

УДК 35.08-057.17

Ильченко Светлана Владимировна,

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой жилищного хозяйства и управления персоналом НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва
e-mail: strelec200763@mail.ru

ЛИДЕРСТВО В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье описана роль лидера в инновационной деятельности предприятия. Отражены результаты анализа научного исследования лидерства. Изложены основные принципы эффективного инновационного процесса. Описана технология инновационных преобразований в стратегически ориентированной компании.

Ключевые слова: инновации; инновационный процесс; лидер перемен; стратегически ориентированная компания, лидер инновационного процесса.

Pchenko Svetlana Vladimirovna,

candidate of pedagogical sciences, associate professor, head of the department of housing and personnel management, NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow
e-mail: strelec200763@mail.ru

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE ENTERPRISE ACTIVITIES

The article describes the role of a leader in the innovative activity of an enterprise. The results of the analysis of the scientific research of leadership are reflected. The basic principles of an effective innovation process are outlined. The technology of innovative transformations in a strategically oriented company is described.

Keywords: innovation; innovation process; leader of change; strategically oriented company, leader of the innovation process.

Социально-экономические изменения последних десятилетий показывают, что конкурентоспособными являются предприятия, на

которых эффективно управляют процессами модернизации и инноваций и за счет этого создают уникальные, высокотехнологичные продукты.

Ряд исследователей отмечают наличие социально-психологических барьеров создания инноваций, сформировавшихся в результате закрепления традиции экстенсивного развития, отсутствие рационального отношения к материальным и человеческим ресурсам, страхи перед изменениями, низкую значимость креативных субъектов (А.П. Прохоров, Н.М. Лебедева, Е.Г. Ясин). Поиск способов преодоления этих ограничивающих факторов обуславливает актуальность исследования социально-психологических ресурсов субъектов управления инновациями, в том числе выявление характеристик личности лидеров-менеджеров, идентифицирующих себя проводниками технологических и социокультурных изменений, способных к созданию инновационной организационной среды, управлению креативным персоналом [2].

Важным становится изучение специфики социально-психологических характеристик [1] менеджеров, способных вдохновлять персонал на создание новых технологий, формировать необходимые культурные контексты изменений на предприятиях, учитывая различия в управлении предстоящими процессами модернизации и инноваций.

Лидерство в контексте инновационной деятельности изучали В.М. Bass и В.Ж. Avolio [4, 5, 6, 7], которые предложили методику для операционализации компонентов трансформационного стиля. А. Vas описал инновационного лидера через специфический набор черт [8].

Научные исследования лидерства, направленные на изучение управленческой культуры и инноваций, фокусируются на их дифференциальных характеристиках. Анализ существующих исследований позволяет заключить, что инновационное лидерство изучалось как феномен в многообразии характеристик.

Как правило, лидер инновационного процесса обладает способностью проактивного видения развития бизнеса в будущем. Опираясь на свое предвидение, он выступает инициатором изменений, не только сохраняя бизнес, но и наращивая темп его поступательного развития.

В настоящей статье рассмотрим технологию организации инновационной деятельности предприятия с учетом принципов эффективного инновационного процесса. На каждом этапе изменений политики предприятия выделим роль руководителей-лидеров как инициаторов инноваций, принимающих решение, разрабатывающих и внедряющих инновацию.

Принципы эффективного инновационного процесса состоят в следующем. Принцип необходимости гласит, что к инновации нужно приступать тогда, когда неотвратимость инновационных изменений в компании становится очевидной и необходимой.

Принцип реалистичности требует, чтобы инновации были сформулированы в виде целей, а известно, что цели должны быть реалистичны, иначе они не будут реализованы. Нереалистичные ориентиры выступают, скорее, в форме намерений, мечтаний и пожеланий, а не целей. Реалистичные цели должны удовлетворять требованиям SMART Management: S – Specific (конкретность целей), M – Measurable (измеримость целей), A – Achievable (достижимость целей), R – Realistic (реалистичность целей), T – Time-bound (указание на срок реализации цели). В соответствии с принципом реалистичности, лидеры перемен проявляют приверженность к концепции SMART Management, прорабатывая планируемую инновацию с учетом ее достижимости и обеспеченности ресурсами [9].

