

Инновации и организационные изменения

Ксенофонтова Е.Г.

*доцент кафедры социологии организаций и менеджмента социологического
факультета МГУ им. М.В.Ломоносова*

Инновации и внедрение.

Инновации (in-novatio) – это *внедрение* в жизнь чего-то «свежего» или «нового». Однако только *разработка* чего-то нового, того, чего еще не было – *еще не инновация*. Это или «изобретение», или просто новая «идея», «новация», новая форма возможного существования чего-то «старого».

В русском языке есть *термин «нововведение»*, в котором достаточно четко высвечивается главный смысл инноваций – введение нового в рамки уже существующего и привычного образа жизни. Однако, именно потребность в обновлении и оживлении употребляемого нами языка, приводит к тому, что слово «нововведение» кажется нам устаревшим, неточным, а калька употребляемого в англоязычных текстах слова «инновация», кажется современным и более соответствующим сегодняшним смыслам, термином.

Куда бы ни внедрялось разработанное или придуманное кем-то «новое», оно *внедряется извне*, не воспринимаясь результатом естественного развития и постепенного «перерождения» старого состояния в новое. Соответственно, система, в которую нечто пытается внедриться, осуществляет сопротивление чужеродному вмешательству, и *проблема сопротивления инновациям* имеет необъятный размах исследований и публикаций.

Потребности в инновациях.

Наименее проблемный вариант инноваций проявляется в тех случаях, когда рынок или организация остро *нуждается в способе удовлетворения* какой-либо из *своих потребностей*, которые или не удовлетворяются вовсе, или удовлетворяются не очень полно, качественно, дешево и т.д. Тогда инновация приходит как спасение: «Ну, наконец, не нужно вручную носить тяжести!» – появились электрокары (для предприятия) или коляски-тележки (для пешеходов). Однако, даже таким инновациям сопротивление поначалу есть: во-первых, «непривычно и странно – отцы и деды обходились без этих штучек», во-вторых, нет никаких гарантий – «а вдруг, развалится, перевернется и т.д.».

Но многие новые «изобретения» появляются от «игры ума». *Не столько от объективных потребностей, сколько от возможностей*, открывшихся в связи с

развитием разных наук и отраслей техники. Сначала мы понимаем, что можем что-то произвести, создать, потом начинаем думать, *кому бы это кроме нас могло быть* не только интересно, но и *полезно*?

Несомненно, наука и техника развивается потому, что ищет ответы на значимые для человечества вопросы. Однако «побочными» продуктами каждого открытия и технической разработки, являются *новые возможности* для «других изобретателей», которые мотивируются не прагматической и прикладной нуждой, а стремлением «расширять горизонты возможного». Чем больше таких людей есть в организации или в обществе, тем они потенциально богаче. Но почему не богаты, как правило, такие «изобретатели»? Потому, что они или, вообще, ничего не предлагают «на рынок», или предлагают заведомо *раньше того, как у этого «рынка созрели соответствующие потребности»*.

Ценность инновационности понимают разработчики сильных стратегий, как на государственном, так и на организационных уровнях. И для руководителей этих уровней главными задачами становятся *создание условий* для появления инновационных идей, а также *активная деятельность по выявлению* уже зарождающихся новых идей, *поддержанию их* развития и апробации, а также *нахождения и подготовки среды* для принятия и широкого применения их сначала узким, а потом и широким кругом «пользователей». Поэтому в стратегии сильных государств входит создание «техно-парков», «бизнес-инкубаторов», венчурных фондов и т.д.

Чем меньше размер, тем крупней инновация?

Считается, что самые «революционные» инновационные разработки осуществляются не в больших, а в *малых компаниях*. Однако финансирует и обеспечивает «организационную поддержку» многих этих разработок или специальные государственные и международные фонды, или крупные государственные и частные корпорации. Многие малые инновационные фирмы «пробивают себе дорогу сами». Многие так и не доводят гениальные разработки до признания и применения именно из-за отсутствия организационной, финансовой поддержки и конкретных поддерживающих государственных программ.

