

РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

*Работа представлена кафедрой социологии
Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.
Научный руководитель – доктор философских наук, профессор К. М. Оганян*

В статье с позиций социологии управления рассматривается проблема формирования в организации, реализующей инновационную стратегию развития, организационной культуры, которая должна стать стимулирующей средой для перманентного создания и внедрения новшеств в бизнес-процессы компании ее сотрудниками.

The article deals with the question of forming organizational culture that should become a stimulating environment for permanent creation and adaptation of novelties in business processes by the staff of a company, which develops an innovation strategy, from the point of view of management sociology.

«Искать новые решения или плестись в хвосте у конкурентов – очевидная альтернатива сегодняшнего дня для коммерческих организаций»¹. Этой фразой можно охарактеризовать инновационный вектор развития тех компаний, которые планируют добиться успеха в своих областях экономической деятельности. Идеология фирм инновационной волны состоит в том, чтобы достичь преимуществ над конкурентами путем создания и внедрения новшеств во все бизнес-процессы – от технологий проведения НИОКР и запуска в производство новых продуктов до подходов к найму сотрудников, применяемой системы мотивации и принципов взаимодействия с контрагентами. Инновационное преимущество фирмы перед другими участниками рынка имеет своим результатом нахождение оптимальных решений для бизнеса, его диверсификации и улучшения показателей эффективности.

На сегодняшний день необходимость инновационного развития компаний и предприятий никто не отрицает ни в научном сообществе, ни в деловом, но проблемы практической реализации, внедрения

соответствующей стратегии развития были и остаются головной болью менеджеров на разных уровнях управления. Основные сложности, связанные с внедрением инноваций, лежат прежде всего в области эффективного использования кадрового ресурса компании, его творческого и инновационного потенциала, так как именно он является ключом к интеллектуальному преимуществу фирмы над своими конкурентами. Знаменитое изречение о том, что «кадры решают все», достаточно точно отражает современную инновационную бизнес-парадигму, в которой человеческий фактор рассматривается как одно из основных конкурентных преимуществ. Другие факторы – географические, финансовые, технологические и т. д., актуальные для компаний в недавнем прошлом, во многом нивелируются современной глобализированной экономикой с ее развитыми технологиями аутсорсинга.

Современная практика менеджмента все более делает упор на тесное взаимодействие трех компонентов в своей деятельности: «стратегическое управление организации – стратегия управления человеческими

ресурсами – эффективная организационная культура», без которых невозможна продуктивная деятельность компании². Стратегическое управление человеческими ресурсами при этом определяется как «управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе»³. Малейшая недооценка влияния человеческого и социального фактора на развитие организации ведет к излишнему формализму в достижении целей и задач, негативно влияющих на реализацию стратегии компании.

По мнению ряда российских теоретиков и практиков менеджмента управление персоналом в XXI в. заключается в стратегическом управлении человеческими ресурсами в условиях эффективной организационной культуры, которая представляет собой систему доминирующих в компании моральных норм и ценностей, укоренившихся ритуалов и традиций, которые формируются с момента образования организации, разделяются большинством сотрудников и направляют деятельность организации к достижению намеченных целей.

Эффективное использование кадрового ресурса компании предполагает привлечение менеджментом в управленческих процессах как традиционных методов, так и социологического инструментария для измерения и диагностики организационной культуры компании, изучения когнитивных особенностей сотрудников. В связи с ростом масштаба и сложности задач (вследствие усиления конкуренции), встающих перед коммерческими фирмами, потребность в социологической проработке вопросов обеспечения деятельности компании становится все более актуальной, поскольку качество людских ресурсов особенно сказывается на рискованных и чувствительных к колебаниям конъюнктуры венчурных

проектах, к которым относятся разработка и внедрение инновационных решений.

В то же время нельзя не отметить, что чрезмерная антропологизация управленческих решений способна вызвать кризисные явления в компании, вытравливая из нее предпринимательский дух, излишне перегружая систему управления эмоциональным человеческим фактором. Неслучайно ведущие японские компании (Sony, Nissan и др.) сегодня все чаще приглашают к сотрудничеству топ-менеджеров из США и Европы, поскольку те обладают более высокими, нежели японские руководители, способностями в плане администрирования и корпоративного управления⁴.

Логично предположить, что сочетание внутрифирменной корпоративной культуры и инновационного мышления сотрудников, помноженные на согласованные с ними структуру управления и стратегию организации, своим результатом могут дать синергетический эффект эндогенного развития компании в рамках инновационной стратегии развития. Донесение до каждого работника и принятие им ценностей, целей, моделей поведения и мышления в рамках инновационной организационной культуры и способствующей функционированию компании позволит максимизировать эффект от использования внутренних резервов развития и прежде всего интеллектуального ресурса фирмы, добиться совершенствования производственной деятельности организации с минимумом привлечения ресурсов из внешней среды (в частности, лицензирование технологий, аутсортинг, финансовые заимствования и т. д.).

