#### Скловец В.Д.

аспирант кафедры менеджмента, Российская академия государственной службы при Президенте РФ rum-667@mail.ru

# **к**ак сделать фирму мечтой для персонала?

**и**нновации как инструмент развития конкурентоспособности коммерческой фирмы

Аннотация

В статье рассмотрены инновации в управлении и их влияние на конкурентоспособность коммерческих фирм, сообщества практики, построение обучающихся организаций, стимулирование творческой активности персонала.

**Ключевые слова:** инновации, конкурентоспособность фирмы, сообщества практики, обучение

радиционно инновациями считаются новые решения по поводу того, какой новый продукт произвести, как сделать новую машину, как применить ту или иную технологию. В то же время в современном мире все большее значение имеют инновации нематериальной природы. Среди них – инновации по поводу того, как продвинуть новый товар на рынок, как сформировать стратегию развития предприятия, как осуществить взаимодействия между сотрудниками, как сформировать структуру управления, какие новые организационные решения применить, как осуществлять повышение квалификации кадров, каким образом привлекать финансовые ресурсы.

Для обеспечения этих инноваций приходится выстраивать особую бизнесмодель деятельности коммерческих организаций. Эта бизнес-модель спо-

собствует формированию соответствующей внутрифирменной инновационной системы, ориентированной не только на материально-вещественные, но и на управленческие и финансовые инновации.

## «Люди» как главный фактор успеха

Главным источником изменений в каждой предпринимательской структуре всегда являются люди. Способностью генерировать новые идеи и реализовывать их обладают очень многие специалисты. Однако используется эта способность во благо фирмы лишь в том случае, если реализуются следующие условия и предпосылки:

- люди привержены целям своей организации;
- сотрудники имеют согласованное видение решения проблем;



 каждый член коллектива имеет реальную возможность сделать что-то на практике, используя свою способность к инновациям.

Одним из существенных факторов повышения эффективности всего инновационного процесса является формирование мотивирующего видения у работников организации или предприятия.

Видение – это комплекс представлений работников организации (предприятия) по поводу того, чем должна стать эта организация (предприятие) в будущем. Создание видения – более важная задача, чем формирование традиционных планов. В создании видения участвует не только разум, но и эмоции. В связи с этим в формировании видения участвуют, прежде всего, элементы культуры организации.

В этом контексте представляет интерес формирование миссии и общего видения на отечественном предприятии «Саммит», которое занимается производством и дистрибуцией изделий из керамогранита. Здесь проходят периодические обсуждения проблем развития фирмы, а также обсуждаются перспективы развития бизнеса в целом. Обсуждение перспектив проходит в рамках управленческой команды, занятой развитием бизнеса в целом.

Анализ факторов формирования инновационного климата на предприятии «Саммит» показал, что наиболее эффективным среди них является создание автономных групп (команд) для осуществления деятельности и управления любыми работами. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком компании.

В последнее время в научной литературе по управлению все чаще упоминаются нетрадиционные технологии управления, которые относятся к так

называемому управлению знаниями и направлены на формирование благоприятной среды на предприятии в отношении инноваций, прежде всего инноваций нематериального характера.

### Все для сотрудника!

В работе М.К. Румизен (1) представлены некоторые практические приемы управления знаниями в коммерческих предприятиях. Наряду с получившими распространение в отечественной практике подходами к использованию информационных технологий, формированию команд, развитию корпоративной культуры, в данной работе представлены подходы к формированию так называемых сообществ практики (communities of practice). Данные сообщества представлены как наиболее существенный элемент управления знаниями (1).

В отечественной экономической и управленческой литературе эти сообщества нередко обозначаются как сообщества профессионалов. Сообщество профессионалов – это собрание людей, которые на добровольной и регулярной основе обмениваются знаниями друг с другом, про-

одним из существенных факторов повышения эффективности всего инновационного процесса является формирование мотивирующего видения у работников организации или предприятия

являя общий интерес к той или иной области знаний.

Эти сообщества могут существовать либо в виде сообщества практиков (communities of practice), специализирующихся на аккумулировании и использовании знаний в определенной сфере; или в виде исследовательских сообществ, концентрирующих внимание на исследованиях в новой сфере знаний. Обмен знаниями на регулярной основе в этих сообществах формируют общую терминологию, общие ментальные модели и общие социальные нормы (2).

Сообщества профессионалов отличаются от функциональных групп, которые действуют в рамках иерархии. В таких группах обычно имеется руководитель, раздающий задания и контролирующий их выполнение. Функциональные группы могут участвовать в процессе как создания нового знания, так и его распространения и использования. Однако функциональные группы в большей степени ориентированы на процессы обучения и использования уже имеющегося знания, а не на про-

сообщество
профессионалов –
это собрание людей,
которые на добровольной
и регулярной основе
обмениваются знаниями
друг с другом, проявляя
общий интерес к той

цесс формирования новых возможностей использования трансформированного знания.

Интересный пример сообщества профессионалов дает практика деятельности британской газовой компании «Centrica».