Международные исследования ежегодной оценки глобального предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor – GEM)¹ исследуют уровень предпринимательской активности в странах разных регионов мира, связывая эти данные с уровнем экономического развития соответствующих стран. По некоторым годам с 1999

¹ What is GEM? The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) / www.gemconsortium.org

года Россия оказывалась в группе с низким уровнем предпринимательской активности, по некоторым годам не участвовала в данном исследовании, по некоторым, как, например, 2006² и 2007³ год, показывала относительный рост количества вновь открывающихся компаний и рост доли лиц старше 18-летнего возраста, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

70% российских предпринимателей считают, что стали предпринимателями потому, что увидели для себя интересные возможности, 30% считают, что стали предпринимателями по необходимости. По этому показателю масса стран отличается от нас как в одну, так и в другую сторону.

Однако количество тех, кто разрабатывает *новые* для рынка *продукты*, и количество тех, кто использует *новые технологии*, пока у нас значительно ниже, чем в других странах мира – как с высокоразвитой, так и с недостаточно развитой экономикой.

В целом, мировая статистика показывает, что малые предприятия выдают в 24 раза больше новаторских идей на один доллар, затраченный на научно-технические исследования, чем все 500 организаций, входящих в список Fortune. И именно им принадлежит 95% самых радикальных разработок новых товаров и услуг⁴.

При этом, если большинство даже радикальных инноваций относительно мало-затратны, низко-технологичны и сами в состоянии «пробиться» к конечному потребителю, то высокотехнологичные инновации, претендуя на серьезную помощь в своих *долгосрочных и наукоемких исследованиях*, вынуждены проходить *экспертизу* тех, кто принимает решения об их судьбе. Экспертов по тому, с чем еще не знакомо человечество, крайне мало. Поэтому есть риск, что руководители, вынужденные ранжировать предложения по степени их перспективности и инновационности, критериями для отбора будут считать «степень приближенности технологии к *нано-размеру*» и *минимальное время* «отдачи на инвестиции» или «окупаемости затрат».

Продукты и технологии – принципиально разные типы инноваций.

Любая организация существует до тех пор, пока она делает что-то нужное для кого-то. В широком смысле, то, ради чего она существует – это *продукт её деятельности*.

² Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия. 2006. Отчет [http:// www.gemconsortium.org/download/ 1204714212118/ GEM](http://www.gemconsortium.org/download/1204714212118/GEM)

³ Предпринимательский потенциал российского общества: состояние, проблемы, возможности активизации. Промежуточный доклад по итогам реализации НИР МЭРТ за 2007 гг. / [http:// www.nisse.ru/ analitics.html](http://www.nisse.ru/analitics.html); Чепуренко А.Ю., Образцова О.И. и др.

⁴ Цит. по Роббинс С.П.. Менеджмент /Роббинс Стивен П., Коултер Мэри; 8-е изд.; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. стр. 259.

И сколь бы инновационным и блестящим он ни являлся – если потенциальные потребители данного «продукта» или услуги, не поймут *его ценности для себя* – насильно им внедрить эту инновацию не получится.

Поэтому и развиваются маркетинговые технологии *формирования потребностей* потенциальных потребителей, *продвижения* новых *продуктов* на старые, и старых продуктов на новые рынки и т.д.

Другое дело – *технологические инновации*. Это уже не сам продукт, а *способы получения продукта, которые применяются в организации*. Кто-то работает проверенным «дедовским способом», кто-то применяет новейшие ресурсосберегающие технологии. Но на их приобретение и внедрение часто тратится значительно больше ресурсов, в сравнении с тем, что они сэкономят в ближайшие пару десятилетий. А часть из приобретенного и оплаченного, так и не будет использована ими никогда. Говорят, что закупленные информационные системы используются большинством организаций, как и человеческий мозг – на 4-5 % от своей «проектной мощности».

Не всегда новые технологии – это облегчение труда персонала. Часто новые технологии позволяют произвести больше продукции, или лучшего качества, или и то, и другое вместе. Поэтому они выгодны бизнесу, выгодны, но не всегда известны потребителю, но напрямую могут быть не выгодны тем, кто этот продукт производит. *Искусство внедрения технологических инноваций* для управленцев заключается в том, чтобы создать потребность в них у «обязанного о-своить» эти технологии персонала.

Недостаточно мудрые бизнесмены и управленцы применяют принцип «Ты мне – я тебе»: «Мне нужна выгода – для этого от тебя мне нужно то-то и то-то. Тебе так работать труднее, но я компенсирую часть твоих потерь. Не сопротивляйся, соглашайся и работай по-новому».

