

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/vol8-6.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/48EVN616.pdf>

Статья опубликована 28.11.2016

Ссылка для цитирования этой статьи:

Пришельцева Т.П. Методологические аспекты формирования системы управления инновационным потенциалом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016)

<http://naukovedenie.ru/PDF/48EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 33

Пришельцева Тамара Петровна

ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Россия, Москва¹

Аспирант

E-mail: Prisheltceva@mail.ru

Методологические аспекты формирования системы управления инновационным потенциалом

Аннотация. Статья посвящена проблеме определения стратегических приоритетов инновационного развития организации, основанного на внедрении в хозяйственную деятельность информационных технологий и новых организационных подходов. В статье рассмотрены причины трансформационных изменений в организациях, определена роль управления знаниями как основа развития конкурентоспособности предприятия. Автором приведены результаты опроса, проведенного среди 20 российских крупных организаций, функционирующих в различных отраслях, о применяемых подходах к управлению знаниями и идеями. Автором проанализированы результаты исследования. Сделаны выводы о слабом применении специальных методов и подходов к управлению знаниями как основы развития интеллектуальных ресурсов и инновационного потенциала вследствие ошибочного представления о системе управления знаниями. Руководители многих предприятий не осознают практической значимости в организации системы управления знаниями, либо имеют ошибочное представление о ее сущности и этапах реализации. Автором акцентировано внимание на применении инновационных методов мотивации сотрудников к обмену знаниями как инструмента преодоления сопротивления реализации инновационного потенциала. Предложена последовательность этапов реализации системы инновационного развития на основе знаний и рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются организации при формировании системы управления знаниями.

Ключевые слова: инновационное развитие; управление знаниями; процесс; система мотивации; информационные технологии; автоматизация; потенциал

В 1980-е годы была впервые изложена мысль о корневых изменениях в работе организаций, причиной которых было бурное развитие отрасли информационных технологий. Спустя десять лет в связи с активным ростом дот-комов, вопрос о трансформации бизнес-процессов организаций вновь стал одним из основных в теории и практики бизнеса.

¹ 111033, Москва, ул. Волочаевская, д. 5, корп. 1

За счет сетевых эффектов информационных технологий реинжиниринг выполнения рабочих процессов проникал в процессы хозяйственной деятельности всех организаций. Разница заключалась в объемах проникновения автоматизированных систем управления в процессы конкретного предприятия.

Следует отметить, что в отсутствие автоматизации большая часть сотрудников была вынуждена заниматься рутинной работой. Развитие информационных технологий предоставило возможность простые функции делегировать машинному способу выполнения, а сложные – поручить сотрудникам.

Таким образом, в основе современной экономики лежит интеллектуальная деятельность, оттесняющая на второй план инструментальное и машинное создание благ и услуг.

В связи с этим, в новых условиях увеличивается роль человека высокоинтеллектуального труда как основного источника инновационных идей.

В теории и практике управления появляются новые обсуждения – стратегическое управление человеческими ресурсами (Strategic Human Resource Management), инновационные потенциал сотрудника, подразделения, организации в целом.

В последние годы в быстрый и устойчивый рост переживают организации отрасли интеллектуальных и информационных услуг, внедряющие эффективные корпоративные системы управления инновационным потенциалом в комбинации с организационными изменениями. По различным оценкам, только за счет реализации инноваций в области организации и автоматизации управленческих процессов в российских организациях возможно увеличить ВВП страны на 50-80% [10].

По аналогии с моделью Портера многие исследователи описывают процессную модель формирования знаний в организации, в которой перечислены основные и вспомогательные процессы, встраиваемые в общую систему управления организацией и повышающие ее конкурентоспособность. К основным относятся: получение, генерация, распространение и материализация знаний [1].

К вспомогательным процессам, которые должны обеспечивать сбалансированную и бесперебойную работу основных процессов, авторы добавляют: лидерство, координация, измерение, контроль.

