УДК 338.3.01
ключевые слова: улучшающие инновации, рядовые сотрудники, система улучшающих инноваций в компании, задачи руководства

И. С. Васина

СИСТЕМА УЛУЧШАЮЩИХ ИННОВАЦИЙ В КОМПАНИИ

Сохранить конкурентоспособность в эпоху конкуренции и достичь целей, поставленных государственной властью, поможет система улучшающих инноваций в компании. В качестве авторов идей подобных новаций обоснованно предлагаются рядовые сотрудники компании. При такой стратегии повышения эффективности компании перед ее руководителем встает цель — сформировать инновационную систему предприятия, организующую творческий потенциал сотрудников. В статье предложен набор звеньев, из которых должна состоять эта система, и набор задач, которые будет ставить перед собой руководитель при построении инновационной системы предприятия.

Обзор литературы, касающейся вопросов инновационной деятельности, показывает, что большее внимание в научных исследованиях, общественных обсуждениях и управленческих решениях уделяется кардинальным инновациям, рассматриваемым как продукт деятельности представителей научного сообщества различных секторов науки (научных центров, подразделений предприятий, лабораторий при вузах и пр.). Во всех случаях в качестве источника идей нововведений подразумевается обособленная, а значит ограниченная группа, некая научная элита, за которой признается способность рождать идеи новшеств. Данная группа характеризуется особыми условиями труда, зачастую

особенным отношением со стороны руководства и коллег (если речь идет о предприятии). Представители этой научной группы оторваны от ежедневных рутинных забот предприятия. В любом случае в рамках предприятия их можно характеризовать как «иные» в сопоставлении с сотрудниками производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений.

Меж тем государственная власть диктует переход российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному социально ориентированному типу развития. Среди характеристик этого нового для России типа развития указывается, в том числе, превращение инноваций в ведущий фактор экономического роста во всех секторах экономики и повышение производительности труда в секторах, определяющих национальную конкурентоспособность, в 3–5 раз [4].

Если в качестве источника новаций рассматривать только обособленную группу научных сотрудников, за которыми признана способность эти новации рождать, возможно ли достичь цели, поставленные государственной властью и, согласно им, сделать инновацию обыденным ежедневным явлением, добиться массовости идей нововведений? Ведь наряду со стартапами — новыми предприятиями, в основе которых лежат крупные новации (продукт, технология работы и пр.), инновационное развитие страны предполагает и существенное повышение производительности существующих предприятий. Повышение производительности — это увеличение эффективности во всех звеньях технологического цикла производства товара или оказания услуги. Соответственно, интересно повышение эффективности субъектов труда, орудий труда и среды, в которой происходит процесс производства. Если стартапы — результаты работы НИИ, представителей фундаментальной и прикладной науки, то кто автор прочих новаций, где он и как выстроить с ним работу?

Повышение роли улучшающих новаций и способствование их преумножению помогут достичь целей, поставленных государственной властью и необходимых для конкурентоспособного развития России. Пример значимости подобных новаций в разумной пропорции с крупными новациями, коренным образом меняющими курс предприятия, приведен великим управленцем-практиком Генри Фордом в его труде «Моя жизнь, мои достижения» [9]. Это взгляд на новации как на усовершенствования в рамках одного предприятия, те самые, которые могут предложить рабочие или служащие на своих рабочих местах. За каждым из них мы признаем способность рождать идеи усовершенствований параллельно с выполнением своих основных должностных задач. Именно рядовые сотрудники компаний, для которых деятельность по выработке новых идей усовершенствований является не профессией, а нормой бытия, культуры поведения, смогут стать авторами улучшающих новаций. Ведь никто, кроме них, лучше не знает конкретного узкий сектор работ, а значит, и его недостатки — следовательно, возможности повышения эффективности.

При такой стратегии повышения эффективности компании перед ее руководителем встает цель — сформировать инновационную систему предприятия, организующую творческий потенциал сотрудников. Предложения по набору звеньев, из которых будет состоять эта система, и набору задач, которые будет ставить перед собой руководитель, рассмотрим далее.

Нам нужны идеи новаций от рядовых сотрудников. Но почему они озаботятся повышением своей производительности, каков мотив их стремления к лучшему результату? Определение движущей мотивации сотрудников-новаторов и создание условий для ее удовлетворения — первостепенная задача руководства компании. По мнению автора, основной движущей силой при развитии системы массовых инноваций станет мотив к саморазвитию и, соответственно, развитию среды вокруг себя.