Мудрые управленцы ведут себя принципиально иначе: «Мы все заинтересованы в будущем нашей компании. Если она будет сильной и нужной своим клиентам – мы будем чувствовать себя лучше: и зарабатывать сможем больше, и о завтрашнем дне можем не волноваться. Но для этого мы должны минимизировать наши затраты и максимизировать пользу и выгоду для потребителей нашей продукции или услуг. Тот, кто освоит передовые технологии раньше нас – заберет наших потребителей к себе. Так что давайте осваивать новое поскорее!». Сопротивляться тому, что должно быть полезно для нас – не рационально. Хотя, иногда, все-таки хочется работать полегче, особенно, если конкурентов или нет, или их не каждому хорошо видно.

Итак, продуктовые инновации «насильно» внедрить невозможно, поскольку большинство потребителей, чаще всего, не зависит, или старается не совсем зависеть от

организации и производимой только ею продукции, несмотря на активность организаций по формированию лояльности и «привязыванию» к себе «своих» потребителей.

Технологические инновации иногда внедряются, «проламывая сопротивление персонала», поскольку технология – это только *средство* создания того, что потребитель может хотеть приобрести. Хотя персоналу иногда кажется, что технологические инновации должны осуществляться исключительно для облегчения его работы...

Инновации и «новизна».

Что такое «новое», как правило, не обсуждается. Все, что не старое – претендует на то, чтобы считаться «новацией». Однако то, что сегодня кажется новым для данного рынка или организации, на других рынках или в других организациях уже прижилось и стало привычным или, даже, нуждающимся в обновлении.

А. Большинство руководителей-новаторов направляют своё внимание на *чужой опыт* – что можно перенять, какие идеи попробовать применить у себя – либо прямым копированием, либо глубокой творческой переработкой. Причем некоторые из них изучают не только опыт передовых современников своей отрасли, но и интересуются «хорошо забытым старым», а также идеями достаточно далеких отраслей и культур.

Б. Многие руководители побуждают персонал проявлять «нестандартное мышление», изобретая, пусть небольшие, но *объективно новые* и оригинальные *решения*.

В. Многие организации выбирают стратегии инноваций и *инвестируют в исследования и разработки* существенную часть своих и привлекаемых для этого чужих средств.

Г. И только очень немногие организации, объединения организаций и страны рискуют и могут финансировать те разработки, *период окупаемости* которых *неизвестен*, а вероятность «потери вложенных в разработку средств» крайне велика.

В теориях инноваций достаточно распространено деление инноваций «по глубине или степени новизны». Радикально новые разработки основываются на абсолютно новых принципах и подходах, и иногда «подрывают» основы целых отраслей. Их «новое» - *качественно новое*. Но новое может быть и «*количественно новым*» - то же, что и раньше, но не-сколько быстрее, дешевле, левее или правее, иначе завернуто, лучше раскрашено и т.д. В таком случае, многие призывают говорить об «у-лучшениях», «из-менениях», «у-совершенствованиях», даже «новых поколениях» старых продуктов, но все-таки, не «инновациях».

Различия организаций заключаются не только в их смелости и финансовых возможностях. Различия есть и том, как они используют SWOT. Усиливая свои сильные стороны и минимизируя слабые (с учетом внешних возможностей и угроз), организации скорее *улучшают то, что у них есть сейчас*. Ориентируясь на внешние возможности и прогнозируемые, хотя и отдаленные угрозы (с учетом своих сильных и слабых сторон), организации могут ставить задачи на *разработку* чего-то *кардинально нового*.

Однако, все больше специалистов показывают на опыте крупных и известных фирм: непропорционально большие затраты на новое и недостаточное внимание «источникам финансирования этого нового», основанным на успешных старых «наработках», приводят к тому, что компания «теряет себя», не создавая конкурентных преимуществ в этом новом, теряя качество и эффективность своих бывших конкурентных преимуществ или сильных сторон⁵.

Но кто-то все-таки создает «радикально новое». И часто это *другие* организации и люди – не те, кто работали в данной отрасли, имеют мощнейший опыт и хорошо знают потребности старых и новых клиентов. Это те, кто «не скован» стереотипами прошлого опыта, старых подходов и, тем более, успехов на «верном пути». Это, как правило, новое поколение разработчиков, *мыслящих* не обязательно «лучше», но обязательно *иначе*, чем поколение до них.

