

Т.П. Воронина, О.П. Молчанова*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Особенности управления инновационной организацией определяются тем, что в качестве ключевого источника постоянного роста и развития в такой организации выступает творческая деятельность, создание и распространение нововведений. Инновации задают вектор ее развития, во многом определяющий стратегию, структуру и культуру инновационной организации.

Инновационный процесс в каких-то отношениях можно сравнить с производственным. Однако инновационные системы, в отличие от производственных, ориентированы не на повторение, воспроизведение той же самой продукции, а на поиск и утверждение нового. В одних отраслях инновационные процессы более стандартизированы (например, в фармацевтической промышленности разработка каждого нового препарата включает ряд одинаковых шагов, этапов), а в некоторых других отраслях каждый инновационный проект может быть уникальным. Тем не менее, несмотря на значительные различия инновационных проектов, можно выделить некоторые общие черты и закономерности управления инновационными процессами.

Средства управления инновационной организацией могут рассматриваться как управленческие инструментальные средства, как управленческий инструментарий для повышения эффективности инновационной деятельности. Эти средства представляют собой те методы и приемы управления организацией, которые менеджеры могут использовать как «инструменты», как предметы, которыми они могут манипулировать для того, чтобы повысить эффективность инновационной деятельности.

Важно подчеркнуть, что характеристика организации как инновационной – это не статическая, а динамическая характеристика. То есть активная инновационная деятельность – это не какое-то статическое состояние организации, к которому она стремится и однажды раз и навсегда достигает. Это – динамическое состояние, которое можно поддерживать только тогда, когда вся организация постоянно учится стимулировать инновационные процессы.

Современный подход к управлению инновационными процессами предполагает отказ от так называемой «линейной модели», т.е. представления, что исследования, за которыми следуют опытно-конструкторские разработки, в последовательной и поступательной манере приводят к инновациям. Часто встречается одна из двух версий линейной модели инновационных процессов. Первая – так называемая модель «технологического давления» – представляет инновации как результат развития новых идей в фундаментальной науке, имеющих коммерческий потенциал. Вторая – модель «рыночной тяги» – описывает

* *Воронина Татьяна Петровна* – доктор философских наук, профессор
Молчанова Ольга Петровна – доктор экономических наук, профессор.

инновационный процесс как возникающий в результате рыночной потребности, обнаруженной новатором, и на удовлетворение которой направлены усилия.

При выделении особенностей управления инновационной организацией необходимо особое внимание уделять интерактивной природе инноваций, подчеркивая важность разнообразных, достаточно комплексных и разнотипных процессов обратной связи.

В отличие от традиционных подходов к управлению организацией, управление инновационной организацией базируется на двух основных принципах.

Во-первых, менеджеры организации для повышения эффективности инновационной деятельности должны управлять процессами создания и распространения нововведений в масштабах расширенной организации, создавая сетевые организационные структуры, позволяющие развивать необходимые знания, компетенции, поддерживать постоянный процесс обучения в организации.

Во-вторых, для эффективного управления организацией необходимо создавать платформы развития организации на базе интеграции технологий и компетенций с целью поддерживать и развивать определенные портфели инноваций. Такие платформы технологий и компетенций ориентированы на стимулирование инновационной деятельности, являющейся ключевым фактором в развитии организации.

В последние годы значительно изменились представления относительно источников конкурентного преимущества организации. Теперь инновации рассматриваются как один из основных таких источников.

Согласно традиционной неоклассической парадигме, организация объединяет труд и капитал по определенной производственной функции. Так как производственные факторы в рамках этой парадигмы совершенно мобильны, то все организации в какой-то отрасли имеют доступ к одним и тем же производственным факторам, которые они объединяют аналогичным образом, как если бы они работали по рецепту из поваренной книги. Конкурентное преимущество согласно такой «парадигме поваренной книги» может возникнуть только благодаря эффектам масштаба, несовершенству рынка и барьерам входа, так как все это ограничивает мобильность производственных факторов.

Однако огромные различия между организациями в их прибыльности в рамках одной и той же отрасли трудно объяснить, опираясь на неоклассическую теорию. Эти различия коренятся в степени инновационности организаций, новых комбинациях производственных факторов и умелом использовании технологий. Внутренняя среда организации играет при этом все более решающую роль.

