

Мотивация руководителей средних российских предприятий к инновациям¹

Гурков Игорь Борисович, ГУ-ВШЭ, доктор экономических наук, профессор, тел. 8-903-625-67-05, e-mail: gurkov@list.ru

Моргунов Евгений Борисович, МВШСЭН, доктор психологических наук, профессор, тел. 8-916-975-53-34, e-mail: morgounov@universitas.ru

Аннотация

Анализ материалов опроса руководителей предприятий, проведенного во второй половине 2010 г., послужили основой для определения уровня и структуры мотивации руководителей к инновациям. Инновации воспринимаются руководителями как ключевой элемент пост-кризисного развития, сложности выполнения инновационных действий не кажутся непреодолимыми. При этом реальное ускорение инновационных усилий наступает при уровне инвестиций выше 10% от годового оборота фирмы.

Ключевые слова: мотивация, инновации, социологические опросы

Gurkov I., Morgunov E.

Motivation of executives of Russian medium-size companies towards innovations

Summary

The survey of Russian medium-size companies was the basis for analysis of the structure of motives for innovations of top Russian executives. Innovations are perceived as key element of post-crisis recovery; the difficulties for execution of innovative actions are not impossible to overcome. However, the scope of innovative actions raises only in the firm surpasses the level of annual investments at 10% of the annual sales.

Keywords: motivation, innovations, surveys

¹ Данная работа выполнена при поддержке гранта 10- 04-0007 Научного фонда Государственного университета – Высшей школы экономики

Второй год в России ведутся разговоры о модернизации и ускорении инновационного развития. Множатся теоретические публикации, кросскультурные обзоры практик инновационного развития за рубежом, дискуссии о способах понимания инновации и модернизации в экспертном сообществе. «Сколково» скоро может превратиться из наименования местности в ближнем Подмосковье в имя нарицательное. Казалось бы, давно пора перейти от обсуждений и программ к реальным действиям. По мнению многих экспертов и по установившейся у нас традиции первый шаг вроде бы должны сделать лидеры промышленности и бизнеса. Кому как не им, нашим крупнейшим и влиятельным компаниям, стать проводниками новых технологий и способов работы. Однако, по недавнему наблюдению журнала «Эксперт», ни в программах развития крупнейших российских корпораций, ни в утвержденных федеральных целевых отраслевых программах «подвигу места нет»: «...Само государство к прорывам не побуждает и их не планирует, а бизнес вообще, российский же особенно, в подвигах не слишком заинтересован, тем более, когда стабильные финансовые потоки и так гарантированы. В результате в нынешнем виде разработанные стратегии и ФЦП закрывают очевидные диспропорции и провалы, но не более»². Принципиально переломить сложившееся отношение к инновациям крупного бизнеса в ближайшем будущем вряд ли будет возможно – слишком инерционна структура интересов, задающих вектор развития крупных российских корпораций³. Не вполне стимулировала крупные компании к инновациям и программа государственной помощи на острых этапах кризиса. Она скорее консервировала сложившееся положение дел, чем подталкивала к руководству компаний к введению новшеств. В то же время она оставляла без аналогичной помощи множество компаний, не вошедших в «золотой» список.

² Зайко А. Стратегия «малой России». Эксперт, Октябрь 4, 2010, http://www.expert.ru/printissues/expert/2010/39/strategiya_maloi_rossii/

³ См. Гурков И.Б. Политическая микроэкономика, или о роли личностей в модернизации. Промышленник России, № 4, 2010, с. 39-41.

