

Инновации и кадровая политика в области телекоммуникаций

О.Ю. КРАЙНОВА

В современном российском обществе деятельность предприятий во многом определяется способностью реагировать на происходящие изменения. Одни компании пытаются предугадать грядущие перемены и устранить возможные неблагоприятные эффекты. Другие сами становятся инициаторами изменений, что часто создает компании конкурентное преимущество. Большинство компаний осознают значимость инновационного процесса и не боятся идти по пути внедрения инноваций, которые перестают быть разовыми, превращаясь в непрерывный процесс, обеспечивающий компании более выгодную позицию в долгосрочной перспективе. Но как ни привлекательна стратегия инноваций, она может быть чревата наличием «подводных камней», которые могут снизить тот положительный эффект, на который рассчитывала компания при внедрении инноваций. Одним из таких препятствий может стать неэффективная кадровая политика в организации.

Роль кадровой политики не подвергается сомнению, однако в период внедрения инноваций значимость кадровой политики возрастает в несколько раз. Различные варианты изменений кадровой политики при реализации инновационного процесса были проанализированы при проведении исследования процесса внедрения инновации в одной из телекоммуникационных компаний.

Рынок телекоммуникаций в России

В отличие от многих отраслей в России отрасль телекоммуникаций остается одним из немногих островков экономического прогресса, демонстрирующим устойчивость к реформам, привлекательность для инвесторов, приличные зарплаты для персонала и хорошие прибыли для компаний. При этом среди наиболее успешных направлений техники можно назвать мобильную связь, IP-телефонию и интернет-провайдинг.

Область телекоммуникаций является одной из тех областей, где изменения не просто возможны, они являются основой и залогом успеха на рынке. Инновационность телекоммуникационных компаний ни у кого не вызывает сомнений. Кроме того, эффект внедрения любой инновации в области телекоммуникаций виден практически сразу. А столь непредсказуемые и зачастую непривлекательные для инвесторов, но, к сожалению, столь типичные для России административные нововведения практически не оказывают влияния на развитие

телекоммуникационной сферы. Она по-прежнему остается одной из наиболее либеральных и остроконкурентных на российском рынке.

В целом российский телеком сохранил высокие по западным меркам темпы роста. По данным Росстата, общий объем услуг связи в России в 2004 г. увеличился на 27,3 % по сравнению с 2003 г. и составил 532,4 млрд руб. В долларовом исчислении рынок телекоммуникационных услуг в России в 2004 г. оценивается на уровне 18,5 млрд долл., из которых 17,3 млрд долл. пришлось на услуги электросвязи. В 2003 г. российские связисты заработали около 13 млрд долл. [Источник: <http://mforum.ru>].

Рынок телекоммуникаций в московском регионе

Рынок сотовой связи в России активно развивается. Особенно ярко выражена эта ситуация в мегаполисах, например в Московском регионе. Причем если в самом начале шел бурный рост числа пользователей и сотовые компании наблюдали значительные приросты абонентской базы, то сейчас, когда рынок уже практически насыщен, преобладают тенденции по улучшению качественных параметров: улучшается как качество связи, так и качество обслуживания клиентов. Конечно, московский рынок сотовой связи обладает своей спецификой, но тем не менее подобные динамические тенденции развития будут характерны для всех регионов России.

По данным АСМ-Consulting, за февраль 2005 г. российские сотовые операторы подключили 3,4 млн новых абонентов в России и 350 000 — в странах СНГ. Общее количество пользователей сотовой связи в России на конец февраля составило 81,7 млн человек, в том числе 18,1 млн в Москве. Абонентская база МТС возросла на 1,26 млн человек до 38,48 млн, «ВымпелКома» — на 1,2 млн до 29,45 млн, «МегаФона» — на 0,7 млн человек до 14,86 млн человек [Источник: <http://www.smap.spb.ru/news.shtml?id=52181>].

В течение последних 10 лет основная доля московского рынка сотовой связи сохраняется за тремя конкурентами, а именно: Мобильные ТелеСистемы (МТС), «ВымпелКом» (семейство торговых марок «Би Лайн») и «МегаФон». В десятке лидеров за ними с большим отрывом следуют Комбеллга, Скайлинк и другие операторы. Компания «МегаФон» является самой «молодой» на рынке сотовой связи, но показала за время существования значительные результаты.