Существование характерных для организации компетенций плохо согласуется с «поварской» метафорой неоклассической экономической теории. Согласно новому пониманию стабильное конкурентное преимущество может быть достигнуто только путем развития характерных для данной организации знаний, компетенций, которые лежат в основе инновационной деятельности.

Три наиболее важных изменения в теоретическом видении организации, определяющие особенности управления инновационными организациями, могут быть охарактеризованы как:

- от гомогенности (однородности) к гетерогенности (разнородности) организаций;
- от использования капитала к развитию знаний (как явных, так и неявных);
- от глобального к локальному.

Инициативы по разработке политики, которые отражают особенности управления инновационной организацией, стимулируют разнородность развития знаний в разных организациях, создают и усиливают знания, воплощенные в местных структурах. Опыт разработки политики в инновационных организациях свидетельствует о следующих изменениях, смещениях внимания:

- от технологий и затрат на развитие знаний;
- от ориентации на поставки к ориентации на спрос;
- от поддержки крупных компаний к усилению сетей организаций.

Для управления инновационной организацией характерно то, что принципиальное значение для развития организации имеет управление ее нематериальными ресурсами. В менеджменте инновационной организации нематериальные ресурсы выделяются наряду с материальными и финансовыми и рассматриваются как играющие определяющую роль в процессах разработки и реализации инноваций. Выделяются три основных подхода к оцениванию нематериальных ресурсов организации: стоимостной, рыночный и доходный, – и каждый подход имеет определенные как преимущества, так и ограниченности.

При управлении инновационной организацией принципиально необходимо придерживаться целостного системного подхода, уделяя внимание взаимодействиям между микро – и макроуровнем, учитывая роль национальной среды для конкурентоспособности организаций.

На микроуровне конкурентоспособность обычно понимается как способность организации увеличивать объем своего производства, свою рыночную долю и прибыль. То есть стать более конкурентоспособным означает, например, производить более дешево путем снижения затрат труда. Однако современные исследования справедливо подчеркивают и последовательно доказывают, что неценовые факторы являются, по крайней мере, такими же, если не более важными детерминантами конкурентоспособности, и это в первую очередь относится к инновационным организациям. Неченовые факторы весьма разнообразны, они включают характеристики человеческих ресурсов, технологические факторы, управленческие и организационные факторы.

Конкурентоспособность организаций очевидно отражает успешное управление со стороны предпринимателей или корпоративных менеджеров, и в то же время их конкурентоспособность также определяется свойственными для каждой конкретной страны долгосрочными тенденциями изменения эффективности национальной производственной структуры, ее технологической инфраструктуры и другими факторами, определяющими внешние условия функционирования организаций.

Было проведено немало исследований, в которых авторы стремились выявить эмпирические связи между одним или более показателем конкурентоспособности и

показателем инновационности. Такие исследования включают: эконометрический и статистический анализ; экономические модели; кейс-стади на микро – и макроуровне.

Эти исследования выявляют сложность и динамическую природу инновационных процессов в рамках организаций и отраслей, их неоднородную структуру; при этом не выявляется ничего похожего на «репрезентативную фирму», стилизованную экономической теорией. Не существует общих рецептов инновационной деятельности в различных организациях, управления инновационными организациями. Инновации и освоение технологий являются частью стратегии организации, и для достижения успеха инновационная деятельность должна осуществляться в соответствии с особенностями организации, среды и времени.

Конечно, с одной стороны, простые, повседневные наблюдения делают очевидным, что инновации жизненно важны для роста и поддержания конкурентоспособности. В современном мире ни один фермер, использующий косу и неселекционные семена, не может надеяться на успех в конкуренции с фермером, использующим гибриды и комбайн. Но как, почему и где инновации являются решающими для успеха?

Ответ на этот вопрос осложняется выявлением «исследовательского парадокса» и «парадокса производительности», т.е. слабости превращений результатов исследований в инновации и низких темпов роста производительности при высоких темпах технологических изменений. Эти парадоксы зафиксированы и широко обсуждаются как в ЕС, так и в США, причем достаточно убедительных объяснений им пока не найдено.

В таких условиях в последние годы возрастает значение технологической политики, т.е. политики, целью которой является влияние на принятие организациями решения разрабатывать, коммерциализировать или вводить новые технологии.