Принцип коротких целей в начале инновации означает, что важно не только запустить процесс изменений, но и не потерять импульс активного инновационного движения. С целью постоянной подпитки инновации

энергией включенных в нее людей, необходимо начинать с целей, имеющих короткое время для реализации. Если сразу начать с долгосрочных инновационных целей, когда горизонт планирования отодвигается в будущее на несколько лет, рядовые участники инновационного процесса будут разочарованы, и лидерам инноваций придется удерживать мотивацию людей идеологическими лозунгами или, что значительно хуже, штрафными санкциями. Без реальной материальной отдачи инновация потеряет свою популярность.

Интенсивная нагрузка по десять и более часов ежедневно, работа на полной выкладке сил должны поощряться не только нематериально, но и финансово. Персонал должен видеть, что инновационный процесс протекает успешно, и можно позволить себе траты по улучшению уровня жизни. В противном случае в персонале будет накапливаться усталость и неверие в успех начатых инноваций. Если в инновационный период у сотрудников компании не растет доход, для лидера компании опасно демонстрировать свой высокий уровень материального благосостояния.

Принцип наращивания активности инновационных действий определяет, что инновационные преобразования должны проходить в компании достаточно активно, с увеличением числа системных решений, действий и результатов. Чем больше действий, захватывающих работу всей компании, тем выше степень признания изменений со стороны сотрудников компании. Опасно начать инновацию, и не завершить ее, пусть даже объясняя незавершенность инновации разными причинами. Так, может уволиться лидер инновационного проекта и увести за собой команду, пропитанную духом перемен, может не хватить ресурсов для поддержки изменений, наконец, сама инновация может потерять актуальность для компании, особенно в условиях внезапно нагрянувшего макроэкономического кризиса.

Принцип информационной прозрачности инноваций фиксирует, что решения, действия и результаты инновационного процесса необходимо постоянно обсуждать. Известно, что в начале инноваций только около 20% сотрудников компании воспринимают изменения как новые возможности, большинство же боится перемен, угрожающих их статусу и стабильности. Изменения вызывают тревожность персонала и сопротивление большинства, тем более, в самом начале инновационного процесса.

Причинами сопротивлений сотрудников могут быть отсутствие убежденности в необходимости изменений, недостаток информации по целям изменений, дефицит информации по планируемым результатам изменений, отсутствие вовлеченности персонала в реализацию изменений, а также проведение изменений «сверху», директивно-назидательным способом без обратной связи с персоналом.

Чтобы все сотрудники поддерживали изменения, постоянно лидер и его инновационная команда озвучивают преимущества новых решений для сотрудников компании, создавая позитивный внутренний PR в общественном мнении компании. Такое озвучивание может проходить по-разному: на совещаниях, встречах, бизнес-завтраках, неформальных тусовках, во внутренней Сети в виде интервью, заметок, «писем счастья» и т.п.

На основе описанных принципов эффективного инновационного процесса построена технология инновационных преобразований (восемь шагов инноваций по Коттеру).

Первый шаг. В компании должен появиться реальный лидер перемен, имеющий сильную веру в необходимость и безотлагательность изменений. Как правило, это - руководитель компании или подразделения, которое подвергается инновационным преобразованиям. Для поддержки инновационных процессов лидер изменений создает атмосферу

безотлагательного действия, при которой провозглашается лозунг «Только вперед!» и «сжигаются мосты» для отступлений.

Второй шаг. «Раскручивая» инновацию, лидер (руководитель компании или руководитель подразделения) формирует проектную инновационную команду. Для консолидации инновационной команды полезно организовывать выездные тренинги с целью достижения взаимопонимания между руководителями и сотрудниками, а также формирования у них навыков участия в мозговых штурмах при поиске новых решений.