Создание инновационной культуры внутри организации создает условия для преодоления зависимости компании от влияния конкретных специалистов, ответственных за создание новшеств в фирме, путем использования «сетевых» принципов инновационного мышления (и культуры), распространенного на всю организацию и на все стадии бизнес-процессов. Это позволяет более эффективно включить кадровые

ресурсы фирмы в процесс создания ее конкурентных преимуществ, сделать инновационный процесс развития компании более стабильным и контролируемым, нежели чем при опоре на отдельных, даже наиболее талантливых инноваторов, которые могут вносить значительные флуктуации в деятельность фирмы в зависимости от таких плохо поддающихся администрированию и планированию факторов, как вдохновение, творческое настроение, депрессия и им подобные проявления человеческого фактора.

Перед компанией, выбравшей инновационный путь развития, всегда возникает закономерный вопрос о путях и средствах эффективной реализации выбранной стратегии. Его решение с точки зрения социологии и теории управления лежит в области создания такой организационной системы, которая бы структурно сочетала в себе и основывалась в своем функционировании не только на традиционных инструментах, но прежде всего на связи стратегии управления человеческими ресурсами с организационной культурой фирмы, носителями которой являются сами сотрудники. Рассматривая организационную культуру как мощный стратегический инструмент, по-

зволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели; мобилизовать инициативу сотрудников, мотивировать их на повышение производительности труда, применяя новые, усовершенствованные методы; обеспечивать лояльность и целостность коллектива как системы, а не совокупности людей; облегчить общение посредством установления устойчивых коммуникативных связей, тем самым менеджмент компании получает возможность прогнозировать поведение членов организации, а следовательно, дает им возможность предвидеть проблемы (а не решать их «по мере поступления»). Работа с организационной культурой позволяет компании эффективно снижать себестоимость своего продукта, делая его тем самым более конкурентоспособным (см. рис. 1).

Рассматривая данную организационную систему, следует отметить следующие закономерности ее эффективного функционирования:

1. Реализация целей и достижение результатов, поставленных в стратегическом плане развития и координируемых структурой управления, возможны лишь при подборе сотрудников, во-первых, способных воспринять применяемую модель ин-

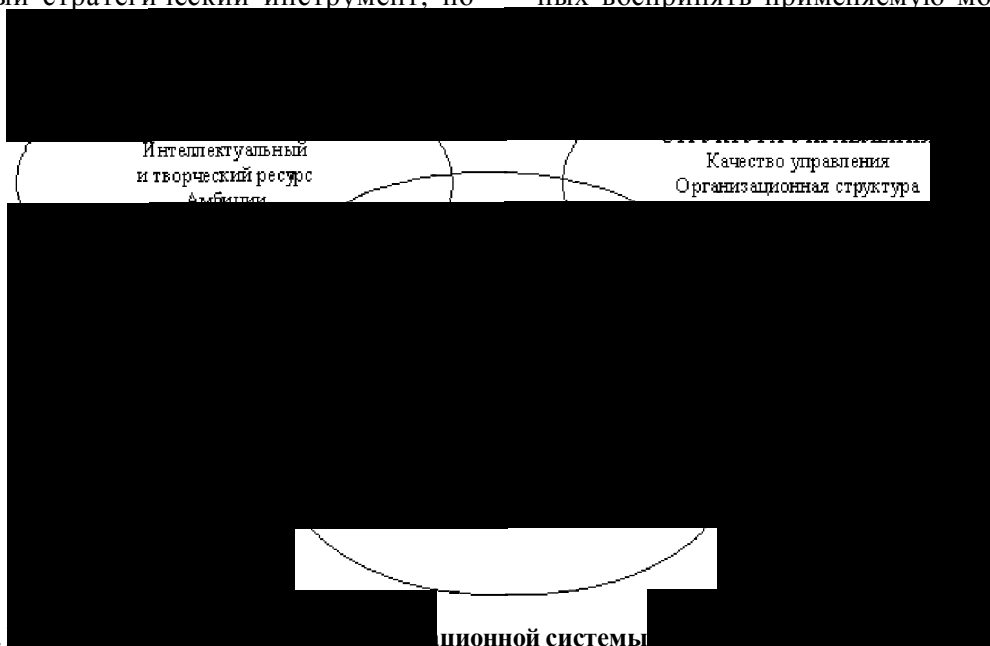


Рис. 1. Организационной системы культуры компании

новационной организационной культуры (не создавая при этом свои субкультуры), ее ценности и нормы поведения, сформированные традиции и обычаи; во-вторых, создание и поддержание в компании таких межличностных отношений и деловой атмосферы, которые сочетали бы в себе одновременно и администрирование, и дух предпринимательства, и нацеленность на результат⁵; в-третьих, создание в рамках компании социума, сообщества, участники которого мотивированы инновационным элементом организационной культуры – тягой к нововведениям, подобно существующим сообществам программистов, которые объединились с целью создания программного обеспечения с открытым кодом и на протяжении последних 10 лет активно сотрудничают в рамках таких проектов, как разработка операционной системы Linux и др.

