

Проблемы внедрения инноваций на российских предприятиях: организационный и кадровый аспекты

Медведева Т.А.

к.э.н., доцент

Сибирский государственный университет путей сообщения

Факультет мировой экономики и права

(г. Новосибирск, Россия)

Аннотация

Статья представляет проблемы внедрения инноваций на российских предприятиях с двух сторон. С одной стороны, проблемы рассматриваются в контексте мировых и российских социально-экономических изменений. С другой стороны, они показаны так, как их видят молодые руководители, «здесь и сейчас». Такой подход позволяет ощутить всю важность постановки проблемы инноваций для будущего России, так как представить успешное развитие предприятия (экономики, общества) без инноваций в современном мире невозможно.

Ключевые слова: инновации, инновационная экономика, проблемы внедрения инноваций, социальные инновации; технология участия.

JEL коды: J53, J81, O31.

Роль инноваций в мировом сообществе

В течение XIX – XX вв. в мире сложились условно две группы стран: страны, культура которых способствует развитию и распространению инноваций, и страны, где дух предпринимательства и инновационности развит недостаточно сильно. Известно, что к первой группе стран относятся, в частности, США, Канада, Австралия, Германия, Великобритания, Франция, Скандинавские страны, Япония, Южная Корея, Израиль и т.д. Ко второй группе можно отнести большинство стран Азии, Южной и Восточной Европы, Южной и Центральной Америки, Африки, Россию и т.д. Процентное соотношение населения, проживающего в странах, где развитие инноваций – это культурная ценность, и населения стран, где это не так, – 20 к 80. В процессе глобализации экономики эти 20% наиболее успешных, наиболее инновационных стран могут способствовать распространению инноваций в 80% других, а могут использовать ситуацию в свою пользу. Кроме того, человечество демонстрирует своеобразный парадокс инновационной необходимости: те, кто нуждаются в инновациях более всего, любят их менее всего [13]. Но выжить и конкурировать в глобальной экономике невозможно без инноваций [3]. При

этом эмпирические исследования показывают, что только один процент запатентованных изобретений и лишь около семи процентов дополнительных становятся инновациями. Следовательно, уровень риска составляет 92%, если предприятие (экономика, общество) пытается внедрять инновации, и 100% – если нет [6]. Даже хорошо подготовленные инновационные проекты крупных компаний терпят неудачу в 95% случаев [12]. И не последней причиной этого краха является недооценка социальных инноваций и того факта, что инновации менеджмента и бизнес стратегий – это естественная предпосылка инноваций технологических.

Так, в марте 2006 г. компания IBM опубликовала результаты исследования об инновациях, осуществляемых в мире, – Global Innovation Outlook 2.0 [14]. Этот отчет показывает, что общество знаний (сервиса, информационное общество, постиндустриальное общество и т.д.) отличается от индустриального общества в большей степени не технологическими, а социальными инновациями (экономическими, организационно-управленческими и правовыми). Речь идет о том, как меняются социально-экономические отношения, возникающие в процессе производства, и производственные роли работников в организациях, а также какая организационная среда возникает в результате этих изменений, могут ли работники действительно сотрудничать в новой организационной среде, развивать свою креативность и инициативность, как складывается новый тип менеджмента – менеджмент сотрудничества.

Подобные выводы делаются и в отчете об исследовании наиболее инновационных компаний мира [7, 63–76]. Автор исследования J. McGregor резюмирует, что технико-технологические инновации недостаточны, необходимо производить инновации стратегий, процессов и моделей бизнеса.