XXI век — это время конкуренции государств, в которых развивается конкурентная среда предприятий (в каждом государстве поразному, но общий процесс одинаков). И едва ли какое-либо предприятие, борющееся за свою конкурентоспособность, будет сохранять отношения с неконкурентоспособным сотрудником. Конкурентоспособность измеряется результатами труда, а воодушевленный и ищущий *Y* из теории Дугласа Макгрегора всегда конкурентоспособнее скованного, негативного *Ха*. [6] Само время со своими особенностями диктует сотруднику в качестве залога успеха потребность, необходимость бытия человеком *Y*. И неважно, является это состояние заложенной природой чертой человека или сознательно воспитанным им качеством.

Нынешний период, полагаю, является переходным, когда система *X* еще соперничает с системой *Y*. Нельзя говорить о массовом преобладании мотива творчества и совершенствования у кадров всех рангов. А потому современному работодателю, предпринимателю, руководителю предстоит работать над формированием должной мотивации у сотрудников.

Уточнение мотивов и поиск механизмов для построения подобной системы мотивации представляют отдельную тему и лежат за рамками целей данной статьи.

Тезис №1. При построении инновационной системы компании первостепенная задача руководства компании — выявить мотивы и стимулы, которые подтолкнут сотрудников к творчеству и в итоге увеличат общую эффективность.

Итак, сотрудник замотивирован на рождение новаций. Он хочет совершенствовать себя и свою рабочую среду. Он находится в состоянии анализа и обнаруживает недостатки, противоречия, тормозящие прогресс. Но как ему найти решение, снимающее имеющиеся противоречия? Обучение методикам саморазвития, креатива, рождения идей — вторая задача, стоящая перед руководителем. Теория решения изобретательских задач, разработанная в СССР, популярная в 70-80-х гг., а потом несправедливо забытая, но получившая широчайшее применение на Западе, — один из примеров подобных методик.

По сути, первые две задачи на пути к инновационной системе предприятия замыкаются на формировании инновационной культуры. Внутри нее, на взгляд автора, стоит различать инновационную культуру мышления как индивидуальный внутренний мотивационный фактор и собственно инновационную культуру как обобщающую характеристику поведения человека. В целом инновационная культура включает и восприимчивость людей к новым идеям, и их готовность и способность поддерживать и реализовывать новшества во всех сферах жизни. Инновационная культура отражает целостную ориентацию человека, закрепленную в мотивах, знаниях, умениях и навыках, а также в образах и нормах поведения [7]. Феномен инновационной культуры, конечно, шире рамок конкретного предприятия и характеризует состояние общественной среды. Но каждая компания является частью общества, а общество состоит из множества компаний. Формирование ценностей инновационной культуры в каждой из них создаст в итоге инновационно культурное общество.

Тезис №2. Вторая задача, стоящая перед руководством, — это обучение персонала методикам рождения идей. Мотив, желание и умение рождать новации складываются в инновационную культуру персонала предприятия.

В качестве третьей задачи руководства при построении инновационной системы компании выступает организация системы отслеживания (сбора) идей и их оценки исходя из их адекватности, актуальности при нынешнем состоянии компании и перспектив их внедрения. Для воплощения этой задачи в практику предлагаются различные механизмы: индивидуальная и коллективная оценка предложений; коллегиальная (периодически собираемая группа людей) и штабная (дополнительные штатные единицы в штатном расписании организации) модель. Вариативно также место оценивающего совета в структуре организации. Следует отметить, что каждый из механизмов сбора и оценки идей обладает своими преимуществами и недостатками; решение о применении каждого из них стоит принимать после оценки ситуации в конкретной компании. [2, 8]

В любом случае на этом этапе встанут вопросы рассмотрения, оценки новаций, которые предлагают сотрудники, обеспечение информационной и финансовой поддержки отобранных инициатив. Оценку подобных новаций стоит проводить в несколько этапов: предварительное рассмотрение идей и последующая презентация авторами отобранных новаций, затем обсуждение и более детальная оценка идеи, после чего выносится решение: выделение финансирования и поддержка внедрения пилотной разработки; отправка на доработку с установлением требований и срока повторного рассмотрения или мотивированный отказ в продолжении рассмотрения.

Высокая скорость процедур позволит не растерять энергию новшества и запал творческого энтузиазма сотрудника. Чрезмерно затянутое рассмотрение и неполучение сотрудником ответа по предложенной им идее, напротив, окажет демотивирующий эффект [1].