В инновационной сфере возможны различные типы политических инициатив, а именно, те инициативы, которые разрабатываются главным образом с целью:

- стимулировать предложение технологий,
- стимулировать и удовлетворить спрос на технологии,
- улучшить информационные потоки посредством развития сетей или национальной инфраструктуры.

При этом неопределенность относительно эффективности политики часто оказывается такой же большой, как и неопределенность относительно инноваций. Такая ситуация иногда описывается как «парадокс политики». Очевидно, что инновационная система должна рассматриваться как сложная система, и, возможно, наилучшей идеей является учесть сложность посредством гибких экспериментальных подходов к политике, поддерживаемых ясными, хорошо специфицированными системами мониторинга, оценивания и бэнчмаркинга.

В последние годы при исследовании управления инновационными организациями анализ проблем на уровне организации часто дополняется рассмотрением региональных и национальных инновационных систем и исследованием взаимосвязей этих уровней разработки и реализации инноваций. Все в большей степени инновационный процесс

рассматривается как нелинейный и интерактивный процесс взаимодействия организации с ее внешней средой

Возникает вопрос, можно ли говорить о региональных инновационных системах только в регионах, в которых существуют ярко выраженные предпосылки развития инновационной деятельности и способствующая ей среда, или инновационные системы формируются и в менее благоприятных условиях, например, в старых промышленных регионах. В целом промышленные регионы рассматриваются как менее инновационные, т.к. в них доминируют старые отрасли или зрелые сектора, велика доля заводов и фабрик, которым не свойственны предпринимательство и инновационный дух. Тем не менее, такие регионы часто испытывают кризисные ситуации, когда иницируются процессы отраслевого, организационного и институционального обновления, ведущие к усилению инновационной деятельности. В последние годы процессы такого обновления можно было наблюдать во многих регионах Европы и Северной Америки.

В течение последних лет существенно изменились представления об инновационных процессах. Произошел переход от подхода, при котором центральное место в ходе анализа инновационных процессов отводилось организации, к более системному видению. Все в большей степени инновации рассматриваются как коллективный интерактивный процесс, который может и должен поддерживаться инновационными системами на национальном и региональном уровнях.

Важно подчеркнуть, что процесс технологических изменений имеет страновые особенности. Это означает, что этот процесс сильно связан с характеристиками той страны, в которой новая технология была генерирована. На уровне экономики в целом приобретение, производство, диффузия и адаптация нового технологического знания поддерживаются сочетанием различных факторов, которые в целом образуют национальную систему инноваций и которая отражается в различных инновационных стилях.

Существует мнение, что процесс интернационализации может уменьшить международные различия путем международной диффузии технологий. Однако необходимо учитывать двусторонний характер процесса интернационализации. С одной стороны, более интенсивный обмен знаниями может сблизить страны друг с другом, но с другой – большая локализация возможностей может еще дальше отдалить страны друг от друга, чему способствует и растущая специализация в результате деятельности многонациональных компаний. Поэтому, если превалирует первый эффект сближения, то естественно ожидать, что страны станут с течением времени более схожими, подобными в технологическом смысле; если же превалирует второй эффект дальнейшего отдаления, то, напротив, они будут становиться все более непохожими.

В ряде работ была предпринята попытка проанализировать, в какой степени национальные инновационные стили становятся более схожими или, напротив, непохожими с течением времени

Результаты многих исследований подтверждают выводы о том, что национальные системы инноваций имеют глубокие исторические корни, которые, как правило, сохраняются

в течение длительных периодов. Страны прошли различные пути технологического развития за последние 100 лет, что подтверждает мнение о страновых особенностях технологических инноваций, их глубинной связи с национальными инновационными системами. Более того, в каждый исторический период наблюдается больше технологической несхожести, чем подобия.

Для того чтобы осмыслить новые подходы к пониманию специфики национальных инновационных систем, иногда используют аналогию инновационной политики малых стран со стратегиями малых и средних организаций.

