

Зачем нам эти инновации*

(Управление персоналом, 2011. - №2. –С.35-41.)

Игорь Гурков, Евгений Моргунов, Екатерина Падило

Весьма популярной в последние годы стала тема модернизации и инноваций. Действительно, каждый день приносит нам все новые свидетельства изношенности и даже дряхлости отечественных производств и оборудования. Аварии, пожары, отключения тепло- и электроснабжения, транспортные катастрофы... Дальше ехать некуда и не на чем! Значит, надо искать способы и ресурсы для изменения ситуации. Если вспомнить профессора Преображенского из «Собачьего сердца», то, может быть, стоит поискать источники разрухи не только в экономике, но и головах сограждан. Такую задачу мы поставили в нашем исследовании, конкретизировав ее как поиск мотивов, которые бы стимулировали людей на создание новых процедур, оборудования и технологий.

Начнем с определения понятий. Одна из самых широких трактовок термина «инновации», данное Баклером, определяет её как весь спектр мероприятий, необходимых для предложения новых ценностей потребителям и обеспечения удовлетворительного дохода для самой организации. Инновации – это некая среда, культура, духовная сила, которая существует в организации и определяет процесс создания ценностей [Johannessen J., Olsen B., Olaisen J. , 1997].

Многие этапы в жизни каждой из зарождающихся, активно функционирующих и заканчивающих свое существование организаций связаны с различными моментами успешного или неуспешного, активного или пассивного, научно обоснованного или «слепого» внедрения инноваций. Некоторые руководители излишне увлекаются новшествами и потенциально это может привести к банкротству. Здесь, как и везде в бизнесе, нужен точный расчет, – считает бизнес консультант Александр Сосновский. Уровень, широта и глубина инноваций, учет внутренних и внешних переменных организации во многом определяют как успех, так и неуспех нововведений. При этом, если внешние переменные успеха часто отражают свойства экономической ситуации на рынке, то внутренние переменные успеха являются интегралом решений, принимаемых менеджерами и сотрудниками компании. И если решения в разных группах персонала

* Данная работа предпринята при поддержке гранта научного фонда НИУ Высшая школа экономики № 10-04-0007.

заметно различаются, итог может оказаться печальным для компании (Моргунов Е.Б., 2005).

Важным психологическим моментом, способным затормозить инновационный процесс, а в некоторых случаях и вообще остановить его, является неприятие инноваций, которое получило название психологического барьера по отношению к нововведениям, сопротивления им. Это состояние, мешающее протеканию процессов адаптации человека в новой среде, связано с ситуацией и психологией работников. В основе сопротивления инновациям лежит в целом нормальное стремление людей к сохранению стабильности, с предпочтением «знакомого» «незнакомому», с жизненным опытом, побуждающим к осторожности и опасениям. Часто мы отдаем предпочтение новым идеям только после того, как их испытают на себе другие. Мы постоянно пользуемся чужими мнениями и не очень верим в истинно новые идеи. Поступая так, мы действуем вполне разумно и страхуем себя от возможных потерь [Berkun Scott, 2007]. Сопротивление инновациям также полезно, но его перевес в корпоративной политике, в итоге, может привести к не учету новых возможностей и к проигрышу компании на рынке.

Один из наиболее эффективных способов преодолеть сопротивление инновациям – это поместить людей в новые условия ведения дел, в организационный контекст, который предполагает новые роли, обязанности, взаимоотношения. Создается ситуация, вынуждающая людей прийти к новым ценностям и действиям. Моделирование новых организационных ситуаций повсеместно используется в тренингах и оценке персонала. Но носит там краткосрочный характер, позволяющий судить об инновационном потенциале участников обучения. Другое дело организация, в которой процесс изменения организационного контекста не может быть реализован быстро. Если мы будем стремительно запускать инновации и так же быстро их останавливать, ничего кроме организационного стресса мы не получим, - говорит бизнес-консультант из компании «Ассоциация бизнес мастерства» Евгений Маслов. Людям необходимо дать время и возможность выйти из текущего состояния. Ведь значительное изменение организационного контекста, связанного с инновацией, зачастую создает ощущение личностной потери. Люди склонны носить траур по старой системе, по привычному образу действий. Зачастую это проявляется в том, что возникают рассказы или мифы о «старых добрых временах», даже если эти времена в действительности не были столь хороши. Процесс преодоления чувства потери и проведения «траурной церемонии» занимает определенное время, что необходимо принимать в расчет при введении инноваций. Необходимо полное предоставление информации о проблемах текущего