Тезис №3. Третья задача, возникающая перед руководством компании в рамках инновационной системы, — сбор всех идей усовершенствований и отбор наиболее перспективных для их последующего внедрения. Таким образом, на третьем этапе внимание руководства перемещается с конкретного сотрудника и его «содержания» (мотивации, навыков) на компанию в целом, ее производственную, управленческую систему.

И завершит цикл совершенствования компании, а значит, превращения новации в инновацию, внедрение идеи в практику. Это четвертая, заключительная, задача, стоящая перед руководством компании в рамках одного цикла совершенствования.

На пути внедрения новации предстоит решить различные задачи: построение дерева целей, связанных с инновацией, и донесение его

до сотрудников; подготовка кадров, как профессиональная, теоретическая и практическая, так и психологическая; преодоление сложностей при возможном изменении структуры компании и привычных технологических процессов; построение системы коммуникаций, распределения ответственности и контроля, системы отчетности; организация обратной связи, системы оценки как инновации, так и механизма ее внедрения и пр. [5]. Внедрение новшеств всегда связано с некоторым риском, зависящим от многих факторов:

— масштаб первоначального применения новшества не должен угрожать в случае неудачи устойчивости компании в целом. Пилотный проект поможет оценить первые результаты и уже на их основе заключить, обретет ли данная новация свое место в компании;

— сопротивление инертных сотрудников поможет преодолеть внутренний пиар. Важно организовать полноценное информационное сопровождение и поощрение как делу рождения идей усовершенствования, так и активному внедрению отобранных новаций. Потребуется патронаж руководства компании;

— управленческие рычаги, которые приготовило руководство для контроля и регулирования инновационной деятельности, должны отличаться от их набора, применяемого к зрелому производству и бизнесу. Ведь в этом случае процент неопределенности намного выше;

— нереалистичные ожидания руководства относительно объемов и скорости результата от инновации могут стать причиной сворачивания на самом деле перспективного начинания и пр. [3]

Тезис №4. Четвертая задача руководства — организация внедрения отобранных новаций, т.е. превращения их в инновации. На этом этапе перед руководством встанет вопрос минимизации рисков, смягчения стресса от соприкосновения с новшеством.

Таким образом, получается 4-ступенчатая инновационная система компании:

1) мотив к саморазвитию и, соответственно, развитию среды вокруг себя у персонала;

2) методика саморазвития, рождения идей;

3) сбор идей (отслеживание), их оценка и отбор;

4) внедрение достойных новаций.

Стоит отметить, что представленные 4 ступени — основные, обязательные в цикле инновационной системы предприятия. Но она не ограничивается ими. Так, между освоением персоналом методик творчества и сбором идей располагается важный этап рождения идей. Он также может проходить в разных условиях (индивидуальная или коллективная работа); варианты характеризуются своими плюсами и минусами. Третий этап сбора и оценки идей может быть обогащен подэтапом их развития силами других, отличных от автора, сотрудников компании. Это затянет период подготовки идеи, но повысит вероятность ее эффективности.

По мнению автора, только системное решение обозначенных задач по вовлечению всех сотрудников в инновационную деятельность позволит развить на предприятии систему постоянного совершенствования — систему улучшающих инноваций и, соответственно, не останавливаться на пути повышения своей производительности и эффективности.

Список литературы

1. *Безручко П. С.* Инновации — это не больно // Директор-Инфо. 2002. №42.

2. *Гершман М.* Управление идеями в компании. Концептуальные модели // Проблемы теории и практики управления. 2007. №4. с. 89-99.

3. *Кантер Р. М.* Инновации. Классические ошибки // Harvard Business Review (Институт проблем предпринимательства). [Электронный ресурс]. URL: http://www.ippnou.ru (дата обращения: 5.04.2009).

4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. с. 6. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=law;n=90601 (дата обращения: 17.05.2010).

5. *Лунев Г. Г.* Проблемы внедрения инноваций в строительно-монтажных организациях // Монтажные и специальные работы в строительстве. 2001. № 5.

6. *Макгрегор Д.* Человеческая сторона предприятия. 1960.

7. *Николаев А.* Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. 2001. №5. с. 57-63.

8. *Такер Р. Б.* Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 240 с.

9. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения / пер. с англ. Е. А. Бакушева. М. : Попурри, 2007.