Различия в понимании радикальности: прорыв или подрыв?

Профессор Гарвардской школы бизнеса К.М.Кристенсен⁶ долго исследовал вопрос – почему из-за новых технологий погибают сильные компании? И он пришел к следующему выводу:

Технологии совершенствования существующего на рынке продукта

- могут быть очень постепенными – *инкрементными*,
- могут быть достаточно *новыми*,
- а могут быть и *радикальными*.

Но все они *улучшают имеющиеся технические характеристики* продуктов, употребляющихся основными потребителями на основных рынках и отражающие имеющиеся у них потребности относительно улучшения имеющихся свойств имеющегося продукта.

⁵ Зиман С. Креветки или успех: бессмысленные инновации или осмысленное обновление / С. Зиман; при участии А.Бротта; пер. с англ. - М.: Эксмо, 2006. - 352 с. - (Профессиональные знания для бизнеса)

⁶ Кристенсен К.М. Дилемма инноватора /Клейтон М. Кристенсен; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.

Все эти технологии он относит к *поддерживающим*, противопоставляя их *подрывным* технологиям – тем, которые *добавляют новые характеристики* даже старых типов продуктов, производя поначалу продукт худшего качества, по более низкой цене и для другой, новой группы потребителей! Продажи этих новых продуктов несопоставимы по объемам с продажами старого типа продуктов, поэтому финансисты и другие руководители компаний-лидеров долго игнорируют новые характеристики продукта как значимые для себя, своих основных потребителей и своего будущего. И из-за этого, как правило, безвозвратно проигрывают.

В отличие от Кристенсена, представители Вартонской школы бизнеса Давила Т., Эпштейн М. и Шелтон Р.⁷, не считают радикальные инновации «поддерживающими». Они называют радикальными те инновации, которые производят *значительные изменения и в бизнес-модели* (в сути продукта или услуги), *и в технологиях* производства этих продуктов или услуг. Несомненно, они меняют правила игры в отрасли. Однако «подрывными технологиями» авторы называют «наполовину радикальные инновации», наполовину – потому, что акцент делается в них только на новые технологии производства, но не на изменения бизнес-модели.

Практики часто говорят об «отраслевых убийцах», и далеко не всегда основанием для «подрыва всей отрасли» являются технологии производства. Часто «подрывными» становятся именно новые бизнес-модели. Однако, с точки зрения Тони Давила и коллег, *не суррогатная, а истинно радикальная инновация* обязательно сочетает в себе *значительные изменения в обеих областях* –

как минимум в одном из «рычагов бизнес-модели»:

- ценностных предложениях,
- логистической цепочке и
- целевых потребителях,

и, как минимум, в одном из «рычагов технологии»:

- товарах и услугах,
- технологиях производства и
- способствующих технологиях.

Жизнеспособность компаний – за счет инноваций или вопреки им?

Исследователи часто анализируют опыт известных компаний. Том Питерс, признаваемый многими одним из главных гуру современного менеджмента,

⁷ Давила, Т. Работающая инновация: как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду / Т. Давила, М.Д. Эпштейн, Р. Шелтон; Пер. с англ. Зоря О.И.; Под науч. ред. Козицкой Т.Ф. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 288 с.

сформулировал лозунг «Изменяйся, или умри!». Однако Серджио Зиман напоминает – именно решив кардинально измениться, известнейшие компании потеряли или лидерство на рынке, или даже самих себя.

«Формулу успеха» сильных компаний ищут очень многие. Но причины гибели некогда сильных компаний сводят либо к несоблюдению, либо, наоборот, именно к чрезмерному соблюдению и следованию «общепризнанным правилам менеджмента и традициям».

В исследовании 40 европейских компаний, имеющих историю более 100 лет, группа исследователей под руководством Кристиан Стадлер сравнивали «лучшие» компании с «очень хорошими» в одних и тех же отраслях⁸. Если курс акций «лучших» компаний за период «известной истории» *рос быстрее основных индексов* (Dow Jones, DAX, FTSE) *минимум в 15 раз*, то рост акций «хороших» - не меньше, чем в 8 раз. Достоверные и сопоставимые данные авторы исследования имели с 1970х годов.

