

УДК 338.62

МОТИВЫ И СТИМУЛЫ К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ В ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

¹Асаул М.А., ²Мещеряков И.Г.

¹ФГБОУ ВПО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», Москва, e-mail: asaul@eecommission.org;

²ОАО «Ленэнерго», Санкт-Петербург, e-mail: mescheryakov.ig@nwenergo.com

Дан анализ мотивов и стимулов субъектов инновационной деятельности: специалистов среднего звена новаторов и топ – менеджеров. Так как структура мотивов участников инновационной деятельности, а следовательно, и их интересы неоднородны, авторами предложен механизм их согласования. Решая корпоративные задачи, каждый сотрудник действует в социальной среде, которая проявляет как к нему, так и к задаче разное отношение. Ему может быть оказана помощь, а может быть и сопротивление к его деятельности по решению задачи. Он может вынужденно просить о помощи в решении и тем или иным образом стимулировать ее. В процессе совместной деятельности люди попадают в определенную зависимость друг от друга, которая часто влияет на решение задачи в виде различных ограничений, связывая степень свободы выбора. Организационные инновации сами по себе могут являться тем инструментом, который сделает сотрудничество и выгодным, и интересным, и результативным. Для инновационно-ориентированной компании такого рода нововведения являются, пожалуй, наиболее важными.

Ключевые слова: организационные нововведения, инновационно-ориентированные компании, новаторы, доминирующие мотивы, инновационная деятельность, организационная инновация

MOTIVES AND INCENTIVES TO DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN INNOVATIVE THE FOCUSED COMPANIES

¹Asaul M.A., ²Mesheryakov I.G.

¹Federal public budgetary educational institution «The Moscow State Automobile & Road Technical University (MADI)», Moscow, e-mail: asaul@eecommission.org;

²Capital construction JSC «Lenenergo», Saint Petersburg, e-mail: mescheryakov.ig@nwenergo.com

The analysis of motives and incentives is given to subjects of innovative activity: to experts of an average link to innovators and top – to managers. As structure of motives of participants of innovative activity, and, therefore, their interests aren't uniform, authors offered the mechanism of their coordination. Solving corporate problems each employee works in the social environment which shows different relations both to him and to a task. Employee can receive help or resistance in his activities. He can be compelled to ask help in solving problems and in one way or another to stimulate it. In the course of joint activity people get to a certain dependence from each other which often influences on the solution of a task in the form of various restrictions, connecting degree of a freedom of choice. Organizational innovations in itself can be that tool which will make cooperation both favorable, and interesting, and productive. For modern company such innovations are, perhaps, the most important.

Keywords: organizational innovations, innovative-focused companies, the innovators, dominating motives, innovative activity, an organizational innovation

Анализ структуры персонала инновационной компании, проведенный с позиций распределения ролевых функций и учитывающий специфику задач, решаемых теми или иными группами специалистов, позволяет выделить три основные группы субъектов инновационной деятельности [4, с 70–75]. Каждая из них в большей или меньшей степени, прямо или косвенно связана как с инновационной, так и с повседневной, текущей деятельностью компании.

Первая группа субъектов-участников инновационного процесса, – специалисты среднего звена. Их труд по сути своей является достаточно рутинным, повторяющимся и поэтому ориентированным на известный и ведущий в таких условиях материальный мотив, возглавляющий иерархию мотивов

их деятельности. Другие мотивы, например, стремление к самовыражению, признанию, играют вспомогательную роль. Такую же роль, в зависимости от ситуации, играет и творческий мотив. В определенных случаях эта категория работников склонна содействовать инновационной деятельности, например, участвовать в проектах, если за время работы над этим проектом им выплачивается персональная надбавка. В других ситуациях у этой категории работников проявляется иное отношение к инновационной деятельности – от индифферентного до агрессивного отрицательного. Чаще всего это касается организационных нововведений, затрагивающих привычную атмосферу их повседневной деятельности, правила работы, связанные с ней планы на будущее.