положения вещей, а также введение запланированного отрезка времени, дающего людям возможность свыкнуться с грядущими изменениями и подготовиться к ним [David A. Nadler, 1981].

Существует две потребности, острую необходимость в удовлетворении которых испытывают люди при больших изменениях. Первая потребность заключается в желании сотрудников верить, что руководство компании знает, что оно делает, в какую сторону меняется ситуация на рынке и как оно собирается претворять в жизнь программу изменений. Вторая заключается в необходимости понять, что нового изменения принесут в жизнь каждого конкретного члена организации. Весомая проблема, с которой сталкивается руководство при попытке учесть эту вторую потребность, заключается в том, что никто точно не сможет определить, каким образом изменения повлияют на каждого отдельного индивида, и что они будут для него значить в итоге. Только в результате многочасовых обсуждений иногда можно спрогнозировать то, что действительно может произойти [см., Champy J.].

Культурное разнообразие в источниках инноваций

Возрастающее культурное разнообразие персонала в условиях глобализации предполагает появление новых задач для HR-менеджеров. Менеджеры и работники международных компаний должны быть осведомлены о том, как работать в условиях кросс-культурности [см., Helen de Cieri]. В то же время понимание обусловленных культурой различий ведет к более глубокому пониманию экономических проблем собственной компании или даже страны. Хотя в России в последнее время много пишут о модернизации и инновациях, по настоящему остается мало понятным, на какие мотивы персонала могут послужить опорой для введения инноваций. А эта проблема далеко не нова. Так, Д.Р. Мацумото исследовал разницу в потребностях и мотивах, обусловленную национальной культурой. На основе сравнения японской и американской культур этот исследователь выявил две формы восприятия себя: *независимое* и *взаимозависимое*. Во многих западных культурах индивид воспринимает себя отдельно и независимо от других, как самостоятельного и самодостаточного субъекта. В подобных культурах понятие «индивид» включает в себя такие аспекты как «быть уникальным», «выражать себя», «осознавать свою суть и реализовывать себя», «стремиться к достижению своих целей». Во многих восточных культурах, наоборот, подчеркивается важность такого понятия как «фундаментальная взаимосвязь всех живых существ» [Matsumoto, D, 1994, p.20]. В таких

культурах приоритетами становятся: «установить хорошие взаимоотношения с другими и с группой, к которой индивид принадлежит», «читать мысли других», «быть сочувствующим», «исполнять свою определенную в обществе роль», «совершать хорошие дела» и т.п. Взаимозависимое восприятие себя основывается на том, может ли индивид «вписаться» и быть релевантной частью отношений. Эти различия отражены в двух понятиях, которые стали объектами важных исследований:

- **мотивация достижения;**
- **самосовершенствование** по отношению к **сглаживанию значимости собственного «Я».**

Мотивация достижения (по Макклелланду) – это глубинная психологическая установка человека на достижение определенного успеха и уход от неудач, которая в значительной степени объясняет разницу в поведении людей. Развитие мотивации достижения объяснялось Макклелландом и его коллегами особенностями социализации (напр., ценностными ориентациями у представителей тех или иных социальных слоев, условиями воспитания и т.д.).

С точки зрения взаимозависимого восприятия себя достижение совершенства может иметь другие социальные цели. Даже если поведение и стремление к получению хорошего образования и занятию хорошей должности у представителей разных культур могут быть одинаковы, цели могут значительно различаться, например, повышение статуса не только своего, но и своей семьи, стремление оправдать ожидания членов семьи, удовлетворение чувства долга перед родителями. Уровень мотивации достижения в подобных культурах (взаимозависимое восприятие себя) может быть тесно связано с чувством гордости за семью и почтительности к родителям.