Третий шаг. Консолидированная команда приступает к созданию видения инновации - единой картины будущего компании, которая будет создана в результате инновационных процессов. Видение определяет направленность инновационного движения и объединяет команду реформаторов и других сотрудников компании. На этом этапе важно учитывать законы формирования видения. А именно, видение должно быть простым, ясным и понятным всем сотрудникам компании, а также акционерам, клиентам и партнерам по бизнесу. Видение должно иметь стратегический характер и достигать (или даже выходить за пределы) пятилетнего плана развития компании. На этом шаге инновационного процесса следует помнить важное предостережение: если команда реформаторов не способна изложить свою концепцию видения и добиться в ответ понимания и заинтересованности сотрудников, акционеров, клиентов и партнеров по бизнесу, значит, простого, ясного и работающего видения еще не сформулировано.

На четвертом шаге решаются две основные задачи: проводится позитивный PR видения инновационного процесса и масштабное обучение сотрудников новым навыкам. С целью эффективного коммуницирования инноваций, организуется специальное обучение команды реформаторов навыкам диалоговых и публичных коммуникаций, а также работы с

возражениями сотрудников, проявляющих барьер к изменениям. Если сопротивление сотрудников инновационному процессу нарастает и начинает поглощать изменения, работе с возражениями персонала следует уделить особое внимание. А именно, в качестве продукта тренинга коммуникаций необходимо разработать документ для внутреннего пользования. Кроме того, в компании массированно проводятся тренинги по «обнулению» старых навыков сотрудников, отказу их от устаревших методов работы и обучению новым навыкам, необходимым для реализации инновационных задач. Параллельно в компании создаются новые сценарии креативных дискуссий, в которых участвуют лидеры инновационных проектов, эксперты, критики, коммуникаторы, а также рефлекслирующие аналитики.

На пятом шаге создаются условия для масштабирования инновации, вовлечения в инновационный процесс все больше сотрудников компании. Известно, что чем больше людей участвуют в реформах, тем лучше результат всего инновационного процесса. Отметим, что, главное при этом, чтобы подавляющее число сотрудников верило в позитивный результат начавшихся перемен.

На шестом шаге инновации необходимо запланировать достижение ближайших результатов. В соответствии с принципами инновации, в пределах одного года или максимум, двух лет, люди должны иметь успешные результаты и получить премии. В качестве быстрых бизнес-успехов могут быть: повышение некоторых показателей качества и прибыли, выведение новых товаров на рынок, увеличение доли рынка, рост производительности, повышение потребительской удовлетворенности клиентов.

В случае если инновационный процесс был направлен на разработку и внедрение компетенций в процессы оценки, обучения и развития персонала, то организация планового обучения по «провисающим»

компетенциям, в итоге, повысит производительность и на выходе - доход сотрудников. Если инновацией в компании выступил Корпоративный стандарт по тайм-менеджменту, отличным результатом выступит мониторинг своевременного ухода сотрудников домой после завершения рабочего дня при полном выполнении должностного функционала и достижении высоких бизнес-показателей. Получение быстрых успешных результатов дает возможность анализировать протекание инновационного процесса и в случае необходимости, пересматривать стратегическое видение и тактические цели инновации.

На седьмом шаге инновационного процесса должны проводиться действия по закреплению достижений и расширению дальнейших преобразований. На этом этапе нельзя терять импульс перемен и праздновать общую победу, ведь известно, что после полного расслабления бойцы не захотят воевать снова. Динамику инновационного процесса придадут мероприятия, идущие в рамках реализуемой инновации.

Восьмой шаг, посвященный закреплению достигнутых перемен – важнейший и завершающий шаг инновационного процесса. На этом этапе создаются специальные положения и инструкции, являющиеся системой внутренних законов и правил для всех сотрудников компании.

Если мы выделим такие инновации в системе управления персоналом компании, как разработку и внедрение Корпоративного кодекса, Стандарта по тайм-менеджменту и модели корпоративных и профессиональных компетенций, то с этого момента становится понятно, как проводить адаптацию новых сотрудников в компании, как оценивать людей, чему их учить и как организовывать корпоративные мероприятия [3].

Как правило, такие стратегические амбиции компании мотивируют талантливых сотрудников на планирование своей карьеры именно в

данной организации, что в конечном итоге, выгодно не только сотрудникам, но и бизнесу в целом.

Список литературы

1. Гони́на О.О. Психические состояния и свойства личности. Монография. Тверь: ООО «Психолого-педагогическая академия», 2018. - 113 с.

2. Глухов П.С. Управленческие ориентации и стили лидерства менеджеров организаций с разной степенью инновационного развития / П.С. Глухов // Вестник ЮУрГУ. – Серия «Психология». – 2010. – Вып. 9. – С.74 – 78.

3. Ильченко С.В. Содержание модели компетенций руководителя образовательного учреждения. В сборнике: Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. 2015. С. 46-51.

4. Avolio B.J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership / B.J. Avolio, M. Bass, D.I. Jung // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 1999. – Vol. 72. –P. 441–462.

5. Bass B.M. The Future of Leadership in Learning Organizations / B.M. Bass // Journal of Leadership & Organizational Studies. – 2000. – Vol. 7, No.3. – – P. 18–40.

6. Bass B.M. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership / B.M. Bass, B.J. Avolio. – Sage: Thousand Oaks, CA, 1994. – 248 p.

7. Bass B.M. Transformational Leadership / B.M. Bass, R.E. Riggio. – 2005. – 296 p.

8. Vas, A. Top Management Skills In'a Context of Endemic Organizational Change: The Case of Belgacom / A. Vas // Journal of General Management. – 2001. – Vol. 27. – № 1. – P.71 – 89.

9. Jacobson Willow S., Sowa Jessica E. Strategic Human Capital // Management in Municipal Government Public Personnel Management. – 2015. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 317–339.

References

1. Gonina O.O. Psihicheskie sostoyaniya i svoistva lichnosti. Monografiya. Tver: OOO «Psihologo-pedagogicheskaya akademiya», 2018. - 113 p.

2. Gluhov P.S. Upravlencheskie orientacii i stili liderstva menedjerov organizacii s raznoi stepeny innovacionnogo razvitiya / P.S. Gluhov // Vestnik YuUrGU. – Seriya «Psihologiya». – 2010. – Vip. 9. – P. 74 – 78.

3. Ilchenko S.V. Soderzhanie modeli kompetencii rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrejdeniya. V sbornike: Tradicii i novacii v professionalnoi podgotovke i deyatel'nosti pedagoga. Sbornik nauchnih trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferencii. 2015. P. 46-51.

4. Avolio B.J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership / B.J. Avolio, M. Bass, D.I. Jung // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 1999. – Vol. 72. –P. 441–462.

5. Bass B.M. The Future of Leadership in Learning Organizations / B.M. Bass // Journal of Leadership & Organizational Studies. – 2000. – Vol. 7, No.3. – – P. 18–40.

6. Bass B.M. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership / B.M. Bass, B.J. Avolio. – Sage: Thousand Oaks, CA, 1994. – 248 p.

7. Bass B.M. Transformational Leadership / B.M. Bass, R.E. Riggio. – 2005. – 296 p.

8. Vas, A. Top Management Skills In'a Context of Endemic Organizational Change: The Case of Belgacom / A. Vas // Journal of General Management. – 2001. – Vol. 27. – № 1. – P.71 – 89.

9. Jacobson Willow S., Sowa Jessica E. Strategic Human Capital // Management in Municipal Government Public Personnel Management. – 2015. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 317–339.