Но вот вопрос, – какого рода инновации более перспективны и тотальны, реализуемые небольшим числом крупнейших компаний или те, что ежечасно воплощаются в жизнь на относительно небольших предприятиях, в том числе в российской глубинке. Первые, наверное, более заметны, незначительны числом и потому легче контролируемы. Последние почти незаметны внешнему, а тем более столичному, наблюдателю, мельче масштабом, вряд ли могут расцениваться как принципиально изменяющие ход дел в отрасли, но встречаются чаще крупных и поэтому соприкасаются с более широкими слоями общества. По нашему мнению, в этом слое, лишенном внимания столичного истеблишмента, также происходят важные экономико-технологические процессы, определяющие будущее российской промышленности. В определенной мере отсутствие подпитки от государства в трудные времена стагнации подталкивают руководство и коллективы небольших компаний к трудным, но принципиальным решениям, делающим их эффективность более высокой, а продукцию более конкурентоспособной. Средний и малый бизнес может быть более динамичным, если угодно, даже вертким, чтобы своевременно реагировать на изменения. Именно в таких организациях к руководству может раньше, чем в крупных компаниях приходиться осознание неотвратимости и оправданности принятия на себя риска по введению инноваций.

Исходя из выше сказанного, мы предположили, что на *средних* предприятиях российской промышленности дело с субъективной стороной инноваций, то есть с мотивацией к «инновационным подвигам», может обстоять далеко не безнадежно. С целью проверить, насколько оправданы наши ожидания, мы провели в середине 2010 г. опрос 110 генеральных директоров средних российских предприятий (с численностью занятых от 100 до 1200 человек). При этом 40% опрошенных руководителей оценили свою фирму по размеру оборота как «типичную фирму» отрасли, еще 25%

директоров оценили свою фирму как меньшую по размерам. Основными элементами опроса выступали:

- Определение основных мотивов, побуждающих руководство фирмы проводить инновации, и выявление их скрытой структуры.
- Фиксация типов инноваций, осуществленных в 2009 - первой половине 2010 гг.
- Определение воспринимаемой директорами сложности выполнения отдельных действий, связанных с разработкой и выпуском на рынок новых товаров и услуг.
- Определение ожиданий директоров относительно реакции подчиненных на инновации и возможности изменения организации, открывающиеся в ходе реализации инновационных проектов.
- Персональные характеристики руководителей предприятий (возраст, стаж работы в нынешней должности, степень участия в капитале возглавляемой фирмы), которые предполагались в качестве значимых факторов различий в структуре мотивов к инновациям.

Инновации – это полезно

Кто посмеет обвинить руководителей средних российских компаний в том, что они не понимают важности инноваций? Скорее наоборот, (см. Таблицу 1) – инновации, по мнению руководителей, способны решить все проблемы предприятия (поднять рентабельность, укрепить репутацию в глазах потребителей, поставщиков и акционеров, помочь избавиться от докучливых конкурентов) кроме одной – дешевых денег у инноватора как нет, так и не будет

Содержащиеся в таблице 1 мотивы инноваций можно разделить на две группы. К первой относятся внутрифирменные мотивы, причины которых лежат во внутренних продуктах, процессах и процедурах. Мотивы второй

группы инициализируются извне: действиями государства, конкурентов, потребителей. Согласно данным из таблицы 1 чаще инновации запускаются под воздействием внутрифирменной мотивации. Так все три первых места в указанной таблице принадлежат именно внутрифирменным мотивам. И лишь затем следуют те мотивы, которые иницируются извне фирмы. Кроме того, меньшинство руководителей признают, что происхождение инноваций может быть связано с копированием успешных действий конкурентов. Данный пункт нуждается в уточнении. С одной стороны, принято считать, что многие новшества переносятся из одной фирмы в другую. И примеров таким внедрениям нового много. Но ведь руководители могут и не считать такие внедрения новшествами. Это может считаться распространением опыта, проверенного практикой. В данном пункте мы рискуем вступить на «зыбкую почву» дискуссий о точном и едином определении понятия «инновация». Но в данном тексте и по данному академическому аспекту мы не считаем нужным рисковать. Поэтому в дальнейшем мы будем исходить из максимально широкой трактовки понятия «инновация», понимая под ней даже возвращение к «хорошо забытому старому», которое хоть в какой-то мере позволяет фирме достичь прогресса в том виде, в каком ее руководство прогресс понимает, и решить хотя бы часть ее проблем. Здесь же достаточно указать, что по результатам нашего опроса варианты создания и введения инноваций достаточно разнообразны. Так, 48% наших респондентов отметили, что их фирмы ускоренно разрабатывают продукты в традиционной сфере деятельности, 30% указали, что их фирмы разрабатывают продукты в новой сфере деятельности; 50% респондентов отметили, что в их компании осваивают новые каналы сбыта, 27% фирм покупают лицензии на новые для них продукты и технологии, 38% фирм внедряют новые схемы оплаты труда, а 36% фирм внедряют также новые методы оценки и аттестации персонала.