Разница в культуре влияет на самооценку и удовлетворенность работой. Так, для западных культур характерна завышенная оценка себя уже среди детей. Большинство респондентов разных возрастных категорий считают себя умными и привлекательными выше среднего уровня. Эта тенденция к переоценке своих качеств называется эффектом «фальшивой уникальности». Для выявления связи культуры и удовлетворенности работой Хуанг и Ван де Влирт (2004) использовали данные 129,000 респондентов из 39 наций. Им удалось доказать, что «белые воротнички» более удовлетворены работой, чем «синие воротнички» в индивидуалистских культурах, но в коллективистских культурах подобного различия нет. Исследователи считают, что данный результат был получен

потому, что «высшие потребности» по А. Маслоу (самоактуализация и самоуважение) не имеют такой ценности в коллективистских культурах. Таким образом, у работников из разных культур ведущими становятся разные потребности по А. Маслоу.

Мотивация в кросс-культурном менеджменте особенно сложна, так как организация имеет дело с различными культурами, различными ресурсами и различными философиями, встроенными в единую организационную структуру. В исследовании Money и Graham (1999) японские и американские работники выделили как основной мотиватор увеличение денежного вознаграждения, но по-разному оценили «социальное признание», которое для японцев, как и следовало ожидать, явилось более важным. Таким образом, внешне индивидуальное отношение к вознаграждению может быть похожим у представителей разных культур, но различным по внутренней структуре мотивов [См., Graham, J.].

Индивидуальные средства поощрения, которые эффективно работают в таких индивидуалистически ориентированных культурах, как США, могут не дать результатов в других культурах. Например, учитывая патернализм и коллективизм, характерные для японской культуры, можно сказать, что индивидуальное финансовое вознаграждение может привести к выделению члена из группы и вызвать обиду у других членов группы. Поэтому традиционная японская система бонусов основана на успехе группы, а индивидуальное вознаграждение встречается очень редко. В странах Восточной Европы мотивация вознаграждением имеет большую эффективность, чем в США, но стимулы, основанные на выделении работника из числа других так же, как и в Японии, являются менее эффективными.

Как вводить инновации в разных странах

Важнейшей проблемой, стоящей перед современными компаниями, является создание и обеспечение надежных средств конкуренции в сложной стихийной среде бизнеса с непредсказуемым и неясным будущим. Традиционные способы конкуренции достигли такого уровня выравнивания, при котором производства мало различаются на основе технологии, продукции или цены. Такие факторы могут легко братья на вооружение конкурентами, они создают лишь временное преимущество. Необходимо искать новые способы конкуренции [Graham, J.]. Они, в частности, могут быть основаны на учете национальных особенностей мотивации к инновациям.

Какие мотивы к инновациям являются важными для представителей разных культур, мы выяснили, опираясь на результаты опроса, проведенного нами среди представителей трех стран: России, Германии и Турции (по 30 респондентов в каждой стране). Наши респонденты были с высшим образованием и работали в своих странах.

Чтобы провести данный опрос нами специально был разработан опросник, состоящих из 68 вопросов по 17 категориям мотивов (по 4 вопроса на каждую категорию мотивов). Создать специальный опросник потребовалось по той простой причине, что предварительный анализ не выявил аналогов, несмотря на довольно большой выбор опросников, направленных на выявление различных аспектов мотивации. Выбор стран также был не случаен. Первоначально мы исходили из гипотезы, что вероятные различия мотивации к инновациям будут связаны с культурно-историческим и религиозной спецификой указанных стран. В этом смысле мы предполагали, что результаты по российской выборке окажутся промежуточными между результатами германской и турецкой выборок. Ведь уже давно сложилось определенное клише о промежуточном положении России между Западом и Востоком, между христианской и мусульманской традицией.

