

по новому пути

как оценить инновационную политику организации

Среди многих российских предприятий, переживших длительную полосу кризиса, выжили те, которые выбрали инновации в качестве стратегии развития, что обеспечило им достойный уровень конкурентоспособности. Инновационная политика организации является основой для проведения рациональной инновационной деятельности и одним из важнейших инструментов управления инновациями. Она должна способствовать как раскрытию инновационного потенциала сотрудников, так и созданию необходимой инновационной среды предприятия.

Так сложилось, что современники рассматривают инновационную политику, в основном, в качестве инструментария управления или как совокупность целей, задач, средств, способов, методов, приоритетов, направлений и ориентиров развития организации. В том числе как способ достижения цели, общее руководство для действий и принятия решений сотрудниками организации и т.д. Чаще всего данная категория встречается в работах, посвященных проблемам инновационной деятельности на государственном уровне.

Вместе с тем, и у нас, и за рубежом очень редко встречаются научные исследования, в которых инновационная политика изучается и с позиций *поведенческого подхода* («школы человеческих отношений»). А это как раз тот случай, когда политика трактуется В.И. Далем как «образ действия человека» [1].

Основными положениями «школы человеческих отношений» для организации являются:

Наянова М.В.
канд. пед. наук

Юрга В.А.
канд. экон. наук,
Финансовая
академия
при Правительстве
РФ

Ермолаев Д.Ю.
аспирант
Самарского
муниципального
университета
Наяновой

- 1) в центре внимания находится человек;
- 2) при управлении учитывается специфика межличностных отношений;
- 3) регулирование поведения сотрудников осуществляется с учетом потребностей, интересов и ценностей как персонала, так и организации;
- 4) мотивационные принципы.

Как показал мировой опыт успешно работающих предприятий и компаний, управление, основанное на данных воззрениях, позволяет:

- наиболее полно использовать человеческий инновационный потенциал, то есть персонал работает более производительнее, качественно, творчески активно;
- повышать удовлетворенность работника работой, ее результатами, отношением к организации, её политике;
- развивать каждого сотрудника в профессиональном и личностном отношении;
- достигать организации более высокой конкурентоспособности.

При данном подходе сущность политики и, в частности инновационной, рассматривается через поведение персонала в организации и поэтому должны исследоваться и различные аспекты отношений, которые складываются между сотрудниками организации при выборе и реализации направлений развития, при принятии управленческих решений.

Особенно это важно в области инновационного менеджмента, так как от поведения и настроения каждого сотрудника, его отношений с коллегами зависит его способность и готовность к творчеству – важной составляющей инновационного развития организации.

Таким образом, по мнению авторов, в любой организации следует различать внешнюю и внутреннюю инновационную политику.

Внешняя инновационная политика – общая линия поведения организации на рынке, ведущая к повышению уровня её развития и определяющая приоритетные инновационные проекты. Она определяется внешней средой,

от поведения и настроения каждого сотрудника, его отношений с коллегами зависит его способность и готовность к творчеству – важной составляющей инновационного развития организации

потребностями рынка и возможностями организации.

Внутренняя инновационная политика является процессом регулирования поведения персонала, нацеленного на инновативный тип развития организации. Она определяется системой менеджмента организации. В целом, инновационная политика является руководством по выбору приоритетных направлений инновационного процесса, разработке и исполнению инновационных планов и проектов, формированию инновативно активных отношений между сотрудниками в организации.

В современных организациях, нацеленных на инновативный путь развития, существует острая необходимость в проведении исследований, связанных с оценкой и формированием внутренней инновационной политики с позиций активной роли человека в данном процессе.

В данной статье приведены результаты исследований ученых Финансовой академии при Правительстве РФ, проведенных в рамках тематического плана научно-исследовательской работы, посвященного оценке и формированию инновационной политики в современных организациях, которая оценивалась по следующим направлениям:

- инновационному климату в организации;
- реализации инноваций;
- содержанию инноваций.

Оценка инновационной политики проводилась более чем в десяти успешных и инновационно активных организациях.

Для проведения исследования была разработана анкета, в которой респонденты использовали 4-х бальную шкалу:

1 балл означал – «не удовлетворен инновационной политикой компании»;

2 балла – «не очень удовлетворен инновационной политикой»;

3 балла – «в целом удовлетворен инновационной политикой»;

4 балла – «полностью удовлетворен инновационной политикой».

***в любой
организации
следует различать
внешнюю
и внутреннюю
инновационную
политику***

**инновационная
политика является
руководством
по выбору
приоритетных
направлений
инновационного
процесса,
разработке
и исполнению
инновационных
планов и проектов**

Учитывая, что коэффициент, который характеризует качество инновационной политики, при значении от 0 до 2 (включительно) свидетельствует о неудовлетворительной инновационной политике, от 2 до 3 (включительно) – удовлетворительной и от 3 до 4 – хорошей, то можно констатировать, что у сотрудников, в целом, сложилось удовлетворительная оценка инновационной политики. Значение полученного коэффициента составило 2,42. Результаты опроса по блокам и вопросам представлены в *табл. 1*.