Используя аналогию малой страны с малым или средним предприятием в условиях глобальной экономики, где доминируют крупные страны и многонациональные корпорации, можно отобразить, спроецировать множество достоинств и недостатков малых и средних организаций на множество потенциальных достоинств и недостатков малой страны. Такое сравнение расширяется до выработки предложений относительно инновационной стратегии малой страны, которые основываются на аналогии с такими достоинствами малых организаций, как гибкость и использование внешних сетей. Таким образом обосновывается, что инновационная политика малых стран должна характеризоваться гибкостью и быстрыми коммуникациями, поощрять аккумуляцию технологий и создание сетей, максимально увеличивать способность национальных организаций воспринимать и развивать технологии.

Понятие национальных инновационных систем (НИС) стало очень важным в менеджменте инновационной организации. Однако как отмечается даже в работах, выполненных в рамках этого НИС-подхода, в нем не проводится серьезного рассмотрения технологических или отраслевых факторов, объясняющих инновации. Безусловно, что на появление новых технологий оказывает влияние национальная инновационная система (НИС), но понимание этого не проливает свет на вопрос о том, как новые технологии начинают распространяться или, другими словами, как происходит диффузия инноваций. Этот недостаток НИС-подхода может быть компенсирован путем его сочетания, одновременного использования с другими подходами, в частности, с таким, в рамках которого исследуются процессы формирования и развития технологических ниш.

Для раскрытия особенностей управления инновационной организацией полезно провести аналогию между разными типами организации и разными типами общественного устройства племен, провести параллель между переходом от развивающейся организации к функционирующей и переходом охотников в скотоводы, выделить основные факторы этого перехода, а также обратного перехода, т.е. организационного обновления.

Как правило, бизнес начинается с небольших неформальных организаций, которые, как и наивные охотники, немного знают, но способны учиться каждый день путем проб и ошибок, развиваться, гибко адаптируясь к внешним условиям. Достигая успеха и познавая эффективные пути, такие организации постепенно становятся похожими на скотоводов. Крупномасштабная иерархическая бюрократия защищает их собственность и «территорию», их социальная динамика очень походит на образ жизни скотоводов.

Подобно сообществам скотоводов и фермеров, бюрократии хороши в малоизменяющихся средах, в которых формулы выживания остаются достаточно стабильными. Но они намного менее успешны в ситуациях, когда рецепт успеха меняется, т.к. их сила заключается в их способности поддерживать статус кво, что снижает их возможность изменяться, развиваться. Их настигает опасность (как и в случае скотоводов), когда среда становится турбулентной и перестает быть предсказуемой. Тогда, чтобы выжить, они должны восстановить что-то из утраченного ими образа жизни охотников. Организационное обновление в такой аналогии предстает как процесс трансформации функционирующих организаций – «организаций-скотоводов» – в развивающиеся, инновационные организации – «организации-охотники».

Проблема состоит в том, что в турбулентной среде современные организации должны сохранить ключевые «фермерские» компетенции, которые производят добавочную прибыль, в то время как «охотничьи» навыки должны использоваться на периферии организации, чтобы «пожинать плоды» от собирательства новых возможностей.

Процесс обновления требует непрерывного конструктивного разрушения статус кво на всех уровнях организации. Нам наиболее интересны «умышленные» действия, предпринимаемые внутри организации, которые могут открыть «разрывы» в организации. Пример: компания 3М для систематического «поджога» зрелых бизнес единиц использует, например, следующий институализированный метод. Компания ввела требование, чтобы все из ее 50 подразделений получали не менее 30% дохода от своих продаж от продуктов, введенных в течение последних 4 лет. Инновационная деятельность выступает как принципиально важный источник обновления организации.

При управлении инновационной организацией важно использовать стратегические средства, помогающие диагностировать проблемы в инновационной системе и выявлять средства решения этих проблем.

Основными стратегическими путями повышения эффективности инновационного процесса в организации являются следующие:

- Использовать знания и интеллект всей расширенной организации;
- Интегрировать потребителей и поставщиков организации в инновационный процесс;
- Расширить исток, начало инновационного канала организации;
- Увеличивать темпы инновационного процесса с помощью инновационных сетей и платформ;
- Постоянно анализировать ход инновационного процесса.