Тщательно изучив все особенности рыночного и внутриорганизационного поведения этих компаний, исследователи выделили ряд наиболее значимых правил, которыми руководствовались и «лучшие», и «хорошие». К сожалению, причины ухода некогда сильных компаний, исследователи не выявляли.

После тщательной экспертной оценки всех выделенных ими особенностей, осталось 4 самых главных «Правила постоянного успеха».

Вывод и правило №1. «*Выдающиеся компании растут не за счет инноваций – они умеют выжимать всё до последней капли из того, что у них уже есть*». Авторы исследования искали единственный показатель для всех отраслей, для сопоставления долей имеющихся материальных и нематериальных активов и развития инноваций. Такого показателя им найти не удалось. Тогда они выделили по несколько критериев оценки для каждого из сопоставляемых параметров.

Эффективность «возделывания компаниями занятых ими территорий»:

- прибыль на акционерный капитал
- норма прибыли и
- рентабельность инвестиций.

Инновационная составляющая:

- процентное соотношение расходов на научные исследования и объемов продаж
- отношение числа полученных патентов к продажам.

⁸ Стадлер К. Правила постоянного успеха// Harvard Business Review Россия Октябрь 2007. Стр. 62-76.

Сильнейшие компании оказались более «консервативными». Вывод исследователей – относительный недостаток инноваций компании могут компенсировать рачительной эксплуатацией имеющихся ресурсов. «А вот постоянно выезжать только на беспрерывном обновлении в ущерб интенсивной деятельности никому не удастся».

На наш взгляд, здесь стоит обратить внимание на то, что основным критерием отбора «лучших» компаний был именно рост стоимости их акций. Что значительно объясняет как поведение этих компаний, так и выбор акционеров.

Интересно также и то, что в 9 рассмотренных исследователями отраслях, только 3 отрасли показали лидирование «лучших» компаний по размеру *текущей прибыли*. Лидирование по *удельной прибыли* показали 8 из 9 «лучших компаний», а лидирование по *прибыли на акционерный капитал* продемонстрировали «лучшие» компании в 8 отраслях и «хорошая» компания в 9й, страховой, отрасли.

Инновации на углубление или на расширение?

Те, кто настаивает на отличии усовершенствований от инноваций, подчеркивают именно это – реальная инновация есть разработка чего-то кардинально нового. Следовательно, «опытные в старом» специалисты могут это новое не суметь разработать, не суметь увидеть, не суметь по-достоинству оценить. Но именно эти старые специалисты создали прошлое бизнеса и компании и составляют всегда в ней ядро. И принятие решений относительно «экспериментов с новым» в ущерб возможным затратам на улучшение старого, часто оказывается невозможным, особенно с учетом «Правила №1».

Тем не менее, те же исследователи выявили и «Правило постоянного успеха №2»⁹. Оно сводится к диверсификации. И к отказу от «экономии на масштабе».

Выдающиеся компании всегда действуют гибко. Если просто «хорошие» компании стараются не отклоняться от некогда выбранного пути, то выдающиеся умеют развивать новые направления. Они диверсифицируют всё:

- продукцию
- клиентов
- географию и
- источники поставок

Противоречие с правилом №1? Нет! Величина затрат на инвестиции может быть относительно малой, но инвестировать в диверсификацию «лучшие» считают для себя обязательным!

⁹ Стадлер К. Правила постоянного успеха// Harvard Business Review Россия Октябрь 2007. Стр. 68

То же подтверждают и исследования Р. Уиттингтона и М.Мейера: дольше остаются в когорте сильнейших компании, имеющие несколько связанных бизнесов, а не один.¹⁰

Диверсификация диверсификацией, но сегодняшнюю жизнеспособность компаний оценивают и пытаются обеспечивать финансовые директора. И их волнуют следующие вопросы:

- Как выявлять и управлять *затратами, эффективность которых* для целей развития бизнеса *сомнительна* с точки зрения финансовой службы?
- Какими инструментами можно определять *эффективность затрат на развитие бизнеса* и как можно измерить получаемый результат?
- Нужно ли и в какой мере можно *стимулировать сегменты бизнеса, способные принести максимальную финансовую отдачу* в обозримой перспективе.

А в не обозримой?!

Любопытный взгляд на *оценку жизнеспособности инноваций во временной перспективе* демонстрирует создатель бизнеса и компании Amazon Джефф Безос: «Я открыл одно эмпирическое правило: посадив в землю семечко, нужно подождать пять-семь лет; только спустя это время ваши усилия отразятся на экономике компании»¹¹.