Как и многие другие крупные организации, «Centrica» ежегодно пополняет-СЯ ОПРЕДЕЛЕННЫМ КОЛИЧЕСТВОМ ВЫПУСкников вузов, бакалавров и магистров. В перспективе - это высшие руководители компании. В октябре каждого года в компанию в Великобритании принимаются на работу примерно 50 человек. Новые сотрудники участвуют в общих и специальных программах подготовки менеджеров. В процессе ротации в течение первых двух лет они меняют, по крайней мере, четыре рабочих места в пределах организации, причем одно из них обязательно связано с обслуживанием клиентов. За это время каждый из новичков пользуется помощью «старшего товарища» – выпускника, принятого на работу годом раньше. Новые сотрудники регулярно проводят групповые встречи, проходят через первоначальные и развивающие курсы профессионального мастерства, специальное обучение и установочные планерки, пользуются собственным порталом в корпоративной сети, для них издается специальная газета, кроме того, в течение всего года они организуют для себя различные общественные мероприятия.

К 2004 году, оценив большой потенциал, возникающий в процессе создания подобных сообществ, компания «Сеntrica» усилила роль новых сотрудников. В дополнение к собственной работе в подразделениях и профессиональному обучению на каждого из них была возложена обязанность

выявлять «лучшие практики» и активно делиться ими, а также вовлекать коллег в этот взаимовыгодный обмен. Теперь портал в корпоративной сети содержит реестр «лучших практик», собранных молодыми специалистами, а их газета регулярно публикует статьи об успешных примерах обмена знаниями. (3)

Думается, что отечественному бизнесу еще предстоит не только осознать необходимость такой технологии, как создание и поддержка сообществ практики, но и развить и институциализировать их формы.

Относительно самостоятельный фактор организации непрерывных инноваций на фирме – обучение персонала. Забота об обучении, непрерывное повышение квалификации каждого – непременный атрибут любой успешно действующей инновационной компании. Практически все ведущие компании мира создают у себя систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации.

В ряде компаний применяется внутренний норматив: доля затрат на обучение в фонде заработной платы. Для разных категорий работников применяются также и временные нормативы. Так, например, каждый руководитель среднего звена в компании «Контрол дэйта» ежегодно должен потратить не менее 40 учебных часов на свою переподготовку и повышение квалификации.

Известный теоретик современного менеджмента П. Друкер настаивает на такой организационной технологии мобилизации внутренних ресурсов крупных предприятий со сложной структурой, как всяческое поощрение «внутреннего предпринимательства». Он предлагает, в сущности, организационную перестройку предприятия по принципу «каждый работник – добро-

забота об обучении,
непрерывное повышение
квалификации каждого –
непременный атрибут любой
успешно действующей
инновационной компании

вольный предприниматель», что означает создание на предприятии инновационного климата.

П. Друкер, исследуя инновационные факторы развития конкурентоспособности, особо подчеркивает невозможность создать на предприятии «инновационный климат» декретом, скажем, возложив административным путем эту ответственность на какое-то структурное подразделение предприятия: нужна именно системная организационная перестройка, при этом системообразующим для предприятия фактором должен стать «инновационный климат» (4).

Предпринимательская структура любого производственного профиля значительно повысит свою конкурентоспособность, если будет систематически выполнять:

- перестройку своих организационных форм с целью их оптимизации в условиях нестабильной внешней среды;
- управление рисками с опорой на стратегию «упреждающих действий»;
- формирование и поддержку передовых информационных технологий.

Особенно ярко это видно на примере коммерческих предприятий, где основные инновации концентрируются не столько в материально-вещественной сфере, сколько в сфере управления и финансов.

Менеджеры ведущих конкурентоспособных фирм часто стремятся развивать у персонала управления способности к инновациям, культивируя и поощряя качества людей, отвечающие следующим требованиям:

- открытость, восприимчивость, готовность к новому опыту;
- независимость, нонконформизм;
- гибкость, готовность отказаться от прежних идей и моделей;
- терпимость к окружающим, иным представлениям и мировоззрениям. Инновации, новые идеи часто оказывают более эффективное воздействие на конкурентоспособность фирмы по сравнению с традиционными ресурсами (финансы, оборудование, рабочая сила). Особенно ярко это проявляется на стадиях формирования и становления нового бизнеса.

#### Выводы

Подводя итоги проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что в экономической литературе иннова-

ции традиционно рассматриваются с точки зрения материально-вещественного процесса: как создать новый продукт, как разработать новую технологию производства. В современных условиях предметом рассмотрения инновационных процессов должны стать также управленческие и финансовые инновации, как объект и база развития управленческого потенциала предпринимательских структур.

#### Литература

- 1. Румизен М.К. Управление знаниями. Пер. с англ./ М.К.Румизен. М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2004.
- 2. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. – М., 2008.
- 3. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. М.: Институт стратегических исследований, 2006. С. 65-66.
- 4. Друкер.П. Рынок: как выйти в лидеры. - М., 1992. - С. 153.

кэ

#### Sklovets V.D.

Postgraduate of Chair of Management, Russian Academy of State Service under the Government of the Russian Federation

## Innovations as an instrument for commercial firms' competitiveness development

Abstract

The article deals with innovations in management and their impact on the competitiveness of businesses. The author considers communities of practice, educational organizations creation and stimulation of creativity of personnel.

**Keywords:** innovation, competitiveness, communities of practice, education