Таблица 1. Доля руководителей фирм, выразивших свое полное согласие с утверждениями относительно целей проведения инноваций на фирме (процент)

Утверждение	Процент
Нововведения призваны сделать фирму более прибыльной	86
Нововведения в фирме производятся для того, чтобы добиться нового качества ведения бизнеса	83
Нововведения в фирме производятся, чтобы оптимизировать деятельность организации	83
Нововведения необходимы, чтобы соответствовать новым запросам потребителей	79
С помощью нововведений мы стремимся повысить свою репутацию в отрасли	79
Нововведения необходимы, чтобы соответствовать новым требованиям законодательства	76
Нововведения нужны, чтобы соответствовать указаниям, поступающим от собственников	69
Нововведения производятся, когда требуется найти решение, которое невозможно получить готовым	68
Нововведения на фирме производятся, чтобы соответствовать требованиям поставщиков	65
Нововведения проводятся, чтобы уйти от конкуренции в «новые просторы бизнеса»	56
С помощью нововведений мы стремимся копировать успешные действия конкурентов	48
Нововведения открывают доступ к дешевым средствам	35

Любопытно, что само по себе наличие денег на инвестиции совершенно не меняет отношение руководителей фирмы к инновациям –

руководители фирмы, чья инвестиционная активность была в 2009-2010 гг. крайне высокой (объем инвестиций более 10% годового оборота), и руководители фирм, вообще не ведущие инвестиций, продемонстрировали абсолютно идентичное отношение к целям инноваций, правда, за одним исключением – чем выше реальный уровень инвестиций, тем меньше у руководства фирмы надежд на то, что инновации открывают доступ к «дешевым деньгам», при действительно высоком уровне инвестиций (выше 20% от годового оборота фирмы) подобных иллюзий не остается вообще.

Собственно говоря, и иные факторы не способны серьезно повлиять на систему мотивов к инновациям. Когда руководители предприятий выступают в роли собственников возглавляемой ими фирмы (хотя бы на уровне блокирующего пакета), отпадает мотив соответствия указаниям собственников, но все остальные мотивы благополучно остаются. То же относится и к реальному размаху инновационной деятельности – количество направлений, в которых производятся инновации, также практически не влияет ни на структуру преобладающих мотивов инноваций.

Инновации – это увлекательно

Помимо ожиданий руководства фирмы от результатов инноваций «вовне» -- в отношениях фирмы с потребителями, акционерами, поставщиками, не меньшую важность имеют ожидания от возможных последствий реализации инновационных проектов для отношений внутри организации. Здесь, на первый взгляд, руководители опрошенных предприятий оказались более сдержанными (см. Таблицу 2). Преодоление монотонности в ведении бизнеса, повышение вовлеченности собственников в дела бизнеса, рост авторитета руководства фирмы, повышение и более полное использование знаний и навыков, обретение новых партнеров, у которых есть чему поучиться – все вышеперечисленные эффекты ожидаются более чем четвертью

опрошенных менеджеров как «автоматические» эффекты инноваций, не являются непосредственными стимулами к новому.