Ко второй группе субъектов инновационной деятельности относятся новаторы – создатели новшеств. Традиционно к ним относят ученых, конструкторов и представителей других творческих профессий, например, промышленных дизайнеров, часто маркетологов, аналитиков и т. п. Однако новатором может быть любой человек, относящийся к своему делу творчески и испытывающий к этому творчеству (как к процессу) неподдельный интерес. Такая деятельность зиждется на обостренном познавательном интересе, который подразумевает не только стремление к результату, но и удовлетворение от самого процесса, иногда сложного, долгого, изнурительного. Стремление к творчеству не исключает других мотивов, присущих остальным работникам, не испытывающим к познанию и сотворению нового столь глубокого, интенсивного интереса, как, например, стремления к высокому благосостоянию (материальный мотив), самовыражению и признанию в социальном сообществе. Можно говорить об иерархической структуре мотивов новатора, в которой вершину занимает именно интерес к творческому, созидательному процессу [6].

Последняя из групп, представленных в рассматриваемой типологии, – руководители высшего звена. Их ролевые функции и мотивация имеют сложную структуру. С

одной стороны, они должны обеспечивать равномерную, бесперебойную, рентабельную работу компании, направляя в нее необходимые ресурсы и снижая всевозможные риски. С другой стороны, наряду с обеспечением текущей эффективности они должны ставить и решать перспективные стратегические задачи, обеспечивая ресурсами эффективное будущее уже сегодня. Другими словами, это та группа людей, которая должна обеспечивать жизнеспособность и долголетие компании на основе ее эффективного функционирования и поступательного развития. Очевидно, что рациональное решение текущих задач требует максимального прагматизма, тогда как решение перспективных задач невозможно без творческого начала, так или иначе основанного на неких моделях, образах будущего [8]. Данная группа субъектов инновационной деятельности призвана создавать, внедрять и использовать организационные инновации хотя бы уже потому, что к таким изменениям ведут и продуктовые, и особенно, технологические нововведения [5].

В основе эффективности функционирования инновационной компании, наряду с другими факторами успеха, лежит и доминирует степень согласованности разных по своей природе мотивов деятельности (рис. 1).



Рис. 1. Структура доминирующих мотивов субъектов-участников цикла «инноваций - производство – сбыт» («И-П-С»)

Так как структура мотивов участников инновационной деятельности, а следовательно, и их интересы неоднородны, необходимо формирование адекватного механизма их согласования. Интересы проявляются в процессе активного взаимодействия между людьми, которое порождается необходимостью совместного решения общих для них задач. При этом повторяющиеся, рутинные задачи решаются, как правило, эффективно и быстро. Сложнее дело обстоит с решением задач, обладающих высокой степенью новизны, и, что весьма часто происходит, в условиях нестабильности, неопределенности и высокой степени риска, что требует

неординарных, творческих подходов к их решению [1, с. 47–49].

Чем «ближе» сформировавшиеся у всех участников способы разрешения проблемной ситуации (задачи с неопределенностью), чем более однородны цели решения, тем плодотворнее сотрудничество и выше качество конечного результата.

Инновационная деятельность порождает и заставляет персонал решать, в первую очередь, те задачи, в которых свобода выбора лица, решающего задачу, оказывается наивысшей. Это означает, что и постановка задач должна осуществляться теми, кто их будет решать. В силу этого многие прин-

ципы и методы, сложившиеся в прошлом на всех уровнях социальных институтов, в первую очередь, иерархические механизмы администрирования в условиях инновационного пути развития, теряют завоеванный ими ранее приоритет [2,7]. Лидирующие позиции начинают занимать механизмы согласования интересов участников решения инновационных задач.