Обработка результатов включила подсчет полученных баллов и их соотнесение по 17 группам мотивов (см. Табл. 1).

Таблица 1.

Средние показатели источников мотивации к инновациям у представителей трех стран

Источники мотивации к инновациям	Турция	Россия	Германия
1. Материальное положение	3,666	4,308	4,083
2. Условия труда	4,125	3,661	4,277
3. Представление о ситуации	4,027	3,955	3,944
4. Удовольствие от процесса и/или результата	4,431	3,867	4,472
5. Длительные и перспективные отношения	4,194	3,720	3,777
6. Общественная значимость или влияние	4,0	3,720	3,611
7. Личное достижение или соревнование	3,50	4,0	3,138
8. Изменение ситуации	4,0	3,970	3,388
9. Любознательность и кругозор	4,152	3,808	4,333
10. Независимость или самостоятельность, круг полномочий	3,361	3,544	3,694

11. Польза обществу или коллективу	4,027	3,691	3,750
12. Экономическая ситуация в организации	4,069	4,50	3,666
13. Одобрение со стороны руководства	4,0	3,985	3,666
14. Риски дальнейшей деятельности	3,652	3,852	3,722
15. Карьерный рост	3,833	3,985	3,444
16. Объяснение ситуации руководству или коллективу	3,944	3,750	3,722
17. Давление окружения	3,416	3,176	3,333
Средние значения:	3.906	3.852	3.765

Результаты, полученные в итоге опроса, изменили многие наши первоначальные представления. Во-первых, как видно из табл.1, средний уровень мотивации к инновациям незначительно выше среди представителей турецкой выборки. Во-вторых, результаты турецких и германских респондентов оказались намного ближе друг другу, чем результаты россиян.

Для того, чтобы сделать результаты более очевидными, мы выбрали по три самых значимых и три самых не значимых мотива к инновациям для каждой страны. Затем полученные шесть групп мотивов мы разместили в отдельной таблице 2.

Таблица 2. Сильные и слабые мотивы к инновациям в разных странах

Страны \ Группы мотивов	Турция	Россия	Германия
Сильно мотивируют	Удовольствие от процесса и/или результата; Длительные и перспективные отношения; Любознательность и кругозор	Экономическая ситуация в организации; Материальное положение; Личные достижения или соревнование;	Удовольствие от процесса и/или результата; Любознательность и кругозор; Условия труда;
Слабо мотивируют	Личные достижения или соревнование; Давление окружения;	Условия труда; Независимость, самостоятельность, круг полномочий;	Изменение ситуации; Давление окружения;

	Независимость, самостоятельность, круг полномочий;	Давление окружения;	Личные достижения или соревнование;
--	--	---------------------	-------------------------------------

Удовольствие от процесса и/или результата: самый высокий результат для Германии – 4,472. Это самый высокий результат из всех 17 категорий по этой стране. Достаточно высокий результат по этой категории для Турции, а у россиян он значительно меньше – 3,867.

Результат по группе мотивов «Любознательность и кругозор» самый низкий для России – 3,808, по сравнению с Германией – 4,333. Неужели, мы и вправду нелюбознательны.

У россиян самым важным фактором, способствующим инновациям, является материальный фактор. Россиян мотивирует доход, экономическая стабильность организации, а также возможность сделать карьеру, личное достижение.

У турок наиболее важным мотиватором оказалась категория «Получение удовольствия от процесса и/или результата». Достаточно высоко оцениваются мотивы категории «Любознательность и кругозор». На весомость принятых в восточной культуре социальных мотивов указывает весомость категории «Длительные и перспективные отношения» как источник стремления к инновациям.

Предполагалось, что результаты у граждан Германии и Турции будут отличаться значительно, как у носителей различного культурно-религиозного наследия, типичного для Запада и Востока. Место результатов россиян виделось нам промежуточным между немцами и турками. На самом деле результаты опроса показали другое. По многим категориям мотивов результаты у граждан Турции и Германии оказались более близкими друг другу, чем у них и россиян (см. рис.1).