На самом деле, в подходе к организационным последствиям инноваций коренится принципиальная разница между инновационно активными и прочими предприятиями. Руководители инновационно активных предприятий по определению не должны относиться к инновациям как к некоторым вынужденным мерам, результату одного лишь давления на предприятие со стороны внешней среды. Инновации должны быть для них одним из важнейших способов поддержания и развития жизнедеятельности предприятия, фокусом, в котором сходятся другие направления активности: технологическая и кадровая политика, стратегическое развитие организации, наконец, ее миссия. Поэтому на таких предприятиях инновации должны быть достаточно тесно связаны с направлениями основного внимания руководителя. На прочих предприятиях инновации могут рассматриваться как вынужденные и мало связанные с основными направлениями активности руководства мероприятия. Для того, чтобы проанализировать полученные нами данные с указанной выше точки зрения, мы «разрезали» полученную выборку компаний по медиане, разделив ее на две примерно равные группы – более инновационно активные и менее активные фирмы. Сравнение групп показало, что инновационно активные фирмы не пускают «на самотек» ни большее использование в ходе разработки и реализации нововведений сотрудниками своих знаний (42% инновационно активных фирм рассматривают это в качестве основного эффекта от инновации по сравнению с 21% среди иных фирм), ни эффект мобилизации коллектива (соответственно, 36% и 13%), ни эффект выделения наиболее активных сотрудников (соответственно, 33% и 16%), ни эффект обретения новых, «продвинутых» партнеров (соответственно, 31% и 10%). Да и укрепление авторитета руководства тоже, по мнению генеральных директоров инновационно активных фирм, отнюдь не всегда наступает автоматически (в

это верят 21% директоров инновационно активных фирм по сравнению с 37% директоров иных фирм). Полученные нами данные убедительно свидетельствуют о формировании в сознании тех руководителей, которые активно занимаются инновациями, более *крупной когнитивной структуры*, интегрирующей инновацию с рядом других направлений активности руководителя. Более того, инновацию руководители начинают рассматривать как инструмент активизации и преобразования предприятия. Конечно же, они используются этот инструмент и как средство оценки потенциала подчиненных и как способ активизации и консолидации коллектива предприятия. И как следствие их восприятие ситуации на предприятии более структурировано и многопланово, выделяет в ней больше аспектов и способов воздействия на нее. Дополнительным аргументом здесь является также и то, что из числа опрошенных руководителей только единицы (см. Табл.2) не задумывались о том, какие основные и дополнительные эффекты несут в себе инновации. По нашим данным, на инновационно активных предприятиях руководители стремятся к контролю над большим числом переменных, связанных с нововведениями.

Таким образом, бóльший опыт инновационной деятельности заставляет видеть в инновациях способ резкого повышения отдачи от используемых фирмой человеческих ресурсов, общей мобилизации коллектива и развития «сетей знаний».

Таблица 2. Ожидаемые внутриорганизационные эффекты от реализации инноваций

Эффект	Отношение к эффекту			
	Не задумывался об этом	Получается «само собой»	Предполагается как дополнительный эффект от нововведения	Предполагается как основной эффект от нововведения
Сотрудникам приходится приобретать новые знания и навыки	2	25	58	15
Сотрудникам приходится полнее использовать свои знания и навыки	2	27	38	32
Удается повысить требовательность к работникам	2	21	58	19
Удается выделить наиболее способных и инициативных сотрудников	2	23	49	25
Удается сделать очевидными для работников цели организации	2	18	48	31
Удается мобилизовать коллектив	2	17	56	25

большим и интересным делом				
Удается показать собственникам перспективы развития организации	4	29	48	20
Удается повысить авторитет руководства в организации	4	28	48	20
Удается избежать монотонности в ведении бизнеса	2	35	46	17
Удается привлечь на фирму новых интересных людей	2	20	65	12
Удается обрести новых партнеров, у которых есть, чему поучиться	2	25	52	21

Инновации – это почти просто

Читатели за сорок, получившие техническое образование, могли увлекаться в отрочестве книжками, в которых профессор Радиоль разбирал основы радиотехники: «Радио – это просто», «Телевидение – это просто», «Цветное телевидение – это почти просто». Мы вспомнили подобное заглавие, ознакомившись с ошеломившими нас результатами той части опроса, которая была посвящена оценке воспринимаемой сложности реализации нововведений. Прежде всего, по сравнению результатами наших исследований начала и середины 2000-х гг.⁴ заметно сократилась воспринимаемая сложность реализации основных типов действий, необходимых при запуске любого инновационного проекта (см. Таблицу 3). При этом инновационно активные фирмы не отличаются от остальных в оценке сложности осуществления данных действий.