В верхней части списка самых инновационных компаний мира есть те, которые применяют одновременно несколько видов инноваций, до семи, и используют синергетический эффект от их взаимодействия, что и является источником их успеха. Так, например, компания Procter & Gamble представила в Harvard Business Review [5, 1–9] новую инновационную модель: Connect and Develop (сотрудничай и развивай). Сообщается, что 6500 профессиональных исследователей и девелоперов для развития компании недостаточно. Соответственно, компания дополнила свою традиционную R&D модель (исследуй и развивай) новой: C&D (сотрудничай и развивай). Они обнаружили, что в мире есть по крайней мере 200 экспертов в каждой из областей, которыми занимаются их 6500 исследователей, и пришли к выводу, что они нуждаются в сотрудничестве с этими экспертами. Результаты деятельности компании впечатляют. В течение многих лет по версии организаций, оценивающих деятельность компаний по ряду

критериев, Procter&Gamble занимает первые места среди ведущих глобальных компаний. Высоко оценена ее культура поощрения среды многообразия на рабочих местах (заметим, что именно многообразие, многокультурность являются источником, в частности, инновационности). Компания была внесена в списки «самых уважаемых», «самых инновационных», «самых устойчивых глобальных компаний мира». Признана одной из компаний, создающих наиболее благоприятные условия для работы женщин-матерей. Получены премии за выдающиеся достижения в сфере инноваций и т.д. [15]

Конечно, не счесть препятствий на пути внедрения инноваций. Исследование упоминает как самые частые: долгое время развития, отсутствие координации, культурные риски, ограниченное понимание клиентов, отсутствие идей (изобретений, предложений), непригодные средства измерений, а также ошибки – маркетинговые и коммуникационные [12]. Риски велики, но творчество в форме инноваций покрывает их [4, 76].

Российский контекст: реформирование или трансформация?

В течение последних двадцати лет Россия решала сложный комплекс задач при переходе от плановой к рыночной экономике, а в настоящее время стремится развивать современную, инновационную экономику. При этом результаты рыночных реформ достаточно противоречивы. Их интерпретация зависит от социальных, экономических и политических предпочтений того, кто интерпретирует. Высказываются радикально противоположные точки зрения и по поводу целей экономических реформ, и по поводу средств их достижения.

Некоторые исследователи делают вывод, что в России произошел переход от одного типа экономики к другому без глубинных преобразований, что Россия пережила новую трагедию в своей истории и столкнулась с опасностью инволюции и деградации [1].

Другие авторы считают, что Россия действительно переживает очень трудные времена, но направление реформ было выбрано правильно, и в настоящий момент слишком рано делать выводы об их результатах, поскольку экономические реформы еще не закончены. Это мысли либеральной группы российских экономистов.

Однако все экономисты находят, что макроосновы (социальные и экономические институты) для рыночной экономики были созданы, но микроосновы (новые ценности, убеждения, социальные сети, которые помогают людям адаптироваться к рыночной экономике, профессиональные группы, новые специалисты, и т.д.) – еще нет.

В настоящее время Россия развивает современную инновационную экономику, особенно чувствительную к человеческому и культурному факторам. Это влечет за собой изменение культуры, ментальности, мировоззрений, стереотипов поведения. Но, вероятно, эти изменения действительно не оказались достаточно глубокими, если, например, инфраструктура инновационного рынка, созданная за последние годы, не работает. Рынок не производит услуг, для которых был создан: есть инфраструктура, но нет содержания в ней. Инновации производят люди, и система отношений, в которой они функционируют, должна способствовать производству инноваций. Весьма информативен тот факт, что наиболее зрелым рынком в России в настоящее время является рынок информационных технологий, который в советское время просто не существовал. Этот рынок не имеет проблем с так называемым «советским менталитетом», другие же рынки продолжают бороться со сложившимися в советское время стереотипами.

Для того чтобы преуспеть в инновационной экономике, необходимо пройти через процесс трансформации, т.е. создать микроосновы для современной экономики. Реформирование и трансформация – это не одно и то же. Реформы означают изменение системы достижения поставленных целей. Трансформация подразумевает изменение и системы достижения целей, и самих целей [2]. Питер Друкер в свое время сказал, что существует разница между деланием вещей правильно (смысл реформирования) и деланием правильных вещей (смысл трансформации). Чем правильней мы реализуем некорректные, непродуманные цели, тем глубже становится ошибка.