Использование данной модели в общей модели бизнеса должно повышать качество существующих продуктов и услуг, расширять перечень компетенций активизировать инновационную деятельность, т.е. способствовать инновационному развитию.

Как отмечают многие авторы, с ростом объемов и доступности информации ключевым является ее анализ, получение новых знаний из проанализированного массива, на основании которых должны формироваться инновационные идеи.

Именно поэтому исследовательские агентства отмечают быстрый рост таких инновационных направлений в сфере информационных технологий как Big Data, Data mining и Knowledge Management [3].

Для более глубокого понимания уровня использования систем управления знаниями в российских компаниях, а также в целом представления у руководящего состава об их сущности и роли в 2016 году был проведен опрос. В нем приняли участие руководители и представители из департаментов управления персоналом и ИТ-департаментов 20 крупных организаций из различных отраслей (КРОК, Abby, АО "ОДК - Газовые турбины", Ростелеком и др.).

Опрос содержал открытые и закрытые вопросы. Перечень закрытых вопросов и результаты приведены на рис. 1.

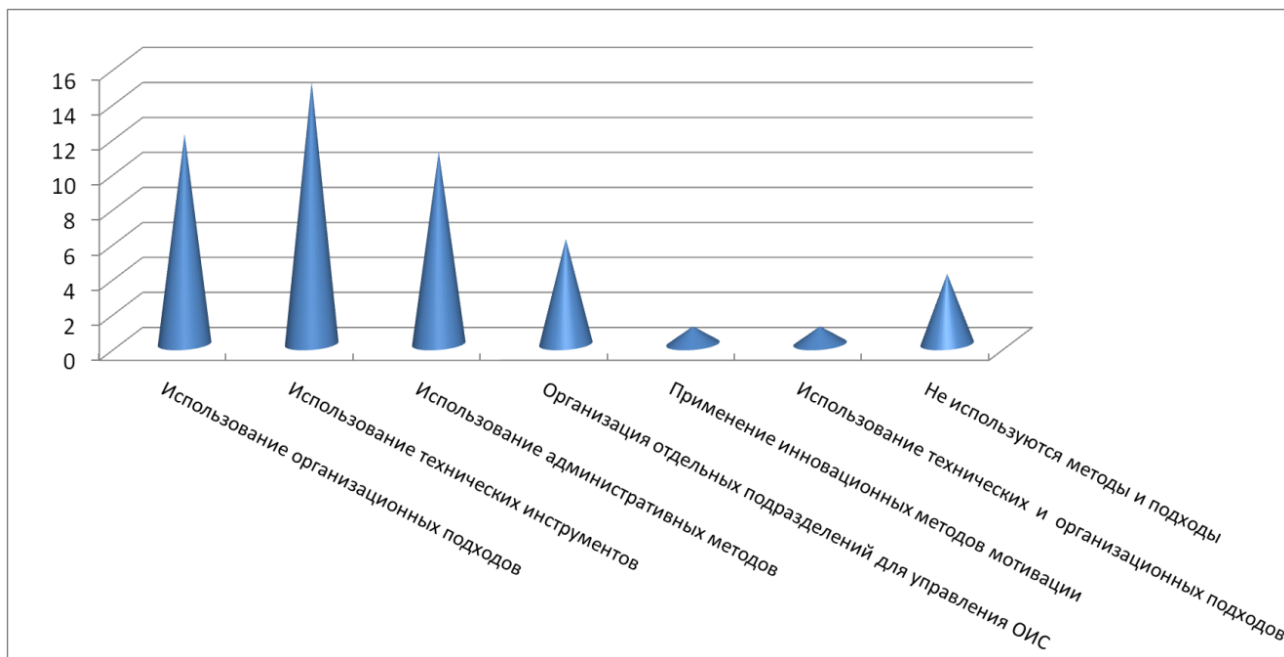


Рисунок 1. Результаты исследования (рисунок автора)

Как видно из диаграммы, некоторые предприятия разрабатывают организационные подходы к сбору/извлечению знаний. Респонденты отнесли к ним: применение набора методов ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), тренинги профессионалов, формирование карт знаний, оцифровка архивов, хранение неструктурированной информации, проведение встреч кросс-функциональных рабочих групп.