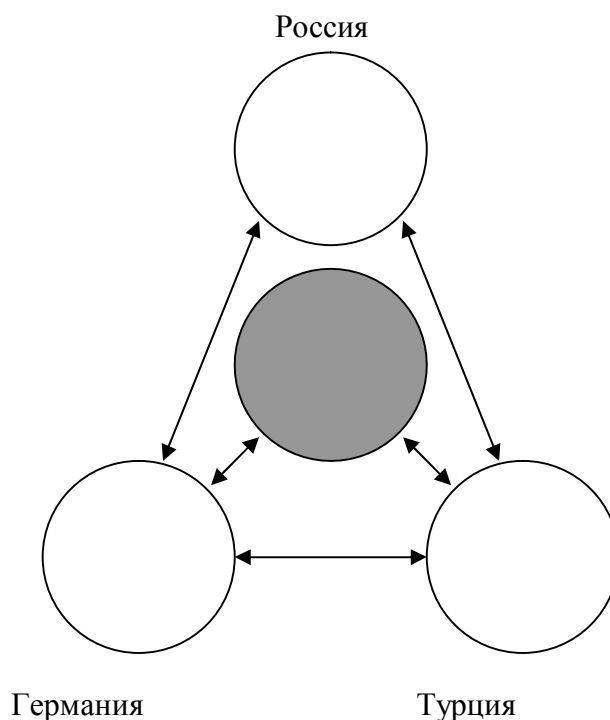


Рис. 1. Различия в мотивации к инновациям у россиян, немцев и турок (серым цветом обозначена гипотетическая мотивация россиян)

У россиян результаты оказались другими. В России основной потребностью работников является экономическая ситуация в организации, поэтому материальный фактор, согласно нашим данным, является основным мотиватором. В терминах А. Маслоу, потребности россиян оказались менее актуализированными, чем у турок или немцев. В то время, как россияне все еще стремятся к удовлетворению базовых потребностей, представители Турции и Германии удовлетворяют другие потребности. Они стремятся к получению удовольствия от введения инноваций и возможности профессионально развиваться в своей деятельности. Мотивировать персонал к инновациям в этих странах можно, открывая работникам новые перспективы и горизонты в профессиональном совершенствовании.

Представители все трех стран оказались едиными в том, что категория «Давление окружения» продемонстрировала минимальную результативность. По принуждению инновации не любит ни одна группа респондентов. Как немцев, так и турок слабо мотивируют к инновациям и категория «Личные достижения или соревнование».

Выводы:

1.Выявлена иерархия мотивов, способствующих инновационной деятельности у россиян, немцев и турок. Наши данные свидетельствуют о различиях в мотивации к инновациям между россиянами, с одной стороны, и турками и немцами, с другой.

2.На основе выявленной иерархии мотивов может быть создана культурно ориентированная программа стимулирования инновационной деятельности.

Литература

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., Изд-во журнала «Управление персоналом». 2005. – 550 с.

Berkun Scott, The Myths of Innovation, O'Reilly Media, Inc., 2007.

Champy J., Organization of the future Ch. 1., Preparing for organizational change. pp. 9-16.

David A. Nadler, "Managing Organizational Change: An Integrative Perspective," Journal of Applied Behavioral Science, 1981, 17-2, pp. 191-211

Helen De Cieri, Transnational Firms and Cultural Diversity
http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199547029/p044.html#oxfordhb-9780199547029-chapter-25

Johannessen J., Olsen B., Olaisen J. Organizing for innovation // Long range planning. – Oxford etc., 1997. – Vol.30, №1. – p.96-109

John L. Graham, Culture and Human Resources Management
http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199234257/p042.html#oxfordhb-9780199234257-chapter-018

Matsumoto, David Ricky, People: psychology from a cultural perspective. - Pacific Grove, CA, USA : Brooks/Cole, 1994. - xxii, 184 p.

Peter B. Smith, Cross-cultural Differences in Personnel Psychology
http://www.oxfordhandbooks.com/oso/private/content/oho_business/9780199234738/p033.html