Таблица 3. Воспринимаемая сложность отдельных действий, необходимых при разработке, освоении и выпуске на рынок новых продуктов

Тип действий	Воспринимаемая сложность		
	Несложно	Умеренно сложно	Очень сложно
Обеспечение финансирования нового проекта	12	57	31
Получение доступа к	30	51	19

⁴ См. Gurkov, I. Innovative Activities and Innovation (un)Capabilities of Russian Industrial Companies: An Extension and a Quasi-Longitudinal Survey. Post-Communist Economies, Volume: 18, Issue: 3, p. 297-313.

технологии производства			
Монтаж, запуск и вывод на проектную мощность новых объектов	18	66	16
Обеспечение рабочей силой соответствующей квалификации	22	54	24
Изменение круга должностных обязанностей	50	44	6
Достижение согласованной работы различных подразделений предприятия	34	58	8
Определение желаемых потребителями спецификаций продукции	40	53	7
Разработка нового товара в соответствии со	20	66	14

спецификациями			
Достижение требуемого уровня технологической дисциплины	18	70	12
Обеспечение синхронной работы смежников	19	59	22
Определение оптимальной продажной цены на новый товар	35	53	12
Достижение взаимопонимания с производителями аналогичной продукции	23	49	28
Получение необходимых государственных лицензий и сертификатов	24	60	16
Проведение «раскрутки» товара	13	63	24
Создание (освоение) новых каналов	8	63	29

сбыта			
Внедрение новых схем оплаты труда и премирования работников	46	47	7

Можно убедиться, что, в представлении руководителей предприятий, разработка и выпуск на рынок новых продуктов – муторное и хлопотливое, но отнюдь не запредельно сложное дело. При этом выполнение необходимых внешних взаимодействий (обеспечение финансирования проекта, достижение взаимопонимания с конкурентами, освоение новых каналов сбыта, вербовка новой рабочей силы и обеспечение синхронной работы смежников) оказывается гораздо более болезненным, чем проведение «внутренних» работ. Указанный руководителями перечень сложных направлений далеко не случаен. Он свидетельствует о том, что рынок по большинству направлений деятельности средних предприятий вполне сложился, рыночные ниши определены, да и значительного числа свободных рабочих рук, несмотря на последствия кризиса, на самом деле, нет. За любое перераспределение в этой сфере предстоит побороться. Симптоматично и то, что к наиболее сложным аспектам руководители относят получение средств на проведение инновации. Этот результат может означать многое и особенности банковской кредитной политики, и само наличие заемных средств на рынке, и структуру внутрифирменных бюджетов. Важно здесь одно, уважение к финансовым средствам пока сохраняется на высоком уровне и в этом смысле они остаются сильным стимулом в управлении. Что же касается внутренних дел в фирме, то большинство руководителей вполне обоснованно осознает себя достаточно компетентными в значительных преобразованиях, перераспределениях полномочий и тому подобных новшествах.

Успешное освоение внутренних инновационных рутин было продемонстрировано и при обобщении руководителями предприятий своего опыта наблюдений за поведением подчиненных при реализации инновационных проектов (см. Таблицу 4). Здесь, опять же, не наблюдалось существенных различий между более и менее инновационными фирмами.

Таблица 4. Обобщение руководителями предприятий своего опыта наблюдений за поведением подчиненных при реализации инновационных проектов

Сотрудники фирмы воспринимают нововведения как...	Оценка частоты		
	Практически никогда	Иногда	Часто
Дополнительную «головную боль»	16	48	35
Попытки нарушить сложившийся круг полномочий	25	43	32
Попытки подорвать авторитет и зоны неформального влияния отдельных сотрудников или подразделений	40	43	17
Открывающуюся	16	51	33

возможность обратить на себя внимание начальства			
Открывающуюся возможность оказывать более влияние на коллег	16	52	32
Открывающуюся возможность чаще самостоятельно принимать решения	8	48	44
Открывающуюся возможность продвинуться по службе	10	42	48
Отрывающуюся возможность избавиться от монотонной, рутинной работы	8	46	47
Возможность повысить свою известность за пределами фирмы	35	46	19
Возможность сплотить вокруг себя	11	47	42