В основе применения управленческого инструментария разработки стратегии инновационной организации лежат следующие рекомендации:

- Разрабатывать эффективный аналитический инструментарий, чтобы оценивать основные сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы;
- Разрабатывать маршрутные карты появляющихся технологий и возможностей для бизнеса, вырабатывать ясное видение альтернатив будущего;

–Подготовить вероятные (условные) планы, потенциальные сценарии и сформулировать ответные меры для каждого возможного случая;
–Выработать инновационное видение, связанное с четкой стратегией;
–Делать акцент на сильных сторонах организации;
–Управлять портфелем внешних партнеров и источников развития организации;
–Разрабатывать проекты в соответствии с инновационным видением, платформами и партнерами организации.

С 1990 года, когда появилась ставшая классической статья С.Прахалада и Г.Хамела «Ключевая компетенция корпорации» в журнале «Harvard Business Review» [Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation / Harvard Business Review, 1990, May-June, p.79–93], понятие компетенция, ключевая компетенция стало новым важным термином в управленческом словаре. Некоторые инновационные организации развили в явном виде на практике системы управления компетенциями. Основные проблемы в отношении управления инновационной организацией здесь следующие:

- Существует ли система управления компетенциями в организации, и из чего она состоит?
- Всегда ли система управления компетенциями поддерживает нововведения?
- Достаточно ли тесно связаны те компетенции, которые имеет организация, с формированием сети развития необходимой продукции?

Цели организации непосредственно связаны с ее стратегией, но они являются более специфичными. Цели определяют вехи, которые бизнес-единица, группа или отдельный сотрудник должны достигнуть, в то время как организация в целом должна реализовать стратегию своего развития.

В последние несколько лет организации стали гораздо больше задумываться о негативных долгосрочных последствиях концентрации на краткосрочных выгодах. Некоторые разработали методы борьбы с этой проблемой, выдвигая цели повышения качества наравне с финансовыми целями. Сбалансированная счет-карта – инструмент, изобретенный Р.Капланом и Д.Нортоном в 1996 году [см. Kaplan R.S., Norton D.P. Translating strategy into action: the balanced scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996] оказался очень популярной управленческой инновацией. Он позволяет, даже вынуждает группы управляющих разрабатывать цели, связанные с потребителем и внутренними процессами, которые имеют равный вес с финансовыми целями организации.

Организационная структура может иметь много различных воздействий на способность организации вести инновационную деятельность. Главные из этих воздействий касаются организации работ и управления вниманием работников.

В организационной структуре существенное значение имеют вопросы иерархии. Главными измерениями традиционной организации являются следующие:

- функция,
- продуктовая линия,
- географическое положение.

До 60-х годов большинство бизнес-организаций выбирали одно из этих измерений как главный принцип, и таким образом организация оказывалась разделенной в одном из этих трех измерений.

Следующий этап начался в 60-х годах, когда ряд мультидивизиональных организаций обнаружили, что больше уже не достаточно ориентироваться только на одно измерение в иерархии. Некоторые команды управляющих решили, что продукция и функция (или география и продукция) являются одинаково важными. В итоге организация на всех уровнях была разделена в двух измерениях. Такая система множественного подчинения быстро получила название «матричная система». Несколько амбициозных компаний развили трехмерные иерархии.

Позже компании пошли немного дальше. Число групп, ориентированных на определенные задачи, проблемы развития, конкретных потребителей, и других специализированных групп и команд увеличивалось до тех пор, пока организация не стала похожа на свободную коалицию полунезависимых групп, организованных вокруг ряда свободно связанных между собой продуктов, потребителей или технологий.

Проектно основанные организации часто рассматриваются как более чувствительные к технологическим и рыночным трендам, более гибкие и более инновационные, чем такие же по величине функциональные или матричные организации.

Проблема распределения властных полномочий в организации оказывается гораздо более сложной, чем кажется на первый взгляд. При управлении инновационной организацией наиболее существенны несколько различных аспектов проблемы распределения властных полномочий: иерархическое распределение власти; область исключительных властных полномочий или перекрытие, частичное совпадение областей полномочий; использование множества команд для решения одной проблемы; фиксированные, жесткие или менее определенные полномочия; ответственность за результаты или полномочия в отношении ресурсов; контроль над критическими ресурсами

Важно учитывать характерные черты и особенности коммуникационных систем инновационной организации.

