Wealth of Organizations. — New York : Doubleday / Currency, 1997. — 261 p.
19. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. — Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. — Pp. 1–7.
20. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США : пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. — 416 с.
21. Белкин В. Н. Модернизация трудовых отношений на российских предприятиях // Достойный труд — основа стабильного общества. Мат-лы III международной научно-практической конференции / Отв. за выпуск Н. З. Шаймарданов. — Екатеринбург : Законодательное Собрание Свердловской области, 2011. — 102 с. — С. 30–41.
22. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Организационный капитал предприятия // Экономика региона. — 2016. — Т.12. — Вып. 3. — С. 826–838.

## Информация об авторах

**Белкин Владимир Никифорович** — доктор экономических наук, профессор, директор, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; профессор кафедры Экономика труда и управление персоналом, Южно-Уральский государственный университет (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; 454080, г. Челябинск, просп. Ленина 76; e-mail: [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)).

**Белкина Надежда Андреевна** — доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; e-mail: [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)).

**Антонова Ольга Анатольевна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; доцент кафедры Экономика труда и управление персоналом, Южно-Уральский государственный университет; доцент кафедры Экономика правовых-основ управления, Челябинский государственный университет (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; 454080, г. Челябинск, пр-т Ленина, 76; 454001, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, 129; e-mail: [akademiya28@bk.ru](mailto:akademiya28@bk.ru)).

For citation: Belkin, V. N., Belkina, N. A. & Antonova, O. A. (2018). Innovative Activity of Business Managers as a Condition for Modernization of Regional Labour Potential. *Ekonomika regiona [Economy of Region]*, 14(4), 1327-1340

**V. N. Belkin, N. A. Belkina, O. A. Antonova**

Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS  
(Chelyabinsk, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru)

### **Innovative Activity of Business Managers as a Condition for Modernization of Regional Labour Potential**

*The article discusses the problems of the innovative activity of managers in Russian enterprises as one of the conditions for the development of the labour potential of a region. The paper shows the main reasons for the low innovative activity of Russian enterprises. The systems of labour relations that have developed, as a rule, generate labour and innovative passivity as well as the opportunistic behaviour of managers. Most Russian enterprises lack incentive schemes for managers' innovative activity. We propose a systematic approach to stimulating the innovative activity of managers, relying on the authors' experience of researching the innovative activity of managers in a number of enterprises. The authors' system «Innovation», which is a Russian version of the Japanese lean manufacturing system, stimulates the innovative activity of personnel. Implementing this system in the enterprises of the Ural Federal District has convincingly shown that in modern conditions, a radical increase in the innovative activity of business managers is possible. It, therefore, stimulates the development of regional labour potential. Our hypothesis is that a high innovative activity of managers in Russian enterprises is possible by developing and implementing a two-sided incentive system for stimulating managers' innovative activity. Such a system should provide not only incentives for innovative activity but also managers' responsibility for their innovative passivity. We suggest a system of concepts of the innovative activity of personnel, which is necessary when organizing work to stimulate the innovative activity of enterprise managers. For the first time in the theory of incentives for staff and practical activities of enterprises, we propose to introduce a semi-annual assessment of the innovative activity of managers. The assessment of managers' innovative activity is an instrument for incentives for an enterprise. Moreover, for managers, it becomes one of the motivational factors for the manifestation of innovation activity. The research results were applied in the development of the System of Innovative Activity of Managers in OAO Uralelectromed and OAO Shadrinsky Auto Aggregate Plant. The results of the research can be applied in industrial enterprises of different legal status and forms of ownership.*

**Keywords:** labour potential of a region, innovative activity of managers, innovative passivity of managers, incentive system for innovative activity of enterprise, innovation, innovator, innovative climate of an enterprise, incentives of innovative activity of managers, motives of innovative activity of managers, rationalization, innovation

### **Acknowledgements**

*The article has been prepared according to the state target of the Russian Federal Agency for Scientific Organizations for the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS for 2018.*