Формирование кадрового состава фирмы, готового к реализации инновационной стратегии развития и адекватно воспринимающего культуру компании, является полем для обширного применения методов социологии и психологии управления – от традиционных анкетирования и интервьюирования до стрессовых интервью и составления комплексных профессиограмм⁶.

2. Структура управления в инновационной компании должна быть спроектирована с учетом необходимости сочетания не только традиционных для менеджмента процессов администрирования и координации деятельности, но также корпоративного предпринимательства и поддержания положительного вектора развития организационной культуры как «питательной среды» для интенсивного развития компании, т. е. она должна быть настроена на выдвижение на руководящие должности признанных всеми лидерами (а не формальных начальников), инициативных, обладающих системным видением и подходом к решению возникающих проблем, владеющих

методами инновационного мышления и готовых к риску при реализации венчурных проектов, а также способных действовать вне традиционной управленческой парадигмы и готовых быть прежде всего первыми среди равных (в проектных командах, отделах разработки и прочих элементах инновационной сетевой инфраструктуры фирмы). Другими словами, требуется отказаться от традиционного принципа: должность руководителя – это власть и строгая иерархичность подчинения с применением различных методов давления на подчиненных. Основным стимулирующим фактором должен стать не окрик менеджера, премирование или депремирование, а гораздо более сильная нематериальная стимуляция, связанная с приверженностью сотрудников принятым в компании ценностям организационной культуры, ориентированным на поддержание стремления к инновационному мышлению и деятельности.

3. Стратегия компании, также как и два других элемента – кадровые ресурсы и структура управления, является неотделимой частью процесса по реализации инновационного вектора развития. Соответственно, на этом стратегическом уровне закладываются основные постулаты существования и развития фирмы, принципы взаимодействия с внешней средой, порядок внутреннего устройства и взаимодействия, цели и задачи компании, а также, что наиболее важно, те основные идеологические установки, которые формируют в значительной мере систему ценностей и норм организационной культуры компании. Такие привычные стратегические категории, как – философия бизнеса компании, ее миссия, стратегические цели, приобретают в рамках рассматриваемой модели организационной культуры, ориентированной на инновации, эмоциональный окрас, ориентацию на людей, на те кадровые ресурсы, которые должны разделить эти стратегические ус-

тановки с владельцами компании, быть согласными с ними и мотивированы ими для работы на благо компании.

В рассматриваемой модели инновационной организационной культуры системность данной структуры, ее эффективное внутреннее взаимодействие и взаимная согласованность элементов позволяют маховику инновационного развития раскручиваться в заданном стратегическом направлении и приносить успех организации в конкурентной борьбе. На современном этапе развития экономики, где господствует глобальная конкуренция, открыты для доступа рынки после вступления России в ВТО, каждая компания должна стремиться обладать своими уникальными конкурентными преимуществами не только для того, чтобы максимизировать прибыль, но чаще даже для того, чтобы выжить, удержать свои позиции на рынках. Более серьезного и мощного инструмента конкурентной борьбы, чем эффективное использование собственных кадровых ресурсов компании, пока не создано.

Опыт ведущих мировых компаний, таких, например, как Toyota Motor Company с ее целостной корпоративной философией качества и инновационности – кайдзен, основанной в первую очередь на включении персонала на всех уровнях организации в процессы совершенствования и улучшения бизнес-процессов, во многом подтверждает правоту этого утверждения. Соответственно, в рамках нынешней инновационной парадигмы развития понятна значительная зависимость между эффективным управлением человеческими ресурсами и успехами компаний на пути инновационного развития.

Рассмотренные закономерности формирования кадрового потенциала компании как носителя организационной культуры инновационного типа, целевого проектирования структуры управления под нужды инновационного развития, соответствующего целям стратегического планирования, закладывают основы для формирования организационной культуры компании, позволяют разрабатывать методы эффективной реализации ее инновационной стратегии.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Креативное мышление в бизнесе. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 69.

² Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004. С. 35.

³ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М., 2001. С. 202.

⁴ Денисова Д. Займитесь менеджментом с другим / Интервью с Ицхаком Адизесом // Эксперт. 2006. № 43 (537). [Электронный ресурс]. – Режим доступа. http://www.expert.ru/printissues/expert/2006/43/interview_adizes/

⁵ Там же.

⁶ Махов Е. Н. Инновационная культура в кадровой сфере. М.: Евразия, 2005. С. 69.