При управлении информацией в инновационной организации исходят из того, что информация может быть разного типа и формата. Она может быть жесткая (количественная, верифицируемая другими) или мягкая (описательная, часто относящаяся к личным восприятиям и ощущениям). Информация может относиться к финансовым вопросам, к аспектам рынка (потребители, конкуренты), к техническим проблемам, к организационным явлениям. Хотя все организации используют все типы информации, некоторые из них отдают предпочтение определенным ее типам. Наиболее инновационные организации собирают и совместно используют сбалансированное сочетание всех типов информации.

Три измерения собираемой от потребителя информации являются наиболее важными. Во-первых, существуют различные типы информации, которая собирается. Во-вторых, в случае промышленных предприятий существуют разные места сбора потребительской информации. Третьим измерением, на которое обращают внимание наиболее инновационные

компании, является то, кто в компании собирает информацию от потребителей. Клиенты не являются единственным источником информации извне организации. Информация может собираться также из других рыночных источников, таких как поставщики, конкуренты, потенциальные клиенты.

Все организации принимают решения. Вопрос заключается в том, кто вовлечен в принятие операциональных решений и как различные участки выработки определенного решения взаимодействуют между собой. В большинстве организаций один человек отвечает за определенное решение. Но в некоторых компаниях, включая наиболее инновационные, несколько человек принимают определенное решение, и правилом является принятие решений путем консенсуса. Другое отличие состоит в роли высшего руководства. В некоторых компаниях высшее руководство функционирует как апелляционный суд, но в инновационных организациях высшее руководство обычно отвергает эту роль.

Актуальной проблемой менеджмента инновационной организации является управление ее ресурсами. Для повышения эффективности развития организации, стимулирования инновационной деятельности целесообразно при управлении ее ресурсами руководствоваться следующими рекомендациями:

- Преодолевать тенденцию рассматривать ресурсы организации в чисто бюджетных терминах

- Усиливать воздействие того, чем располагает организация

- Уменьшать барьеры между организацией и ее поставщиками, партнерами и потребителями

- Использовать инновационные платформы организации и партнеров, чтобы осуществить инвестиции в человеческие ресурсы и компетенции

- Получать максимум от интеллектуальной собственности организации

- Разрабатывать планы управления инновациями и ресурсами

Для совершенствования структуры инновационной организации необходимо:

- Создать систему руководства инновациями в организации

- Определить роль и установить должность директора по развитию

- Определить, какого типа инновационные сети необходимы, и соответственно управлять ими

- Создавать длительные, устойчивые партнерства

- Использовать гибкие организационные структуры для создания крепкой сети

- Установить четкую ответственность за управление внешними союзами и партнерствами

- Уменьшать значение функционального деления организации

Существуют две основные различные позиции по вопросу о роли сетей организаций в осуществлении инновационной деятельности. Согласно первой позиции только сильные интегрированные организации могут успешно систематически осуществлять инновационную деятельность. Более свободные коалиции, состоящие из совместных предприятий, альянсов или виртуальных партнеров, не способны осуществлять системные инновации, не говоря уже

о выработке стандартов для них или о контроле за их дальнейшим развитием. Но такая позиция оспаривается, в частности, относительно информационной индустрии. Доказывается, что ввиду того факта, что отраслевая структура меняется от вертикальной к горизонтальной и имеет место цифровая конвергенция и сходимости, системные инновации сегодня могут осуществляться только союзническими сетями организаций. Хотя такие сети уязвимы для оппортунизма, они способны разрабатывать и реализовывать системные инновации, поскольку взаимные отношения могут быть стабилизированы различными формами как процедурных обязательств, так и обязательств по существу.

Все более и более иллюзорным представляется мнение, что одна единственная организация способна разработать систему для будущего, не говоря уже о создании для нее универсальных стандартов. Несколько сил побуждают организации создавать союзы и виртуальные сети. Могут быть выделены три из них: (а) развитие горизонтальных структур в отраслях, (б) тенденция цифровой конвергенции, (в) увеличение затрат на НИОКР.

Важно отметить, что феномен формирования альянсов, объединений изменил общую картину, характер конкуренции. Конкуренция теперь разворачивается преимущественно между сетями организаций, а не между отдельными организациями, как было раньше. Более того, организации начинают конкурировать за выгодных партнеров при формировании сетей.

Выводы о растущей потребности в сетях организаций все чаще делаются как в коммерческих кругах, так и в науке управления. Вошел в обиход даже новый термин «со-competition», который может быть переведен на русский язык как «коокуренция», поскольку получен сложением первой части слова «cooperation» (кооперация) и второй части слова «competition» (конкуренция). Введение этого термина указывает на повсеместный феномен конкурентного сотрудничества между организациями. Модель инновационной организации будущего, по мнению ряда специалистов, состоит из внутренних сетей филиалов и внешних сетей стратегических альянсов.

Итак, мы выделили стратегические и структурные особенности управления инновационной организацией. Однако это еще не все аспекты проблемы. Необходимо еще мотивировать работников, управлять персоналом, развивать его таким образом, чтобы способствовать инновационной деятельности в организации.

Важнейшим элементом системы управления персоналом инновационной организации являются стимулы. Наряду с ними множество других управленческих факторов воздействуют на заинтересованность работников в инновационной деятельности. Цели, положительные примеры развития персонала, системы оценивания – все это может воздействовать на желание работников рискнуть и попытаться сделать что-то новое. К тому же инновационные организации таким образом создают свои системы найма, чтобы привлекать работников, склонных к инновационной деятельности.

Системы управления персоналом могут также воздействовать на способности работников вести инновационную деятельность. Управление развитием персонала может иметь особенно большое влияние на способности работников генерировать новые идеи и

развивать их. Но и другие элементы системы управления персоналом, в частности те, которые воздействуют на текучесть кадров, также оказывают свое влияние.

В инновационных организациях применяются четыре основных типа вознаграждения: материальное, служебное продвижение, социальное и имманентное, – при этом материальные вознаграждения часто используются чрезмерно, в то время как другие типы недоиспользуются, недооцениваются, и в этой области существуют большие резервы повышения эффективности управления организацией.

Другие измерения вознаграждений также важны. Когда работник в одиночку или почти в одиночку развивает инновацию, его следует и вознаграждать индивидуально. Но когда группа разрабатывает инновацию, должна быть вознаграждена вся группа. Однако, когда инновационный процесс не включает в себя какой-то особенный или персональный риск, а является просто содержанием обычной работы, тогда и не нужны никакие особенные специальные вознаграждения. Достаточно уже того, что группа утверждает свой статус ведущего коллектива в организации, осуществляя инновационную деятельность.

Инновационные организации часто вознаграждают усилия независимо от того, оказались ли они успешными. Наименее инновационные компании иногда наказывают проектные команды за то, что те не достигли положительного результата, и в итоге они отвращают работников от любого риска, а иногда теряют опыт и знания, накопленные в команде.

Культура организации в принципе может или поддерживать инновационную деятельность, или не поощрять ее. Она может или стимулировать работников разрабатывать и реализовывать инновации, или настраивать их на то, чтобы избегать инноваций, держаться от них подальше. Та степень, в которой культура организации поддерживает инновационную деятельность, значительно различается в разных организациях.

Работники организации могут иметь ряд общих позиций в отношении инноваций, которые могут или положительно, или негативно воздействовать на инновационную деятельность в организации:

- Они могут или сопротивляться инновациям, или поддерживать их.
- Менеджеры могут давать четкие распоряжения в отношении инноваций, или эти распоряжения могут быть неясными, путанными.
- Менеджмент организации может быть или основан, или не основан на страхе.
- Менеджеры могут быть расположены советовать и соответственно изменять свои убеждения и способы действия, а могут быть и не расположены к этому.
- Менеджеры могут быть склонны выслушивать работников, а могут быть и не склонны.
- В некоторых организациях культура в основном технически ориентирована, в других – рыночно ориентирована.
- Культура также влияет на те способы, которыми в организации распределяются вознаграждения.
- В некоторых культурах признается «право на ошибку», а в некоторых нет.

Каждое из этих измерений культуры воздействует на инновационную деятельность в организации.

Организационная культура часто рассматривается как практически неизменная черта, характеристика организации. Однако культура организации, основанная главным образом на неписаных правилах и обычаях, все же медленно изменяется. И что важно подчеркнуть, некоторые инновационные организации пытаются управлять этими процессами изменения организационной культуры.

Для культуры инновационной организации характерна ориентация на непрерывное обучение и изменения. Обучение в такой организации имеет всеобъемлющий и распределенный характер, и важная задача менеджеров – способствовать развитию обучения не только ради самого обучения, но и ради стимулирования инновационной деятельности.