Цель согласования интересов заключается в обеспечении выбора наиболее актуальных задач из их множества и, далее, выборе наиболее рациональных вариантов их решения. Для инновационной компании рациональным вариантом может считаться тот, который несет в себе максимальную новизну разработки при допустимом для него уровне риска. Что же влияет на качество такого выбора? В поиске ответа на этот вопрос отметим, что инновационная компания наряду с известными в рыночной экономике рисками подвержена специфическому риску – риску «несотворения». Вариацией этого типа риска является и «сотворение» с опозданием. При оценке этих рисков и выборе нового направления исследований и разработок, совершенствования внутренней организации следует опираться на следующие неявные данные:

- самооценку новаторов, в которой он характеризует собственные компетенции в соответствии с характером и предлагаемым сроком проведения работ, их примерную стоимость;

- предельно допустимые затраты на планируемые работы;

- оценку возможностей формирования спроса на результат инновационной разработки и ее конкурентоспособности в момент появления на рынке и в обозримой перспективе;

- оценку возможности внедрения организационных инноваций, сроков и степени адаптации к ним действующего персонала.

Идеальной, но не снижающей риск ситуацией является такая, при которой высокая оценка возможностей формирования спроса на новую разработку совпадает с высокой самооценкой компетенции новаторов и интереса к поставленной проблеме, приемлемыми сроками окончания работ и посильными, с точки зрения топ-менеджмента, затратами на их осуществление. При существенном несовпадении оценок возможна конфликтная ситуация, выход из которой не всегда может быть найден. Единственным путем устранения конфликта может быть нахождение иного варианта разработок, которому отдали бы предпочтение все заинтересованные стороны.

Главной разрушительной силой творческого доверия являются частые отклонения предложений новаторов и не менее частые попытки навязать им неинтересные с точки зрения творческого развития и потенциала компетенции задачи. Вместе с тем нужно учитывать, что в инновационной сфере профессиональные, научно-технические интересы новаторов в принимаемых ими решениях перевешивают маркетинговые факторы обоснования целесообразности проведения тех или иных разработок. Кроме того, тот же внутренний интерес к инновационной задаче стимулирует поиск все более и более оригинальных решений уже в процессе разработок. И, по сути, это действительно бесконечный процесс. Но на каком-то этапе следует признать, что новшество готово к коммерциализации, а все дальнейшие идеи, связанные с ним, следует использовать для его модернизации в будущем. Однако в любом случае решения должны быть полностью обоснованными. Они должны быть доступными пониманию всех участников инновационного процесса, а значит, открытыми, не имеющими каких-либо скрытых частных или групповых интересов.

Решение инновационных, а значит, сложных и рискованных задач требует формирования у персонала компаний высокого уровня притязаний. Под уровнем притязаний следует понимать «высоту» долгосрочных целей, которые ставит перед собой как отдельно взятый сотрудник, так и коллектив в целом. Так, при определении и отборе целей в условиях даже весьма приблизительного представления о сложности их достижения многие могут отказаться от них, выбрав что-либо более простое, очевидное и близкое. Например, один спортсмен попадает в олимпийскую сборную с трудом, но с целью окунуться в атмосферу спортивного праздника, другой – с целью победить. Как видно, два человека к одной и той же задаче имеют разные уровни притязаний и поэтому будут прикладывать разное усердие для ее решения. Но не все задачи, с необходимостью решения которых сталкивается человек, он выбирает для себя сам. Сотрудникам компании приходится решать задачи, которые по разным причинам не вызывают у них значительного внутреннего интереса. При этом вытекает необходимость формирования сложной системы дополнительных стимулов.

Решая корпоративные задачи, каждый сотрудник действует в социальной среде, которая проявляет как к нему, так и к задаче разное отношение. Ему может быть оказана помощь, а может быть и сопротивление к его деятельности по решению задачи. Он может вынужденно просить о помощи

в решении и тем или иным образом стимулировать ее. В процессе совместной деятельности люди попадают в определенную зависимость друг от друга, которая часто влияет на решение задачи в виде различных ограничений, связывая степень свободы выбора. Организационные инновации сами по себе могут являться тем инструментом, который делает сотрудничество и выгодным, и интересным, и результативным. Для инновационно-ориентированной компании

такого рода нововведения являются, пожалуй, наиболее важными [3].