подчиненных			
Возможность повысить свой личный заработок	10	39	51
Возможность повысить зарплаты своих подчиненных	10	34	56

Легко убедиться, что опасности нововведений в значительной, если не полной мере перекрываются возможностями, предоставляемыми в ходе реализации нововведений, причем как морального (избавление от монотонности работы, расширение повышение формального и неформального веса в организации и за ее пределами), так и материального плана. Последнее нас особенно порадовало – то, что более половины руководителей фирмы полагают, что сотрудники фирмы видят в инновациях возможности повысить как собственный заработок, так и зарплаты подчиненных, на практике означает развитие систем материального стимулирования участия в инновационных проектах «во всей толще» предприятия. Отрадно также, что руководители не приписывают подчиненным попыток использовать инновационную активность как способ перераспределить полномочия внутри фирмы или раскрутить собственную популярность вовне фирмы. Это означает, что большинство руководителей настроены в отношении инноваций без излишних опасений и готовы к участию в них.

Инновации – это необходимо

Итак, мы убедились, что на средних российских предприятиях сложилась если не идеальная, то, по крайней мере, крайне благоприятная социально-

психологическая атмосфера для разработки и реализаций инноваций – в них видят решение как для общих проблем бизнеса, так и для проблем внутреннего развития и организации фирмы; осуществление инновационных мероприятий не представляется запредельно сложным; в целом сложился опыт восприятия инноваций как «окна возможностей» для широкого круга сотрудников фирмы. Можно долго рассуждать о том, что понимают руководители фирм под инновациями, и может ли вообще освоение производства и каналов сбыта напитка «Байкал», производимого «по оригинальной рецептуре 1976 года» считаться инновацией. Тем не менее, факты говорят о том, что руководители средних предприятий готовы к инновациям. Более того, руководители, имеющие более обширный опыт в проведении инноваций, начинают воспринимать управленческую ситуацию по-иному, рассматривать инновацию в едином комплексе со многими другими направлениями управленческой активности, используют инновацию как инструмент в регулировании и других аспектов жизнедеятельности фирмы.

Откуда возникла подобная уверенность в необходимости и желательности инноваций? Еще в начале 2009 г. мы писали о том, что инновационное развитие является единственной альтернативой для преодоления последствий кризиса для российских компаний, не включенных ни в государственно-монополистические структуры, ни в системы бизнеса крупных зарубежных корпораций⁵. Эта альтернатива и была интуитивно определена руководителями средних российских компаний.

Следует отметить еще одно, может быть, самое важное обстоятельство. Наблюдается четкая зависимость увеличения «размаха» инновационной деятельности от объема инвестиций, осуществленных. Подлинный «инновационный взрыв», когда число направлений инновационной

⁵ См. Гурков И.Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса – поведение российских компаний накануне и входе экономической рецессии. ЭКО, № 5, 2009.

деятельности удваивается, наступит при преодолении фирмой рубежа инвестиций в 10% годового оборота. Честно говоря, это – не такая уж невероятная цифра: при рентабельности продаж по чистой прибыли в 20% на инвестиции должны уходить более половины полученной чистой прибыли. При переходе от микроуровня к макроуровню инвестиции в 10% годового оборота фирмы соответствуют размеру инвестиций в 10% валового национального продукта⁶. Проблема заключается в том, что уровень инвестиций выше 10% годового оборота продемонстрировали в 2009-первой половине 2010 г. лишь четверть обследованных компаний, в то время как на трети компаний инвестиций не было вообще. Таким образом, даже не абсолютный объем инвестиций в народном хозяйстве, а расширение доли средних компаний, ведущих инновационную деятельность на минимально приемлемом уровне, и является основой для будущего «подкрепления» текущих инновационных мотивов руководителей предприятий.

⁶ На ближайшие 2-3 года макроэкономические прогнозы и рисуют примерно долю инвестиций в ВВП России на уровне 20%. Если учесть откаты и завышение стоимости работ, в реальные активы как раз и превращается примерно 10-12% ВВП..