В наибольшей степени сотрудники удовлетворены инновационным климатом (2,74), при этом большинство отмечает, что инновации приветствуются руководством (2,86). Вместе с тем сотрудники не удовлетворены условиями, необходимыми для реализации инноваций – 2,0. Особенно остро стоят вопросы мотивации разработок и реализации инноваций – 1,86. Полученные данные по оценке инновационной политики свидетельствуют о том, что в российских организациях не уделяется должного внимания обеспечению необходимых условий для реализации инноваций. За создание данных условий отвечает менеджмент организации.

В мировой теории и практике систему менеджмента принято оценивать по четырем уровням развития. Первый уровень развития характерен для слабых, четвертый – для сильных организаций. Остальные уровни – промежуточные с преобладанием элементов того или иного уровня. Ниже дана характеристика менеджмента и поведения персонала для предприятий, уровень развития которых соответствует первому и четвертому.

В организациях с менеджментом первого уровня развития, для которого характерна культура «Я» в поведении сотрудников, можно выделить следующие признаки:

- все внимание обращено на проблемы, а не на возможность их решения;
- разговоры ведутся больше о прошлом, а не о будущем;
- не видят смысла в том, что делают;

Результаты опроса по инновационной политике

№	Инновационная политика	Средний бал
1	Инновационный климат	2,74
1.1	В нашей организации приветствуются инновации руководством	2,86
1.2	Сотрудники организации относятся к инновациям конструктивно	2,66
1.3	У нас постоянно обсуждаются результаты и эффективность инновационных проектов	2,62
1.4	Чаще всего предложения по инновациям поступают от руководства	2,83
2	Реализация инноваций	2,0
2.1	В организации имеется структурное подразделение, отвечающее за организационное развитие	2,38
2.2	Для организации инноваций у нас организуются экспериментальные площадки	1,86
2.3	На разработку и реализацию инноваций сотрудники получают необходимые средства	2,07
3	Содержание инноваций	2,42
3.1	Инновации затрагивают расширение ассортимента продукции	2,69
3.2	Инновации затрагивают улучшение качества продукции	2,62
3.3	Инновации затрагивают создание новых рынков сбыта	2,38
3.4	Инновации затрагивают управленческую сторону деятельности	2,38
3.5	Инновации затрагивают административно-хозяйственную сторону деятельности	2,03

- сотрудники стараются уклониться от работы и ответственности в ожидании лучших времен;
- не проявляют инициативы;
- являются пассивными наблюдателями событий;
- испытывают разочарование, когда дела идут не так, как ожидается;

**особенно остро
стоят вопросы
мотивации
разработок
и реализации
инноваций**

**в российских
организациях
не уделяется
должного внимания
обеспечению
необходимых
условий
для реализации
инноваций**

- нет гибкости к принятию чужих решений, придерживаются только собственных взглядов;
- та небольшая энергия, которую удается мобилизовать, направляется на негативные мышление и поведение;
- когда дела не ладятся, это объясняется всеми сотрудниками как «обстоятельствами, не поддающимися контролю»;
- все забыли, что такое веселиться вместе;
- говорят не друг с другом, а друг о друге;
- к гостям и посетителям равнодушны.

Организации, для которых характерен самый высокий уровень развития менеджмента – четвертый, соответствуют культуре «Мы» и в них сотрудники:

- идентифицируют свои цели и цели предприятия как одно целое, неразделимое;
- привержены делу и умом и сердцем;
- сосредоточены на возможностях и будущем;
- гордятся тем, что работают именно на этом предприятии;
- с нетерпением ожидают каждый новый день, и работа вместе доставляет им радость;
- помогают и воодушевляют друг друга, проявляют гибкость и готовность работать там, где это нужнее всего;
- общение основывается на открытости и доверии;
- создают не проблемы, а результат;
- энергия используется позитивно;
- атмосфера характеризуется общностью, энтузиазмом и бойцовским настроением на достижение успеха;
- каждый является активным «игроком», а не пассивным наблюдателем.

В рамках проведенного исследования была разработана методика определения уровня развития менеджмента на основе материалов консалтинговой группы «SCORE», шведского института менеджмента «IFL» и швейцарского фонда технического содействия «Swisscontact» и имеющихся методических разработок участников исследовательской группы [2].