Представить инновационную компанию как «поле» решаемых ею творческих и нетворческих задач с четким разграничением секторов влияния каждого их типа вряд ли возможно. Но вместе с тем относительно основных групп персонала можно говорить о более или менее устойчивом соотношении таких задач, что и иллюстрирует рис. 2.

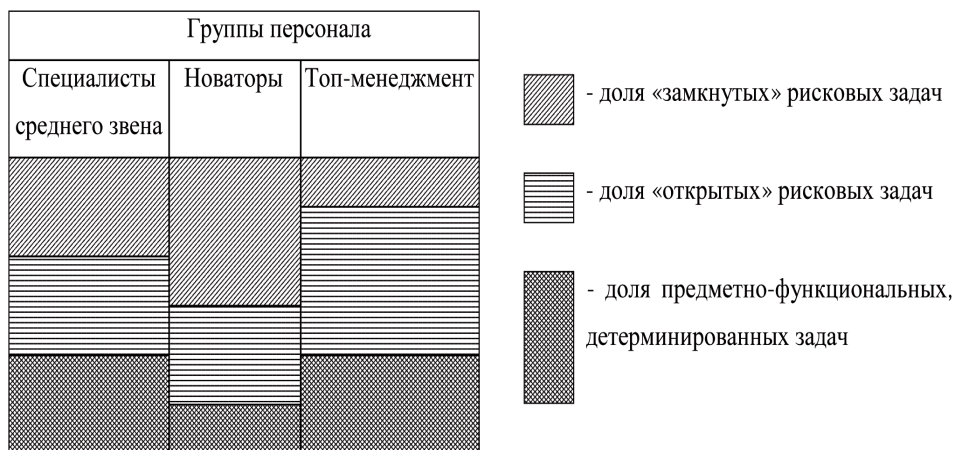


Рис. 2. Соотношение наборов задач по основным категориям персонала инновационной компании

1. Каждая категория персонала сталкивается с решением как рутинных, традиционных, так и инновационных типов задач.

2. В деятельности специалистов среднего звена преобладают традиционные задачи, в меньшей степени такие специалисты задействованы в решении инновационных задач.

3. Новаторы в меньшей степени выполняют рутинную работу и значительно чаще решают творческие, рискованные (инновационные) задачи.

4. Топ-менеджмент несет нагрузку в виде всех трех типов задач с преобладанием инновационных, чаще всего высокорисковых, в том числе связанных с разработкой и внедрением организационных инноваций.

5. Все категории персонала должны решать как свои специфические задачи, так и общие, решаемые совместно. Они сталкиваются с рутинными и с рискованными задачами.

6. Рисковые задачи не решаются в рамках иерархических отношений и требуют специальной, «горизонтальной» организации, отрицающей прямое администрирование и основанной на творческой инициативе и доверии к творчеству.

7. Первоосновой компании остаются традиционные задачи, которые цементируют

ее «устройство» и при неудаче в решении творческих задач, весьма часто требующих «перестройки» компании, позволяют вернуться, что называется, на исходную позицию.

8. В сегменте каждого типа и подтипа задач должны действовать соответствующие им стимулы к их эффективному решению.

9. Основной целью административно-организационных механизмов в условиях инновационной деятельности становится быстрая мобилизация персонала на внеструктурное переустройство компании (взаимодействие с внешними контрагентами) в соответствии с выявленным комплексом задач, как порожденных изменениями во внешней среде, так и инициированных изнутри.

Для эффективного и быстрого решения вопросов по созданию новшеств и их коммерциализации необходимо создавать организационные цепочки, которые могут «продлеваться» и за рамки компании, образуя цепочки кооперации между независимыми специалистами и компаниями.