Проблемы внедрения инноваций на российских предприятиях: взгляд изнутри

В течение ряда лет автором проводятся интерактивные семинары для молодых менеджеров российских предприятий, а также консультации по различным вопросам менеджмента. Методологией проведения семинаров, консультаций и исследований выступает технология участия [9]. Технология участия направлена на высвобождение творческой инициативы и полное вовлечение работников всех уровней в процесс улучшения деятельности организации и удовлетворения потребностей заказчика. Она предполагает четкую постановку конкретных вопросов, выстраивание социального диалога с целью определения реальных проблем организации, поиска их причин и оптимального решения на основе использования разнообразных самооценных мнений участников этой дискуссии и выстраивания консенсуса как условия продвижения вперед. Примененная неоднократно, она выступает ценным исследовательским инструментом [8, 261–272].

Материал, представленный в этом разделе, является кратким изложением, резюме тех семинаров, круглых столов и практических конференций по проблемам внедрения инноваций, которые проводились автором в течение семи лет.

Участники семинаров – молодые менеджеры крупных российских предприятий: возраст в среднем, около 30 лет; образование высшее техническое; недостаточное знание экономики и менеджмента; опыт работы на руководящих должностях от 2 месяцев до 10 лет; опыт внедрения инноваций, как правило, есть; оценка опыта обычно пессимистическая. Все имели болезненный опыт работы в авторитарной системе, привыкли работать в старой организационной культуре. Подавляющее большинство из них (более 80%) говорят о том, что необходимо изменить старую систему управления для того, чтобы преуспеть в создании инновационной экономики. При этом практически никто не верит, что это возможно. Количество менеджеров, принявших участие в исследовании, – около 2000 человек.

Ниже представлены результаты исследования, сведенные в таблицы. В табл. 1 отражены проблемы внедрения инноваций на предприятиях, так как их увидели молодые менеджеры. В табл. 2 представлены способы решения этих проблем, предложенные участниками исследования. В табл. 3 представлено сравнение основных проблем внедрения инноваций на российских и западных предприятиях.

Таблица 1

Проблемы внедрения инноваций на российских предприятиях

Кадры	непонимание подчиненных и коллег; нет квалифицированных исполнителей; необразованность подчиненных; не хватает людей (сокращают для повышения показателя ПТ), недовольство трудового коллектива, катастрофически не хватает времени на подготовку
Отношения «руководитель–подчиненный»	Непонимание; недоверие руководству; непонимание со стороны руководства, отсутствие единомышленников, трудно сплотить коллектив и зажечь всех новой идеей, разговариваем на разных языках Высокомерие руководства, нежелание высшего руководства изменять старое, непонимание в верхах, давление сверху, указания, консерватизм руководства и персонала
Организационный хаос, нерациональность	недостаточная организация труда, консерватизм работников старше 45 лет, страх нового, система управления сверху, формализм, страшная заорганизованность, бюрократия
Отсутствие механизма внедрения инноваций	нет в проекте (если инновация не вписана в план, то необходимо ждать до следующего года), невозможность продемонстрировать преимущества инновации практически, бюрократизм, несогласованность действий служб, не разработана технология реализации, законодательные рамки (прейскурант, Устав), кто будет делать, отсутствие главного организатора, недовольство исполнителей из-за материальной незаинтересованности, отсутствие расчетов, показывающих

	преимущества новации
Авторитарный стиль управления	вечная занятость начальников, отсутствие понимания со стороны руководства, давление со стороны руководства, культивирование чувства вины у подчиненных
Консерватизм	безынициативность участников, высшее руководство не поддерживает идею, противники инноваций, «раньше обходились и сейчас обойдетесь»
Финансы	отсутствие финансирования, неправильный выбор направлений для капитальных вложений, техническое недооснащение; занижение эксплуатационных расходов; низкая оплата труда

Анализ содержания табл. 1 позволяет сделать вывод о существовании двух крупных проблем внедрения инноваций на российских предприятиях: кадровой и организационной.

Когда молодые руководители говорят о кадрах, постоянно звучат слова о недостаточном уровне подготовки и работников, и руководителей, о непонимании проблемы инноваций, зачем они нужны, о нежелании что-то менять, о страхе нового, об усталости и неверии работников в очередные изменения и т.д.