Оптимисты и пессимисты. Что говорит прошлый опыт?

Правило №3¹². «Лучшие компании стараются *напоминать себе о своих старых ошибках*». И о том, что ошиблись, отказавшись от диверсификации. И о том, что вложили слишком много сил и средств в очередную «рискованную авантюру».

То, как трактуется опыт прошлых ошибок, влияет на то, что будут относить новые сотрудники и управленцы к категориям «Плохо, опасно», и «Необходимо и хорошо».

Но, самое главное, стабильные компании руководствуются выводами из своего прошлого опыта. Поэтому все инновации они проверяют через призму опыта и принципов тех, кто принимал решения вчера. Скорее, это правило про консерватизм. Хотя, если у руля долго и успешно были радикалы и инноваторы – их ошибки помогают им более качественно управлять инновациями, но не отказываться от них.

¹⁰ Цит. по Стадлер К. Правила постоянного успеха// Harvard Business Review Россия Октябрь 2007. Стр. 68.

¹¹ Керби Дж., Стюарт Т. Джефф Безос. Главное – ввязаться в драку. // Harvard Business Review Россия Ноябрь 2007. Стр. 58.

¹² Стадлер К. Правила постоянного успеха// Harvard Business Review Россия Октябрь 2007. Стр. 72

Правило №4. «Лучшие компании *не спешат с реформами*, совершают их очень осторожно и радикальные преобразования у них крайне редки». Если же эти преобразования делаются, то они занимают не месяцы, а годы и даже десятилетия.

Сами авторы исследования были потрясены получившимися выводами. Однако напомним, что выборку «лучших» компаний составили именно те, чьи акции неизменно росли в цене и опережали акции других компаний. Акционеры «осторожничают» не меньше, чем бизнесмены и руководители компаний. Поэтому совпадение осторожности с обеих сторон и сформировало данную выборку. Это, несомненно, не единственный путь к успеху. Но этот путь эти компании к успеху все-таки привел.

Известно, что эффективность внедрения изменений в работу организации крайне низка. Говорят о 70-90% провалов начинающихся организационных изменений. И, если *инновационные разработки* рискуют, в основном, суммой вложенных в них средств, и «подстраховываются» большим количеством разработанных для этого инструментов, то *инновации в организационной сфере* «побрубают на корню» основу старого бизнеса. Поэтому ре-формировать, то есть менять суть и форму самого себя, компании решаются значительно реже.

Сначала *исследования*, потом «опытно-конструкторские» *разработки*, потом осторожные попытки *внедрения* на одном из сегментов рынка - таковы этапы серьезных инноваций, которые компания проводит «на резервном полигоне» и во внешней по отношению к самой себе среде.

Инновации же в организационных и производственных технологиях имеют, как минимум, на один этап меньше: исследования изменений других организаций или разработка моделей своего нового функционирования, это пока только «большие надежды». Реальное внедрение *изменений в привычную систему работы* людей встречается, зачастую, с бесчисленным количеством не предсказанных ранее, но от этого не менее значимых факторов влияния.

Частично эта проблема снимается *пилотными проектами*, однако наши исследования показывают, что таким путем идут только около 15% российских компаний.

Инновационная культура организации и кайдзен.

Являясь практическими консультантами по управлению, мы с коллегами по Группе Компаний «Топ-Менеджмент Консалт» на основании многочисленных проектов по сопровождению серьезных изменений в организациях пришли в следующем выводу – главным фактором как успеха, так и неудач любых организационных нововведений является вовлеченность, либо не вовлеченность в работу по изменениям абсолютно всех

высших руководителей компании. Собственно тех, кто является «носителем образцов корпоративных ценностей и, вообще, корпоративной культуры». Причем речь идет не о том, что кто-то из них может не поддерживать инновации – старт проекта в таких условиях – это хождение по минному полю. Речь идет о степени их приверженности идее конкретных изменений и готовности вдохновлять этими идеями и вовлекать остальной персонал¹³.