Также опрос показал, что организационные методы используются в некоторых фирмах и являются административно обязательным пунктом. Так, некоторые компании включают функции обмена знаниями в должностные инструкции и документированные процедуры. Следует отметить, что среди зарубежных компаний регламентация передачи опыта, знаний экспертов очень популярна и широко распространена, особенно в случаях увольнения, т.к. потерянное знание символизирует утраченные навыки и потенциальное снижение конкурентоспособности. Тот случай, когда организация вынуждена заново создавать или покупать знаниявые ресурсы, имевшиеся у нее ранее. Но, тем не менее, остается множество организаций, которое не уделяет должного внимания закреплению в организационной памяти методов выполнения редких или уникальных проектов.

Результаты опроса отображают, что во многих российских компаниях функциональная область управления знаниями, идеями и инновациями выражена в формировании подразделений, основная задача которых заключается в оформлении прав на созданные в организации объекты интеллектуальной собственности и их защита.

Также среди опрошенных организаций только одна обеспечена набором технических и организационных инструментов, обеспечивающих инновационное развитие организации. Наставничество, внутреннее обучение, научно-практические конференции, обучение сотрудников в MBA организации, программы ротации кадров в различных подразделениях, форумы и сообщества с участием партнеров и клиентов во внутренней корпоративной системе, корпоративная социальная сеть, автоматизирующая ключевые процессы компании, электронная библиотека, обмен мнениями и отзывами об информационных ресурсах и пройденных внешних обучениях, практика студентов и целевая подготовка кадров.

Системы мотивации к обмену знаниями в российских организациях распространены крайне редко. Всего 1 организация из 20, участвовавших в опросе. Безусловно, выделение ключевых показателей, отражающих уровень достижения целей в области управления знаниями и идеями, является сложной и специфической задачей. Многие руководители убеждены, что мотивировать сотрудника можно только материальными поощрениями.

Одновременно следует указать, что западные организации, которым успешно удалось применить методы мотивации для достижения целей инновационного развития за счет непрерывного генерирования и обмена знаниями, не делали акценты на материальные премии и бонусы, считая лучшим стимулом стремление сотрудников увеличить сферу влияния в коллективе.

В целом, результаты проведенного опроса показали, что у руководителей российских организаций разные взгляды на границы области управления знаниями: начиная с увеличения сферы ИТ и заканчивая психологическими и социологическими моделями управления человеческими ресурсами и формированием корпоративной культуры.

Можно предположить, что разница связана с неоднозначной интерпретацией функций и компетенций в области управления знаниями и идеями, а также с отсутствием понимания руководством российских организаций причинно-следственных взаимосвязей, преимуществах и целях внедрения функциональных подсистем управления идеями и знаниями.

Однако опыт инновационных крупных компаний показывает, что системы управления знаниями являются ядром инновационного развития.

Исходя из проведенного анализа внедрения подобных систем ниже приведены этапы внедрения системы управления инновационным потенциалом сотрудников:

- 1) организационная подготовка проекта построения процессов управления знаниями;
- 2) выработка концептуальных основ системы управления знаниями;
- 3) бизнес-моделирования;
- 4) аудит компетентности;
- 5) формирование гуманитарного блока управления;
- 6) формирование технологического блока управления;
- 7) формирование организационного блока управления;
- 8) внедрение системы управления знаниями;
- 9) оценка результативности и развитие системы.

Как показывает немногочисленная практика создания подобных систем, некоторым этапам не уделяется должное внимание, таким как: аудит компетентности, формирование гуманитарного блока в части мотивации сотрудников и выбор подходящего ИТ-решения.