Таблица 2

Направления для решения проблем внедрения инноваций на предприятиях

Кадры	приглашение специалистов со стороны или найти на своем предприятии или обучить, привлечение, обучение, мотивация, самообразование, переподготовка, увеличить кадровые ресурсы, кадровый резерв, создание достойных условий труда, привлекательных для высококвалифицированных специалистов, кадровый подбор на конкурсной основе
Отношения «руководитель–подчиненный»	раскрытие проблемы, информативность, доказательство эффективности новшества, объяснить всем вместе и каждому в отдельности экономическую эффективность нововведения; привлечение руководства к решению, выборность руководителя акционерами, предложить руководству стать генератором идей, привлечь и пригласить влиятельных специалистов, завуалировать идею так, чтобы она не казалась новой, а неизбежным продолжением старой
Организационный хаос, нерациональность	изменение системы управления
Отсутствие механизма внедрения инноваций	заинтересовать высшее руководство новыми, вполне обоснованными идеями; организация, привлечение к разработке и внедрению кадров со стороны; объяснить коллективу необходимость внедрения; спрос с руководства за внедрение инноваций; упростить процедуру внедрения; расширить круг обязанностей технических секторов; организация взаимодействия смежных служб; разработка системы премирования; создание инновационной службы; разработка детального плана внедрения (назначить ответственных, установить сроки исполнения, контроль за исполнением); этапность (внедрение инноваций на отдельном участке, направлении); перенять опыт других предприятий; использование новых технологий и получение экономического эффекта; силовые методы + демократические методы для внедрения инноваций; создание отдела по экспертизе

	инноваций
Авторитарный стиль управления	экономические формы управления, сокращение управленческого аппарата, обучение руководителей новым методам управления, изменение необходимого сегмента управления, перевести отделы на эффективные формы управления, а не чисел
Консерватизм	усилить мотивацию работников при внедрении нового, заинтересованность работников, разъяснение выгод от внедрения, возраст
Финансы	вложение инвестиций для дальнейшего уменьшения затрат, закупки на конкурсной основе, кредит, перераспределение средств внутри предприятия, выпросить наверху или заработать, заложить в бюджет компании, пересмотр технологии работы с финансовыми средствами, переопределение приоритетов финансирования, привлечение инвестиций, финансовая стратегия, грамотный бизнес-план, кредит, тратить деньги с умом

Вторая крупная проблема – организационная. Сюда можно отнести отсутствие механизма внедрения инноваций, общий организационный хаос, формализм, дублирование и/или противоречивость приказов, заорганизованность, существование на предприятиях как бы двух параллельных миров: мира высшего руководства с его ценностями, целями и задачами, и мира работников и т.д.

Таблица 2 иллюстрирует поиск решений для преодоления проблем, возникающих на пути внедрения инноваций. Молодые менеджеры делали попытки внедрения своих инноваций на производстве. Как правило, технические инновации находили понимание и поддержку руководства. Социальные инновации – никогда. Более того, они даже не понимались. Этот опыт никого не удивляет. Выводом дискуссий было признание того, что невозможно решать проблемы нового времени в старой системе управления.

Таблица 3

Сравнение наиболее часто встречающихся препятствий для внедрения инноваций на западных и российских предприятиях

Западные предприятия	Российские предприятия
долгое время развития	долгое время развития
отсутствие координации	организационный хаос, несогласованность действий служб, отсутствие механизма внедрения инноваций и т.д.
культурные риски	страх нового
ограниченное понимание клиентов	непонимание коллег, подчиненных и руководства
отсутствие идей (изобретений, предложений)	—
непригодные средства измерений	невозможность продемонстрировать преимущества инновации, сделать необходимые расчеты
ошибки маркетинговые и коммуникационные	коммуникационные ошибки

При сравнении проблем внедрения инноваций на российских и западных предприятиях выясняется, что есть общее и различное. Общие проблемы связаны либо с природой человека, либо со сложностью организации самого процесса внедрения инноваций, измерения результатов; российские же проблемы возникают в связи со спецификой периода трансформации экономики и общества.