Согласно содержанию вопросника менеджмент организации оценивался по следующим блокам: миссия, видение организации, развивающаяся организация, культура «мы», вознаграждение и признание, профессиональное развитие, внутренние коммуникации, стиль управления, отношение к качеству, типы и виды организационных структур, принятие и реализация управленческих решений, информационные системы, обратная связь, кадровая политика, мотивация.

Вопросы были сформулированы с учетом основных положений «школы человеческих отношений». Данные для анализа были получены путем проведения самообследования. Эксперты, а чаще всего это руководители, дали правдивые и подробные ответы по вопроснику, используя для оценки состояния менеджмента четырехбалльную шкалу, и составили существующий организационный профиль развития менеджмента.

Средний балл оценки менеджмента организации оказался равным 2,75. С одной стороны это означает, что для обследованных предприятий характерен второй или ближе к третьему уровни развития менеджмента. Основные характеристики организаций со 2-м и 3-м уровнями развития менеджмента сводились к следующему:

- иерархический тип организации со слабыми обратными связями;
- основными ключевыми понятиями являются план и контроль;
- основные ценности – сила правил и сила лидера;
- организационная структура – линейно-функциональная со многими элементами из дивизиональной;
- организационная модель представляет из себя отдельные, но не самостоятельные структурные подразделения, иногда с элементами хозрасчета;
- мотивация ограничена, как правило, материальным вознаграждением.

С другой стороны, учитывая, что коэффициент, который характеризует уровень развития

*слабой
оказывается
социальная
составляющая
инновационного
процесса, играющая
в нем наиболее
значимую роль*

менеджмента организации, при значении от 0 до 2 (включительно) свидетельствует о неудовлетворительной оценке руководителем уровня развития менеджмента, от 2 до 3 (включительно) – удовлетворительной, от 3 до 4 – хорошей, можно констатировать, что на обследованных предприятиях сложился, удовлетворительный уровень развития менеджмента.

Наибольшую оценку поставили по следующим блокам: миссия – 2,99, развивающаяся организация – 2,93, типы и виды организационных структур – 2,93.

Наименьшую оценку поставили по следующим блокам: мотивация – 2,06; вознаграждение и признание – 2,03; обратная связь 1,99; внутренние коммуникации – 2,19, профессиональное развитие – 1,88.

Слабой оказалась социальная составляющая инновационного процесса, играющая в нем наиболее значимую роль. Подобная ситуация характерна почти для всех отечественных предприятий и организаций [3]. Тем не менее, блоки в управлении, по которым получены низкие оценки, являются ключевыми для создания условий, способствующих реализации инноваций. Авторы, используя информацию вопросника, выработали по каждому предприятию конкретные рекомендации и предложения по формированию и реализации внутренней инновационной политики.

Мировой опыт показал, что на современных предприятиях должен существовать центр изменений, который, обрабатывая прошлые, отслеживая настоящие и моделируя будущие изменения, создает механизмы приспособления. Разработанные механизмы приспособления предприятие использует или не использует в зависимости от того, наступило ожидаемое изменение или нет. Предприятие, которое не готовится к изменениям, застигается ими врасплох и приспособляется к ним в аварийных условиях со значительными затратами ресурсов.

В нашей стране изменения внешней среды определили внутренние изменения на пред-

***предприятие,
которое
не готовится
к изменениям,
застигается ими
врасплох
и приспособли-
вается к ним
в аварийных
условиях
со значительно
большими
затратами
ресурсов***

приятных, которые не были к ним готовы. В связи с этим наступил длительный период хаоса, преодолеть который возможно через осознанное, научно обоснованное управление развитием предприятий.

Предлагаемая методика дает возможность определять конкретные вопросы, которые необходимо решать на предприятиях, поставивших своей целью перевода их на более высокий уровень развития менеджмента, который будет способен сформировать организацию инновативного типа.

По тем положениям, где оценка менеджмента предприятия высокая, осуществляется закрепление, а по тем, где оценка низкая, уточняются содержание положений о структурных подразделениях, должностные инструкции и, как результат, разрабатывается механизм изменений поведения сотрудников.

Процесс проведения таких изменений сложный и требует серьезной, трудоемкой, хорошо продуманной работы и специальных знаний. При этом необходимо помнить, что в любой организации, ориентированной на выживание и развитие, требуемые изменения должны происходить не только в соответствии с выбранной инновационной политикой, но и достаточно быстро.

Литература

1. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 тт. Т.3: П – Р. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2002. – 576 с.
2. Свирина Л.Н., Корнилова М.Г. Формирование социальной среды инноваций и механизмов управления персоналом для реализации инновационной стратегии фирмы./Аналитический обзор. – М.: 2004. – 24 с.
3. Федосова Р.Н. Есин Б.И., Родионова Е.В. Теория и практика формирования организационного поведения на современных предприятиях: Моногр./ Владим. гос. ун-т. Владимир, 2002. –168 с.