При выполнении этапа аудита компетентности ключевым является классификация знаний в компании, выделение критических областей и источников знаний. Эмпирические исследования показывают, что эффект от неформализованных знаний выше, чем от формализованных. Однако последние проще включить в создание ценности организации, именно поэтому экстернализация и формализация являются ключевыми направлениями развития управления идеями и знаниями [7].

По оценкам Delphi Group, знания рассеяны по организации и разнородны, и 42% организационных знаний являются персонализированными, и лишь 24% являются

формализованными [5]. Поэтому основная сложность заключается в определении локации ценного интеллектуального потенциала, а также подходов к мотивации, чтобы его извлечь и распространить для доступа всех сотрудников.

Не всегда на рассматриваемом этапе уделяется должное внимание выявлению носителей потенциальных знаний и новых идей. На данном этапе должны быть определены как признанные эксперты – носители ключевых знаний, так и носители потенциальных новых идей и знаний. Важно выделить последнюю группу и ее специфику для того, чтобы выработать релевантную модель мотивации и стратегию развития системы.

Основной проблемой этапа формирования гуманитарного управления является ошибочно разработанная модель мотивации, использование ограниченного числа методов.

Как показывают исследования, отказ сотрудников обмениваться знаниями заключается во внутренней конкуренции, существующей в компании. М. Мариничева дополняет список и предлагает следующие причины: «синдром стыдливой мимозы», синдром звездной болезни, синдром «изобретено не у нас», синдром настоящих профессионалов [4].

Исследователи сформировали различные подходы к схеме жизненного цикла знаний. Обобщенный подход использовали Г. Круг и М. Венцин, который включает пять этапов: идентификация, накопление и развитие знаний, формирование компетенций и создание инноваций [8].

В общем случае жизненный цикл начинается с идеи. В результате множества исследований на основе идеи создается объем неформализованных знаний, которые должны быть трансформированы в цифровой формат и перенесены на материальные носители.

После формализации выявляются результаты интеллектуальной деятельности и регистрируются охранные документы. Завершается этап коммерциализацией новшества.

Однако нерешенной проблемой является то, что множество идей не продвигаются до стадии формализации. Как правило, основной причиной является отсутствие возможности у инициатора (автора идеи) перехода к следующему этапу развития знания. Следует отметить, конкурентоспособность и рентабельность коммерциализованного новшества зависит от того, в какой момент времени оно вышло на рынок. Другими словами, жизненный цикл от появления идеи до коммерциализации должен быть короче, чем у организаций-конкурентов.

Именно поэтому этап формализации должен присутствовать уже на стадии появления идеи и не должен быть выделен как отдельный этап. Таким образом, уже на этапе появления идеи вероятность продвижения ее до стадии коммерциализации возрастает в несколько раз.

Это происходит в основном за счет:

- аккумуляции знаний других сотрудников, совместного развития идеи, т.е. краудсорсинг;
- в случае невозможности развития идеи автором, работу на ней может продолжить другой сотрудник, т.е. преемственность идеи.

На наш взгляд, геймификация - включение игровых элементов в процессы распространения знания является инновационным и эффективным методом мотивации.

Главная задача геймификации заключается в использовании психологии игры. Желание получить удовольствие является одним из самых сильных мотиваторов, побуждающих сотрудника увлеченно и с полной отдачей заниматься чем-либо.

Геймификация должна быть реализована таким образом, чтобы сотрудник стремился распространять и делиться знаниями, новыми идеями. Процессы, настроенные для вовлеченности должны быть понятными, постоянно обновляемыми.

Так, согласно пирамиде А. Маслоу после удовлетворения физиологических потребностей, потребностей в безопасности и принадлежности, человек нуждается в уважении и самовыражении. Организации в борьбе за человеческие ресурсы предлагают социальные пакеты и стараются выстроить корпоративную культуру таким образом, чтобы максимально удовлетворить высшие ступени.