### **References**

1. *Statistika nauki i obrazovaniya. Vy. 4. Innovatsionnaya deyatel'nost' v Rossiyskoy Federatsii. Inf.-stat. mat. [Statistics of science and education. Iss. 4. Innovative activity in the Russian Federation. Info-stat. mat.]*. (2017). Moscow: FGBNU NII RINKTSE Publ., 92. (In Russ.)
2. Lukicheva, L. I. (2010). *Upravlenie intellektualnym kapitalom [Management of intellectual capital]*. Moscow: Omega-L Publ., 239. (In Russ.)
3. Kibanov, A. Ya., Durakova, I. B., Esaulova I. A. et al. (2015). *Upravlenie personalom v Rossii. Istoriya i sovremennost' [Personnel management in Russia: History and Modernity]*. In: A. Ya. Kibanov (Ed.). Moscow: Infra-M Publ., 240. (In Russ.)
4. Kotler, P. (2016). *Konets kapitalizma? 14 antidotov ot bolezney rynochnoy ekonomiki [Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System]*. Trans. from English by K. Shashkova. Moscow: Eksmo Publ., 288. (In Russ.)
5. Belkin, V. N., Belkina, N. A. & Antonova, O. A. (2017). Teoreticheskie osnovy stimulirovaniya innovatsionnoy deyatel'nosti menedzherov predpriyatii [Theoretical foundations of stimulation of innovative activity of managers of enterprises]. *Vestnik fakulteta upravleniya ChelGU [Bulletin of Management Department of Chelyabinsk State University]*, 2, 164. (In Russ.)
6. Mescon, M., Albert, M. & Hedouri, F. (2007). *Osnovy menedzhmenta: per. s angl. [Management: trans. from English]*; 3rd ed. Moscow: Williams Publ., 672. (In Russ.)
7. Ozernikova, T. G. & Nosyreva, I. G. (2015). *Oplata truda personala: ucheb. posobie [Staff salaries: textbook]*. Irkutsk: BGUEP Publ., 390. (In Russ.)
8. Rother, M. (2014). *Toyota Kata. Liderstvo, menedzhment i razvitie sotrudnikov dlya dostizheniya vydayushchikhsya rezultatov [Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results]*. St. Petersburg: Piter Press, 304. (In Russ.)
9. Liker, J. (2011). *Korporativnaya kultura Toyoty. Uroki dlya grupp kompaniy [Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way]*. Moscow: Alpina Publ., 354. (In Russ.)
10. Berger, D. R. & Berger L. A. (Eds). (2008). *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda: per. s angl. [The Compensation Handbook: trans. from English]*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 761. (In Russ.)

11. Allee, V. (2002). *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Network*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 232.
12. Luthy, D. H. (1998). *Intellectual capital and its measurement*. Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan, 16–17. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.5655&rep=rep1&type=pdf> (date of access: 20.02.2018).
13. Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 240.
14. Bontis, N. (1996). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models? *ASAC, 17th Annual McMaster Business Conference, Managing Intellectual Capital and Innovation, Hamilton, Canada*, 24–25.
15. Rodov, I. & Leliaert, Ph. (2002). FiMIAM: financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 323–336.
16. Scarborough, H. & Elias, J. (2002). *Evaluating Human Capital*. GB: CIPD, 71.
17. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
18. Stewart, T. (1997). *Intellectual capital. The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday / Currency, 261.
19. Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, 1–7.
20. Chingos, P. T. (2004). *Oplata po rezultatu. Iz opyta oplaty truda personala v SSHA: per. s angl. [Paying for Performance A Guide to Compensation Management: trans. from English]*. Moscow: Williams Publ., 416. (In Russ.)
21. Belkin, V. N. (2011). Modernizatsiya trudovykh otnosheniy na rossiyskikh predpriyatiyakh [Modernization of labour relations at Russian enterprises]. *Dostoinnyy trud — osnova stabilnogo obshchestva. Mat-ly III mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Decent Work — the Basis of a Stable Society. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference*. In: N. Z. Shaymardanov (Ed.). Ekaterinburg: Zakonodatelnoye Sobranie Sverdlovskoy oblasti Publ., 102; 30–41. (In Russ.)
22. Belkin, V. N., Belkina, N. A. & Antonova, O. A. (2016). Organizatsionnyy kapital predpriyatiya [Organizational Capital of the Enterprise]. *Ekonomika regiona [Economy of Region]*, 12(3), 826–838. (In Russ.)

### Authors

**Vladimir Nikiforovich Belkin** — Doctor of Economics, Professor, Head of the Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS; Professor, Department of Labor Economics and Human Resources Management, South Ural State University (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000; 76, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru).

**Nadezhda Andreyevna Belkina** — Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Research Associate, Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru).

**Olga Anatolyevna Antonova** — PhD in Economics, Senior Research Associate, Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS; Associate Professor, Department of Labor Economics and Personnel Management, South Ural State University; Associate Professor, Department of Economics of the Legal Foundations of Management, Chelyabinsk State University (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000; 76, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454080; 129, Brat'yev Kashirinykh St., Chelyabinsk, 454001, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru).