

А.М. Малинин, Ю.В. Меркурьева, И.М. Павленкова
ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ:
ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Рассматриваются подходы и ключевые направления по развитию инновационного потенциала предприятия, анализируются особенности инновационной деятельности предприятия на основе формирования управленческой компетентности менеджеров.

Ключевые слова: инновация; инновационный потенциал предприятия; инновационная активность; управленческая компетентность.

We research approaches and key trends in business innovation development and analyze specific characteristics of innovation activity on the basis of forming management competence.

Keywords: innovation; business innovation potential; innovation activity; management competence.

Низкая инновационная активность, инновационная инертность во многом связана с проблемами развития инновационного потенциала менеджмента организаций – управленцев всех уровней иерархии организаций, призванных ежедневно формировать и реализовывать управленческие технологии воплощения в жизнь инновационных продуктов.

Традиционно под инновацией понимают внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованной рынком. Инновация является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации. При этом следует отметить, что инновационный процесс в организации это всегда разрешение противоречия между новой потребностью и старыми возможностями. И это одинаково верно как для возникшего спроса на новую продукцию или услугу, так и для внутренней потребности в новых управленческих технологиях, способствующих продвижению и развитию организации. Поэтому под инновацией имеет смысл понимать не всякое новшество вообще, а только такое, которое существенно повышает продуктивность действующей организационной системы.

Сегодня под инновацией нужно по-

нимать результат трансформации идей, научных исследований и разработок, научно-технических усовершенствований, а также новые социально-экономические решения и управленческие технологии, которые получили признание, закрепились в деятельности предприятий и привели к положительным социальным изменениям в регионе.

Еще одно важное понятие, позволяющее «перекинуть мостик» между теорией и практикой развития инновационных процессов на предприятиях – это понятие инновационного потенциала. Если «под инновационным потенциалом страны понимаются возможности для создания, разработки, внедрения и распространения полезных новшеств (новых знаний, идей, технологий, товаров, услуг, методов управления, процессов, социокультурных образцов и т.д.)» [10. С. 23], то под инновационным потенциалом предприятия следует понимать возможности использовать всю совокупность организационных ресурсов, прямо или косвенно задействованных в генерации и воплощении в жизнь инновационных проектов.

Понятие «инновационный потенциал» тесно связано с понятием «инновационная активность». Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии. Главным фактором,

отражающим инновационную активность предприятия и влияющим на интенсивность инновационных процессов, является восприимчивость руководства всех уровней иерархии к инновациям. Инновационная активность менеджмента предприятия означает готовность к реализации изменений как в финансово-экономическом механизме предприятия, так и в его социокультурных процессах. В связи с неопределенностью, всегда сопутствующей инновационным процессам, руководители должны обладать склонностью к обоснованным рискованным решениям, а также должны быть готовы понести убытки и уметь их минимизировать.

Сегодня можно отметить смещение в инновационных парадигмах, применяемых в развитых странах для инициирования инновационных процессов на предприятиях. Особенно это важно при формировании инновационной активности управляющей системы. Смещение проявляется в том, что предприятия склонны рассматривать инновацию не только и не столько как промышленное знание, сколько как технологию перевода инновации на этап коммерциализации. Прежнюю парадигму – до введения коммерциализованного подхода – Г. Чесборо называет «закрытые инновации» [10]. Парадигма закрытой инновации исходит из того, что для успешной реализации инновации необходим контроль за проведением инновационной программы на всех этапах. Предприятия должны «генерировать собственные идеи, затем разрабатывать их, затем создавать на их основе продукт, затем выходить с ними на рынок, там заниматься его распространением, после этого заниматься его обслуживанием, финансировать его и поддерживать, – все это компания должна делать сама» [10]. Логика управленческого мышления, характерного для парадигмы закрытых инноваций, ориентирована на «внутренние решения», принятие которых зачастую не связано с изменениями внешней среды.

Парадигма «открытых инноваций», по Г. Чесборо, заключается в том, что предприятия могут и должны, наряду с собственными, использовать внешние идеи, а

также применять «внутренние» и «внешние» способы выходов на рынок со своими более совершенными технологиями [10]. При реализации парадигмы открытых инноваций большое значение имеет объединение внутренних и внешних идей в организационных структурах и социально-экономических механизмах, требования к которым должна задавать применяемая инновационная бизнес-модель. Именно уникальная для данного предприятия бизнес-модель, используя внутренние и внешние идеи для создания новых ценностей, формирует уникальный инновационный потенциал предприятия, позволяющий создавать конкурентное преимущество не только на отраслевом, но и на региональном рынке.

Это означает, что сегодня создание уникальной бизнес-модели становится значимой целью организационных инноваций на предприятии, что, в свою очередь, должно привести к прогрессивному изменению организационной структуры компании, финансово-экономических механизмов, социальных норм и установок персонала, а также созданию инновационного типа организационной культуры на предприятии.

В качестве ключевых направлений инновационных изменений в организации следует выделить такие, как переформулирование миссии и целей организации; изменение организационных функций, организационных структур; трансформация организационно-управленческих технологий; развитие инновационной компетентности управленческого персонала организации.

Одним из препятствий развития инновационной активности управленческого персонала зачастую становится организационная рутина. Она заключается в повседневной административно-хозяйственной деятельности руководителей всех уровней, ориентированной, прежде всего, на поддержание существующего порядка. Известно, что руководители высшего звена даже крупных западных предприятий заняты развитием инновационных стратегий всего лишь около 5% своего рабочего времени. В то время как внедрение в

жизнь предприятия организационных инноваций требует организации взаимодействия разнообразных профессиональных и социальных групп, налаживания эффективных коммуникаций, что в своей совокупности и может стать основой уникальной бизнес-модели конкретного предприятия.

Инновация, как механизм прогрессивного развития, должна стать необходимым условием выживания современного предприятия. При этом инновационная деятельность, так или иначе сопровождающая каждый этап жизненного цикла любой организации, не всегда приводит к ожидаемому результату. Ведь организационные инновации – это такие изменения, которых в организации раньше не было. Поскольку эти изменения затрагивают важные стороны деятельности предприятия, интересы собственников и наемного топ-менеджмента, а также отдельных сотрудников и целых структурных подразделений, то осуществление инноваций в организациях неизбежно будет связано с появлением и необходимостью разрешения конфликтных ситуаций. Известно, что сопротивление персонала является естественным состоянием, сопровождающим любые организационные изменения. Действия руководителя должны минимизировать риски и негативные последствия инноваций для организации, а это требует высокой управленческой компетентности на всех уровнях: от высшего руководства до линейного менеджмента.

Как было указано выше, одним из ключевых направлений инновационных изменений в организации должно стать развитие управленческой компетентности, причем такое развитие тоже должно быть инновационным. Ведь когда мы говорим об управлении, мы имеем в виду воздействие на организационное поведение людей, создающих инновации. Управленческая компетентность, таким образом, включает не только функционально-операциональные и технологические составляющие, но и когнитивные, мотивационные и социокультурные элементы. Более того, развитие инновационного потенциала предприятия потребует таких руково-

дителей, которые, как отмечает Дж. Равен, «готовы работать, когда нужно, проявляют высокую адаптивность, готовы к новым задачам и нововведениям, лично заинтересованы в повышении эффективности труда, в перспективном планировании и наличии планов на будущее, а также готовы брать на себя личную ответственность и исправлять ошибки» [8. С. 73].

По мнению Дж. Равенна, сегодня в развитии компетентного поведения руководителей следует акцентировать внимание на формировании следующих аспектов управленческого поведения:

- инициирование деятельности высокого уровня, как на своей должностной позиции, так и у подчиненных;
- умение оказывать влияние на происходящее в организации, несмотря на растущее сопротивление;
- содействие формированию новаторского климата, оказание моральной и материальной поддержки тем, кто склонен к продуцированию новшеств или к поиску способов более эффективной работы;
- использование риска в своей деятельности [8].

Нам представляется необходимым расширить и углубить предложенное Дж. Равеном понимание управленческой компетентности. Инновационная управленческая активность и ее эффективность, по нашему мнению, зависят, прежде всего, от *многомерности управленческого мышления, обоснованности рискованности решений и способности использования конфликтологического потенциала любых, в том числе инновационных изменений в организации*. Остановимся подробнее на каждом аспекте инновационной активности, которые в современных условиях должны стать слагаемыми управленческой компетентности.

Многомерность управленческого мышления. В менеджменте различают одномерное, двухмерное, трехмерное и многомерное мышление. Одномерное управленческое мышление характеризует направленность управленческой деятельности руководителя прежде всего на возникающие задачи. Двухмерное управленческое мышление нацеливает внимание

руководителя как на производственные задачи, так и на их исполнителей. При трехмерном управленческом мышлении руководитель направляет внимание не только на деятельность (задачу) и на человека (субъект), но и на объективные условия действий. Многомерное управленческое мышление характерно для такого руководителя, который, в зависимости от конкретных ситуаций, в своей управленческой деятельности может ставить на первое место те или другие частные показатели, кроме уже названных. В условиях инновационной деятельности в организации в качестве таких показателей можно выделить следующие:

1. *Способность формировать образ будущего.* Пользуясь формулировкой А.И. Пригожина, образ будущего организации – «VISION» – это «сугубо качественное отражение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу» [7. С. 457]. «VISION» может появиться и благодаря творческому воображению руководителя, и как результат коллективных дискуссий. При этом существующее состояние организации воспринимается как способность и готовность прийти к образу будущего. В этой связи «сегодня» рассматривается через призму «послезавтра», так как настоящее определяется не только прошлым, но и формируется из будущего. Многомерное мышление – это, прежде всего, готовность к появлению нового в виде спектра возможностей.

2. *Осознание недостаточности схемы последовательности в развитии.* Для современного руководителя важно быть готовым преодолевать эффект так называемой «ловушки последовательности», когда риск от «потери лица» при изменении принятого решения становится более опасным, нежели движение всей организации в неверном направлении. Многомерное мышление есть понимание ограниченности поступательности и кумулятивности в развитии организации. Многовариантность и альтернативность организационного развития тогда становится необходимым условием инновационных организационных изменений.

3. *Способность управлять дивер-*

гентными и конвергентными тенденциями. Под дивергентными тенденциями в организации мы будем понимать «тенденции к повышению разнообразия, а под конвергентными тенденциями – к его сворачиванию» [5. С. 185]. Управление разнообразием – «diversity management» – это способ управления, использующего разнообразие как возможности. Данный способ позволяет перестать видеть в разнообразии барьеры и позволяет использовать его для достижения целей, извлекая выгоду. Инновационный потенциал организации может находиться и в комбинации разнообразных организационных конфигураций, и в возможностях гибкого сочетания разных форм социального взаимодействия в организационном процессе, а также в неоднородности коллектива сотрудников в условиях культурного многообразия.

4. *Способность предвидеть и прогнозировать «эффект разрастания флуктуаций»* [5. С. 186]. Согласно А.И. Пригожину, «инновационность есть способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения. В какой-то мере она является антиподом управляемости, поскольку нововведения нередко снижают управляемость, но и без них управляемость становится дисфункциональной» [7. С. 57]. Инновационные организационные изменения приводят к разрушению сложившегося порядка, а возможно, и к состоянию хаоса. Управление организацией в условиях таких изменений требует от руководителя понимания того, что хаос одновременно и разрушителен, и конструктивен – «хаос есть способ самообновления сложной организации». В связи с этим от руководителя требуется умение управлять «неустойчивостью» в условиях гибкого сочетания организационного порядка и самоорганизации. При этом следует отметить, что для России характерна высокая роль социального контроля и детально регламентированные традиции. Поэтому для отечественных предприятий важно поддерживать необходимый баланс между организационным порядком, для того чтобы хаос не разрушил организационную систему, и самооргани-

зацией, поддерживающей инновационную активность.

Способность к принятию обоснованно рискованных управленческих решений. В обыденном представлении чаще риск сочетает в себе вероятность наступления опасных последствий и оценку как опасных некоторых последствий. При этом хотелось бы обратить внимание на тот факт, что само понятие «риск» в науке стало осмысляться, прежде всего, в экономических теориях и предпринимательской деятельности. И действительно, кому как не бизнесмену, предпринимателю, быть в большей степени заинтересованным в сравнении вероятностей наступления благоприятных и неблагоприятных событий, выгод и издержек принятия того или иного решения. Всегда трудным и рискованным становится решение о внедрении новых технологий, о переходе на производство новых продуктов. При этом современная глобальная конкуренция требует постоянной готовности к диверсификации и в области производства продукта, и в области применения технологий. Таким образом, современная управленческая деятельность, требующая инновационной активности, неизбежно включает риск.

Согласно В.И. Зуброву, «о риске говорят в тех случаях, когда может быть принято решение, без которого не возникло бы ущерба» [4. С. 26]. В рамках американской традиции риск рассматривается как процесс выбора между двумя или несколькими альтернативами в ситуации неопределенности. В условиях организационной неопределенности и роста конкуренции собственники бизнеса и менеджмент организаций вынуждены время от времени предпочитать достижение рискованных целей вместо планомерного движения в гарантированном.

Если отталкиваться от предложенного подхода, то в управленческой деятельности риск выступает как выбор альтернативы, процесс принятия решения и результат проведения этого решения. Согласно классификации идеальных типов социального действия (по М. Веберу), мы получим три основания для оценки выгод

альтернатив: целерациональные (максимизация получения материальных выгод); ценностнорациональные (максимизация воплощения в деятельности ценностей и идеалов); аффективные (максимизация удовлетворения сиюминутных потребностей) [1].

Принимая управленческие решения, менеджеры неизбежно действуют в соответствии с рациональной сутью экономического поведения – стремление к увеличению прибыли всегда сопровождается требованием сокращать все возможные издержки. Вместе с тем, они никогда не свободны в своих решениях, причем на любом уровне управленческой иерархии, от влияния ценностей, делающих совместную деятельность людей в организации индивидуально и коллективно осмысленной. А удовлетворение сиюминутных потребностей, на наш взгляд, представляет основу текущей, рутинной административной деятельности любого руководителя. Поэтому развитие инновационной активности менеджмента, включающей выбор альтернатив сразу по нескольким основаниям, всегда связано с индивидуальным отношением конкретных руководителей к риску. Отношение к риску и к рискованному поведению сугубо индивидуально. Одну и ту же ситуацию индивид в разное время и в разных объективных и субъективных условиях видит по-разному. И наличие информации у руководителя в виде экспертных оценок иногда может усугубить трудности принятия решений, поскольку иррациональные компоненты выбора альтернатив формируются на подсознательном уровне, что зачастую не рефлексивируется самим решающим.

По мнению В.И. Зубкова, «неопределенность выступает конституирующим признаком, средой появления риска» [4. С. 64], что также верно и для инновационных изменений в организации. Возрастание неопределенности влечет за собой больший риск и, в то же время, создает основу для инновационного развития, формирует возможности для появления нового, последствия которого – ни благоприятные, ни опасные, – пока никому не

очевидны. Но без попытки воплотить в жизнь эти возможности развитие инновационного потенциала организации становится невозможным. Пользуясь формулировкой В.И. Зубкова, мы определяем управленческий риск как целенаправленное действие субъекта управления, «осуществляемое в условиях неопределенности его исходов» [4. С. 64] ради воплощения инновационных изменений в организации. В этой связи управленческий риск может быть рассмотрен как способ перманентной адаптации организации к средней неопределенности.

Акцентирование внимания на положительных аспектах риска в принятии управленческих решений не лишает рискованное поведение возможного неблагоприятного, опасного для системы организации исхода. Остается открытым вопрос о том, как управлять риском, принимая инновационно оправданные рискованные решения? Ответ на этот вопрос заключается в специфике организационной обусловленности принятия рискованных решений. В качестве критериев для оценки такой обусловленности мы выделяем: добровольность/недобровольность; ординарность/неординарность; результативность/процессность; действие / бездействие.

Вопрос добровольности и недобровольности является основным противоречием функционирования любой организации. На первых стадиях своей жизни участники совместной трудовой деятельности добровольно включены в процесс достижения цели организации. Такая добровольность связана с инициативностью, творческой и инновационной активностью, стремлением к риску и принятием ответственности за возможные последствия. На более зрелых стадиях развития организация склонна к упрочению своего организационного порядка за счет структуры, регламентации деятельности, ориентации на правила и нормы. Работник, включенный в совместную трудовую деятельность, в большей степени вынужденно подчиняется организационному порядку в обмен на приемлемое вознаграждение. Возникновение риска в таком случае

обусловлено скорее нештатными ситуациями, когда речь идет о непосредственных угрозах по отношению к работнику или при реализации его должностных обязанностей. При этом вся система организации ориентирована на максимальное избегание риска, для чего стремится к бесконечному копированию привычного, лишая тем самым себя инновационного потенциала.

Характерной чертой управленческой деятельности в инновационной развитой среде организации является то, что ситуации оказываются неординарными, уникальными, не имеют аналогов, и нет достаточной экспертной статистики для принятия ординарного управленческого решения. Риски в таких ситуациях также неординарны. Но именно в таких ситуациях рискованные управленческие решения приводят к качественному, инновационному скачку в развитии организации.

Способность к принятию именно таких решений зачастую отражает личностный потенциал руководителя, включающий и умение опираться на свой прошлый опыт, и интуитивность, и способность к предвосхищению, а также сочетание познавательных и поведенческих стратегий. При этом, как это ни парадоксально могло бы прозвучать, препятствием к воплощению названных свойств личностного потенциала руководителя может стать соотношение таких аспектов совместной деятельности людей в организации, как результативность и процессность.

В.И. Зубков по характеру цели действия различает праксеологический и гедонистический риск. Он акцентирует внимание на том, что «праксеологический риск направлен на успешное решение задачи в условиях неполноты информации, которая этой задаче объективно присуща» [4. С. 77]. А вот гедонистический риск, по его словам, «направлен на то, чтобы поставить себя в ситуацию неопределенности, в физически и/или социально опасные условия, а затем их преодолеть» [4. С. 77]. Таким образом, в первом случае мы имеем дело с ориентацией на результат, а во втором случае – на процесс деятельности. Практика управления инновационно

неразвитых организаций зачастую перенасыщена рискованными управленческими решениями, способными поставить под угрозу весь организационный порядок. При этом несомненной иррациональной выгодой таких решений является демонстрация управленческой псевдоактивности, особенно по «победному» преодолению возникших организационных дисфункций.

Пракселогически (по В.И. Зубкову) ориентированным решениям свойственен когнитивный анализ ситуации, то есть сначала определяются и оцениваются альтернативы, прописываются разнообразные сценарии поведения при наступлении тех или иных последствий, а уже потом предпринимается само рискованное действие в виде реализации управленческого решения. Такой подход мы склонны называть обоснованным рискованным управленческим решением.

Гедонистически ориентированным решениям [4. С. 79] свойственно перво-степенное иррациональное решение рисковать, и только в процессе реализации рискованного действия включение оценки альтернатив, причем зачастую в условиях значительных ограничений во времени.

Кроме того, в управленческой деятельности мы можем обнаружить как риски действия, так и бездействия. Риски действия в любой деятельности объективно связаны с наличием самого действия, направленного на достижение цели. В данном случае наше внимание акцентировано на анализе риска бездействия в управленческой практике. В.И. Зубков определяет риск бездействия как такое действие субъекта, которое идет вразрез с целями деятельности организации и вызывается «ситуативными и/или аффективными потребностями: стремлением к минимизации усилий, желанием удовлетворить самолюбие ...» [4. С. 79]. Поскольку риск бездействия всегда противодействует достижению организационных целей, то он всегда является необоснованным. Зачастую процессно ориентированные управленцы склонны именно к рискам бездействия, особенно на поздних стадиях развития организации, например в со-

стоянии стагнации.