Следует отметить, что мотивы сотрудников могут быть разнообразными: профессиональный и карьерный рост, почет и уважение в организации, конкуренция между сотрудниками, чувство соперничества, творческий интерес. Главными и достаточными условиями являются чувство востребованности в организации и удовлетворение условиями труда. Как показывают исследования, проведенные при подготовке статьи, за распространение знаний не всегда требуются материальные вознаграждения.

Именно поэтому многие компании выстраивают программы нематериального поощрения и проводят исследования по эмоциональному состоянию и настроению сотрудников, пытаются проанализировать факторы и причины выявления негативных настроений.

Геймификация позволяет выстраивать процессы поощрения в форме максимально приносящей удовлетворенность сотрудников и понимании их важности, так возможно выстроить виртуальные экономические системы с виртуальной валютой.

С одной стороны, сотрудники могут предлагать инновационные идеи, а с другой стороны – сотрудники инвестируют виртуальной валютой. Та идея, которая набирает определенную сумму, рассматривается на уровне руководства и чаще всего реализуется как улучшающая инновация, либо спин-офф.

Хороший пример, распространенный среди западных крупных распределенных компаний и имеющий наибольший экономический эффект - метод библиотеки практических решений. В связи с тем, что, несмотря на непрерывную работу научно-исследовательских подразделений и отделов разработки, не всегда известно, как разработанные продукты усовершенствованы на местах. Распространение данных практик часто позволяет сэкономить значительно и не выполняться двойную работу.

При этом неотъемлемые атрибуты геймификации – награды, рейтинги прочие составляющие обязательно должны быть встроены в процессы мотивации.

Основной проблемой этапа формирования технологического управления является выбор нерелевантного ИТ-решения.

Не всегда выбор инструмента для эффективного управления знаниями и идеями основывается на результатах предыдущих этапов: детальном анализе специфики накопленных знаний, их структуры и направления потоков, определении узких мест, разработанной модели мотивации. Например, в одних организациях преобладает низкий уровень интернализации, а в других – экстернализации.

Необходимо последовательное объединение нового программного обеспечения в имеющуюся ИТ-инфраструктуру, включение этого ИТ-инструментария в организационную культуру и систему управления человеческими ресурсами.

Разработка ИТ-инструмента может предполагать наличие следующих функциональных возможностей: автоматизация коллективной работы, организация информационных

хранилищ, интеллектуальный анализ данных, аналитическая обработка информации в реальном времени, управление контентом, семантические, комбинаторные инструменты, которые стимулируют поиск нестандартных решений и идей в процессе R&D.

Концептуально решение должно включать три основных блока:

Управление сотрудником, т.е. обеспечение доступа сотрудника к материалам организации и другим сотрудникам, обеспечение профиля, позиции в организационной структуре, отображение личностных и профессиональных достижений, компетенций и навыков.

В связи с тем, что одной из главных задач в области управления знаниями является формирование научных или экспертных сообществ в организации, т.е. формирование сети сотрудников, которая должна стать средой обмена, накопления и структуризации знаний, вторым основным блоком является управление сообществом. В них объединяются сотрудники для достижения общей цели (например, экспертные сообщества, решение творческой задачи и др.). Важно обеспечить совместную работу над документами, персональные дневники и корпоративные энциклопедии, маркировку контента, формирование критериев для составления постоянно обновляемого рейтинга экспертов, программы по вовлечению сотрудников в инновационную деятельность.

Последним блоком является управление контентом – обеспечение функций быстрого и легкого поиска, легкой публикации и изменения контента. Ключевые возможности функционала должны включать: формирование возможностей оцифровки данных, расширение функциональных возможностей по работе с контентом и организация кастомной корпоративной подписки.