Вторым же из 5 самых значимых факторов, является отношение высшего руководства к срокам и скорости предстоящих пре-образований, а также их личные ожидания в этой связи. Чем больше руководители изначально относятся к инновациям в организации как «периоду, который необходимо пережить», тем меньше они побуждают людей к каким бы то ни было инициативам и творчеству. Желание получить быстрый эффект, как бы в компенсацию за период трудностей и поисков лучших форм работы – не есть благоприятная атмосфера для инноваций. Реально же инновационную организационную среду создают те, кто настраивают коллектив на процесс постоянного совершенствования или «кай-дзен» - путь к совершенству, как говорят японцы.

Вести людей по этому пути очень трудно, и опытные и эффективные управленцы понимают, что необходимо обеспечивать и показывать персоналу периодически пусть небольшие, но успехи на этом пути. Если сотрудники вовлечены в «поиски лучшего», если их идеи и предложения востребованы руководством, то сопротивления персонала не возникает.

Если же высшее руководство считает, что и без инноваций компания могла бы прекрасно существовать, изменения нужно производить как можно решительнее, «сверху» и как можно быстрее, тем самым персоналу задается модель инфекции в здоровом организме, и на всех уровнях организации начинают вырабатываться защищающие старый образ жизни «антитела».

Нейтрализацию организационных антител считают одним из 7 правил управления инновациями Давила со своими коллегами¹⁴, Энтони¹⁵ и другие. Однако мы расставляем иные акценты – нужно не создавать ситуаций, провоцирующих появление этих антител. И актуализацию скрытой потребности в тех или иных конкретных изменениях на всех

13 Ксенофонта Е.Г. Лучшее не враг хорошему // "Свой бизнес", ноябрь 2007. стр. 60-62.

¹⁴ Давила, Т. Работающая инновация: как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду / Т. Давила, М.Д. Эпштейн, Р. Шелтон; Пер. с англ. Зоря О.И.; Под науч. ред. Козицкой Т.Ф. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – Стр. 19-20.

¹⁵ Энтони С., Эйринг М., Гибсон Л. План инновационной игры // Harvard Business Review Россия Ноябрь 2007. Стр. 88.

уровнях организации нужно считать первым и необходимым шагом эффективных организационных изменений.

В таком случае не будет вопроса – что же такое инновации: это, все-таки, результат или процесс? Это, конечно же, результаты. И хорошо выстроенный процесс.

Литература.

1. Давила, Т. Работающая инновация: как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду / Т. Давила, М.Д. Эпштейн, Р. Шелтон; Пер. с англ. Зоря О.И.; Под науч. ред. Козицкой Т.Ф. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 288 с.
2. Зиман С. Креветки или успех: бессмысленные инновации или осмысленное обновление / С. Зиман; при участии А.Бротта; пер. с англ. - М.: Эксмо, 2006. - 352 с. - (Профессиональные знания для бизнеса)
3. Керби Дж., Стюарт Т. Джефф Безос. Главное – ввязаться в драку. // Harvard Business Review Россия Ноябрь 2007. Стр. 58 – 67.
4. Кристенсен К.М. Дилемма инноватора /Клейтон М. Кристенсен; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.
5. Ксенофонтова Е.Г. Лучшее не враг хорошему // "Свой бизнес", ноябрь 2007. стр. 60-62.
6. Ксенофонтова Е.Г. Этапы управления организационными изменениями / Россия и социальные изменения в современном мире. Т.2, М.:МГУ.- 2004.
7. Роббинс С.П.. Менеджмент /Роббинс Стивен П., Коултер Мэри; 8-е изд.; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. -1056 с.
8. Стадлер К. Правила постоянного успеха// Harvard Business Review Россия Октябрь 2007. Стр. 62-76.
9. Энтони С., Эйринг М., Гибсон Л. План инновационной игры // Harvard Business Review Россия Ноябрь 2007. Стр. 80-90.
10. What is GEM? The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) / www.gemconsortium.org
11. Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия. 2006. Отчет <http://www.gemconsortium.org/download/1204714212118/GEM>
12. Предпринимательский потенциал российского общества: состояние, проблемы, возможности активизации. Промежуточный доклад по итогам реализации НИР МЭРТ за 2007 гг. / <http://www.nisse.ru/analitics.html>; Чепуренко А.Ю., Образцова О.И. и др.

Ксенофонтова Е.Г. Инновации и организационные изменения // Экономика инновационной деятельности п/р Васильева В.П, из-во ТЕИС Москва, 2008. - Стр. 220-232