Некоторые выводы

Проведенный анализ препятствий на пути внедрения инноваций на российских предприятиях ясно показывает, что наиболее острые проблемы на сегодняшний день две: кадровая и организационная. И та и другая упираются в человеческий фактор: либо тот, который руководит, либо тот, которым руководят.

В настоящее время многие предприятия реформируются. Очень существенный процент руководящего состава заменяется молодыми руководителями. Создаются корпоративные университеты. Проводится необходимое обучение. Нарбатывается новая корпоративная культура. Решены ли проблемы внедрения инноваций? Нет. Но они и не могут быть решены в столь короткий срок, достаточно обратиться к опыту зарубежных стран, чтобы ответить на этот вопрос, ... или просто к здравому смыслу. Тем не менее необходимые шаги предпринимаются, например, внедряется система управления качеством, которая направлена на повышение качества не только товара или услуги, но и на развитие навыков работников и их самоуправления. Все эти преобразования – реформы сверху, но они в логике разворачивающегося процесса перемен.

И еще. В 1926 г., то есть более 80 лет назад, А. Могенсен провел эксперимент: он платил боссу за то, чтобы тот относился к подчиненным, как к со-трудникам, как к творческим существам, а не как к живым машинам, не способным к мыслительной деятельности. На основе этого эксперимента им была написана работа «Work Simplification», которая оказалась востребованной многими организациями по всему миру, но при одном условии: боссы признают, что они не единственные умные люди и поощряют и обучают работников для творчества и сотрудничества, наряду с непрерывным развитием их профессиональных знаний, а также предоставлением возможностей карьерного роста [11].

Возможно, это рецепт для России?

Литература

1. Буравой М. Транзит без трансформации: инволюция России к капитализму. Социологические исследования. № 9. 2009.

2. *Ackoff Russell L.* Transforming the Systems Movement, 2004.
3. *Florida R.* The Rise of the Creative Class. NY: Basic Books, 2004.
4. *Henry D.* Profit Margins. Creativity Pays. Here's How Much. Business Week, April 24, 2006.
5. *Huston L., N. Sakkab.* Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. Harvard Business Review, March, 2006.
6. *Likar B., Fatur P.* Systemic approach to innovation strategy implementation - the case of wood industry, LES wood, 2007.
7. *McGregor J.* The World's Most Innovative Companies. Business Week. April 24, 2007.
8. *Medvedeva T.* Developing an Innovative Style of Thinking and Innovative Behavior», Systemic Practice and Action Research, Springer, 2012, V. 25, № 3, 2012.
9. *Medvedeva T.* Educating managers during a period of social and economic transition // Robert Trappl (ed.) Cybernetics and Systems 2008. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies, 2008.
10. *Medvedeva T., Mulej M., Zenko Z., Potocan V.* Innovation management course for future railway managers in Siberia. Logistics and Sustainable Transport, Slovenia, 2007.
11. *Mogensen A.* (ed). Work Simplification. Executive Conference Material. Lake Placid, NY, Work Simplification Inc., 1981.
12. *Nussbaum B., Berner R., Brady D.* Special Report. Get Creative! How to Build Innovative Companies and A Creative Corporation. Toolbox. Business Week, 8/15, 2005.
13. *Rogers E. M.* Diffusion of Innovation. Fourth Edition. The Free Press, NY, 2005.
14. www.ibm.com/gio. IBM: Global Innovation Outlook 2.0, 2006.
15. http://www.pg.com/ru_RU/company/external_recognition/index.shtml. P&G

The problems of introducing innovations in Russian companies: organizational and human aspects

*Tatiana A. Medvedeva
Ph.D, Ass. Professor
Siberian State University of Transport
Department of World Economy and Law
(Novosibirsk, Russia)*

Abstract

The article presents the problem of introducing innovations from both sides. On the one hand, the problems are addressed in the context of international and Russian social and economic change. On the other hand, they are shown as they are seen by the young managers,

«here and now». This approach allows to experience the importance of the problem of innovations for the future of Russia as provide successful development of the company (economy, society) without innovation in today's world it is impossible.

Key Words: innovation, innovative economy, the problems of introducing innovations, social innovations, technology of participation.

JEL codes: J53, J81, O81.