Помимо функциональных блоков инструмент должен удовлетворять нефункциональным требованиям, которые важны с точки зрения эргономичности работы с инструментами:

- простой, интуитивный web-интерфейс;
- реализация социальных инструментов, к которым относятся профили и кабинеты пользователей, блоги, социальные связи и прочие инструменты идентификации, обсуждения и улучшения поиска контента;
- использование мультимедийных интернет-коммуникаций, к которым относятся чат, голосовая связь, видеосвязь;
- поддержка мобильного доступа на современных мобильных устройствах [6].

В заключение хотелось бы отметить, что опрошенные крупные российские организации находятся на начальном этапе формирования систем управления знаниями и идеями. Многие организации внедряют информационные технологии в надежде обеспечить инновационное развитие организации, но не подкрепляют их необходимыми организационными изменениями и системой мотивации сотрудников. Следует уделять внимание этапам при внедрении системы управления знаниями и узким местам, с которыми многие организации столкнулись при создании целевых систем (отсутствие выявленных источников потенциального знания и новых идей, непроработанные инновационные методы мотивации сотрудников, выбор нерелевантного ИТ-решения и пр.).

ЛИТЕРАТУРА

1. Година Е.В. Некоторые аспекты управления знаниями в корпорации: распространение и защита // Вестник Университета. – 2015. – №5. – С. 96–99.
2. Ивашечкова М.С. Интеллектуальный капитал: понятие, структура, управление компаниях // Вестник Университета. – 2014. – №14. – С. 313–318.
3. Малыгина О.В. Построение системы управления знаниями в компаниях // Вестник Университета. – 2016. – №7–8. – С. 36–43.
4. Мильдзихов З.Т. Динамика интеллектуального капитала в российских компаниях // Вестник Университета. – 2016. – №6. – С. 202–206.
5. Михальченко М.В., Смирнова В.Г. Сравнительный анализ концепций управления творческой деятельностью в бизнес-организациях // Вестник Университета. – 2014. – №9. – С. 193–199.
6. Пономарева С.В. Концептуальные положения финансовой стратегии развития компаний сферы интеллектуальных бизнес-услуг // Вестник Университета. – 2013. – №15. – С. 59–68.
7. Пономарева С.В. Переход к экономике знаний в деятельности компаний сферы интеллектуальных бизнес-услуг // Вестник Университета. – 2015. – №2. – С. 44–52.
8. Родин Д.Ю. Бренд как интеллектуальный капитал: сущность и объект управления // Вестник Университета. – 2015. – №5. – С. 167–171.
9. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday, 1997. – 261 p.
10. Using Knowledge Management to Drive Innovation — KM Symposium by APQC, February 2003. URL: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/usingknowledge-management-drive-innovationkm-symposium-february-2003> (дата обращения: 14.11.2016).

Prisheltseva Tamara Petrovna

State university of management, Russia, Moscow

E-mail: Prisheltceva@mail.ru

Methodological aspects of innovative potential management

Abstract. The article deals with the definition of the strategic priorities of organization innovation development, based on the introduction of the economic activity of information technology and new organizational approaches. The article describes the causes of transformational change in organizations, defined the role of knowledge management as a basis for development of enterprise competitiveness. Author presents the results of a survey of applied knowledge management approach and ideas conducted among 20 Russian largest companies operating in various sectors. The author analyzes the results of the study. Conclusions about the low use of special methods and approaches to knowledge management as a basis for the development of intellectual resources and innovative potential due to the misconception of the role of knowledge management components. Leaders of many companies are not believe of the practical importance of the organization of the knowledge management system, or have the wrong idea of its nature and stages of implementation. Author also focused on the use of innovative methods of motivating employees to knowledge sharing as a tool to overcome the resistance of the implementation of the innovation potential. Proposed the stages for implementation of the innovation development system based on knowledge and the basic problems faced by the organization in the formation of a knowledge management system.

Keywords: innovative development; knowledge management; system of motivation; information technology; automation; potential