Таким образом, развитие управленческой инновационной активности очевидно связано с развитием умения принимать как потенциально инновационную ситуацию неопределенности и стремиться к принятию обоснованно рискованных управленческих решений.

Использование конфликтологического потенциала инновационных изменений в организациях. Как отмечалось выше, организационные инновации – это такие изменения, которых в организации раньше не было. Инновация, создавая в организации высокую степень неопределенности, может приводить к обострению противоречий и конфликтов, низкой предсказуемости результатов, что, как правило, сопровождается сопротивлением персонала. Конфликт и конфликтное взаимодействие рассматриваются сегодня как необходимые предпосылки и условия для развития и внедрения новых идей, социальных и технических инноваций. При этом неопределенность и риски в инновационной деятельности являются, с одной стороны, причиной дезинтеграции человеческих усилий, а с другой – ее результатом. Поэтому период инновационных изменений можно назвать проверкой на устойчивость управленческой системы и конфликтоустойчивость организации.

Конфликтоустойчивость нами рассматривается как способность преодолевать внутренние противоречия и снижать дисфункциональные последствия конфликтов. Это один из показателей качества управления в современных организациях. Конфликтоустойчивость организации обеспечивается системой управленческих мероприятий, направленных на поддержание динамического равновесия всех элементов организационного взаимодействия. Когда мы говорим о совокупности приемов, техник, методов, способствующих актуализации конструктивного конфликтного потенциала и эффективному урегулированию конфликтных отношений, то мы имеем в виду специфический управленческий инструмент, называемый организационный конфликт-менеджмент. Конфликт-менеджмент как управленче-

ская практика оказывается частью общей системы менеджмента организации и является необходимым условием успешности инновационной деятельности.

В основе конфликтоустойчивости организации лежит «развитие у людей так называемых социальных способностей, чтобы в конфликтных ситуациях они, насколько возможно, были способны помочь себе сами» [2. С. 10]. Речь идет о развитии конфликтологической компетентности сотрудников всех уровней и, в первую очередь, руководителей. Конфликтологическая компетентность «представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации <...>, способность в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта» [9. С. 140].

Организационный конфликт-менеджмент решает важные для инновационной деятельности задачи. Во-первых, происходит институционализация конфликта, то есть он признается неотъемлемой частью организационного процесса, и тогда происходит изменение восприятия конфликта и его функций. Сотрудникам необходимо принять идею о том, что противоречия содействуют развитию, по Н. Луману, «иммунной системы организации». Организационная «иммунная система» должна быть совместима с саморепродукцией в меняющихся условиях и с принятием полезных изменений» [6. С. 140]. Во-вторых, конфликт-менеджмент обеспечивает создание нормативной системы регулирования организационных конфликтов. В-третьих, организационный конфликт-менеджмент способствует формированию новой конфликтологической культуры, предполагающей разнообразие поведенческих стратегий в конфликте. Учет противоположных взглядов на ситуацию,

способность сдерживать деструктивные формы конфликтного взаимодействия – это показатели не только профессионального отношения к конфликту, но и необходимый элемент инновационной стратегии организации.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что инновационный потенциал организации – это, по нашему мнению, сочетание инновационного подхода к управленческой компетентности и инновационный климат как совокупный показатель восприимчивости организации новым идеям, развитию, изменениям, переобучению, принятию риска и ответственности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
2. Глазл Ф. Самопомощь в конфликтах // Концепции – упражнения – практические методы / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000.
3. Давыдов А.А. Инновационный потенциал России: настоящее и будущее // Институт социологии Российской академии наук: [сайт]. URL: www.isras.ru/blog_modern_3 (дата обращения: 02.02.2012)
4. Зубков В.И. Социологическая теория риска. М.: Изд-во Российского университета дружбы народов, 2003.
5. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. Синергетическое мировидение. М.: КомКнига, 2008.
6. Луман Н. Социальные системы: очерк общей теории. СПб.: Наука, 2007.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
8. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. М.: Когито-Центр, 2002.
9. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. М., 2001.
10. Чесборо Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. М.: Поколение, 2007.