Вопрос о том, в какой форме эффективнее организовывать инновационный цикл: замыкать его стадии в одной компании или

осуществлять обмен разработками, покупая их у других, продавая свои третьим лицам и т. п.; специализироваться на всех стадиях цикла «И–П–С» или на какой–нибудь одной из них (примечательная черта инновационного развития современных компаний). Верным ответом на этот вопрос может быть следующее: необходимо разнообразие самих организационных инноваций, что обеспечивает возможность рациональных сочетаний тех или иных организационных решений в конкретных ситуациях.

Список литературы

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: АНО ИПЭВ. 2009. 336 с.
2. Асаул А. Н. Проблемы инновационного развития отечественной экономики // Экономические возрождение России. – 2009. – № 4. – С. 3 – 6.
3. Асаул А. Н. Принципы и подходы использования организационных инноваций в предпринимательских структурах / А. Н. Асаул., И. Г. Мещеряков // Вестник гражданских инженеров. – 2013. – № 3 (38). – С. 143 – 150.
4. Введение в инноватику: учебное пособие/ А.Н. Асаул и др. СПб.: АНО ИПЭВ. 2010. 280 с.
5. Грахов В. П. Стратегическое планирование инновационных проектов / В. П. Грахов., Е. Ю. Лекомцева // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2012. – № 2. – С. 75 – 77.
6. Емельянов О.О. Организационно–экономические условия воспроизводства инноваций в организации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.science-education.ru/113-11503.
7. Инновационно–инновативное развитие России / А.Н. Асаул и др. СПб.: СПбГАСУ. 2008. 192 с.
8. Пуряев А.С. Об оценке эффективности инвестиционных проектов глобального значения / Пуряев А.С., Гра-

хов В.П. // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2012. – №2. – С. 67–70.

References

1. Asaul A.N. Organizacija predprinimatel'skoj dejatel'nosti. SPb ANO IPJeV, 2009. – 336 p.
2. Asaul A. N. Problemy innovacionnogo razvitija otechestvennoj jekonomiki / Jekonomicheskie vozrozhdenie Rossii. – 2009. – no. 4. pp. 3–6.
3. Asaul A. N. Principy i podhody ispol'zovanija organizacionnyh innovacij v predprinimatel'skih strukturah / A. N. Asaul., I. G. Meshherjakov // Vestnik grazhdanskih inzhinerov. 2013. – no. 3 (38). pp. 143 –150.
4. Vvedenie v innovatiku: uchebnoe posobie / A.N. Asaul, [i dr.]. SPb ANO IPJeV, –2010, – 280 p.
5. Grahov V. P. Strategicheskoe planirovanie innovacionnyh projektov / V. P. Grahov., E. Ju. Lekomceva // Vestnik Izhevskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. 2012. – no. 2. pp. 75–77.
6. Emel'janov O.O. Organizacionno – jekonomicheskie uslovija vosproizvodstva innovacij v organizacii // Sovremennye problemy nauki i obrazovanija. – 2013. – no. 6. Jelektronnyj resurs. Rezhim dostupa: URL: www.science-education.ru/113-11503.
7. Innovacionno–innovativnoe razvitie Rossii /A. N. Asaul, [i dr.]. – SPb: SPbGASU. 2008. – 192 p.
8. Purjaev A. S. Ob ocenke jeffektivnosti investicionnyh projektov global'nogo znachenija. / Purjaev A. S., Grahov V.P. / Vestnik Izhevskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. 2012. – no. 2. –pp. 67–70.

Рецензенты:

Иванов С.Н., д.э.н., профессор, действительный член Международной академии инвестиций и экономики строительства, г. Санкт–Петербург;

Кощев В.А., д.э.н., доцент, президент АНО «Уральский научный центр», г. Ижевск.

Работа поступила в редакцию 04.06.2014.