И хотя на московском рынке мобильной связи основных конкурента всего три, по многим параметрам этот специфический рынок ближе к монополистической конкуренции, нежели к олигополии. Причем конкуренция все более ужесточается в связи с тем, что рынок сотовой связи в московском регионе практически насыщен, и, следовательно, значимыми становятся уровень обслуживания, качества и другие неценовые факторы.

В последнее время проводилось несколько исследований по вопросам качества услуг сотовых операторов.

С 24 по 30 сентября 2005 г. было проведено исследование обществом потребителей мобильной связи, которое с 2000 г. существует как некоммерческое объединение абонентов московских сотовых операторов. В его ходе были опрошены 1140 человек, треть которых являлись абонентами «ВымпелКома», треть

— МТС и треть — «МегаФона». Мнение пользующихся корпоративными тарифами людей, подключенных к нескольким сетям одновременно, а также тех, чьи расходы на сотовую связь оплачивают их работодатели, не учитывалось [Источник: <http://www.smap.spb.ru/news.shtml?id=43706>].

Результаты исследования оказались следующими. Лидером по числу претензий к качеству связи оказался «ВымпелКом», работающий под торговой маркой «Би Лайн GSM». Лишь 34,9 % опрошенных абонентов этой компании оценили качество голосовой связи в сети «Би Лайн» на «хорошо» и «отлично». Примерно столько же абонентов подметили, что в последнее время качество связи от «Би Лайн» ухудшилось. Значительно больше довольных абонентов оказалось у МТС (51,3 % опрошенных) и «МегаФона» (45,1 %).

Москвичи критиковали и тарифную политику операторов. Больше всего вопросов к тарифам оказалось у абонентов МТС (52,9 % опрошенных абонентов этой компании), второе место занял «ВымпелКом» (49,7 %), наилучший результат — 17,6 % — показал «МегаФон».

По мнению советника гендиректора компании «Соник Дуо» (московского оператора сети «МегаФон») Р. Проколова: «Опрос разрушает многие стереотипы» — например, что «у старожилов рынка качество связи лучше, чем у новых игроков». Опрос показал, что «МегаФон», которого еще недавно записывали в отстающие, стал «равноправным игроком на рынке» — радуется Проколов. «Фактически из операторов “большой тройки” у “МегаФона” в Москве сегодня самый высокий рейтинг доверия среди абонентов», — считает он.

Другое исследование Общество потребителей мобильной связи организовало для оценки темпов подключения абонентов в условиях, когда уровень проникновения мобильной связи в Москве уже превысил 100 %.

Было проведено первое в России независимое исследование, призванное определить, какой процент московских абонентов одновременно использует несколько SIM-карт. Участниками опроса стали 1050 москвичей, треть из которых являются постоянными абонентами МТС, треть — «ВымпелКома» и треть — «МегаФона».

Как выяснилось, услугами нескольких операторов сразу пользуются порядка 40 % московских абонентов. При этом 21 % опрошенных рассказали, что имеют две SIM-карты, около 9 % — три, более 5 % — не менее четырех. Более четверти из тех, кому одной карты мало, заявили, что используют дополнительные «симки» за городом или в роуминге, 18,5 % — для внутрисетевых звонков на телефоны соответствующего оператора. Наиболее популярными в качестве дополнения оказались SIM-карты МТС, «ВымпелКом» занял 2-е место, а «МегаФон» — 3-е. При этом выяснилось, что абоненты «МегаФона» наименее склонны совмещать услуги этого оператора с услугами конкурентов [Источник: http://www.cboss.ru/digest/digest.html.printable?n=222484#_Toc97802499].

Таким образом, несомненным является тот факт, что отрасль телекоммуникаций является одной из наиболее перспективных и доходных. Тем не менее развитие только технологий не может стать залогом успеха. Руководство компаний осознает, что качество предоставляемых услуг является тем фактором, который способен привлечь новых клиентов и обеспечить лояльность существующих.

Этим обусловлено то, что качество обслуживания в рейтинге ценностей компаний на данный момент занимает лидирующие позиции. Причем интересным

является тот факт, что внутреннее развитие компаний, внутренние инновации, которые не видят потребители, в конечном итоге являются значимыми в конкурентной борьбе.

Одним из основных конкурентных преимуществ становится активная инновационная политика компаний. Кроме того, подобная стратегия особенно актуальна на рынке мобильных коммуникаций, поскольку развитие новых технологий в этой отрасли приобретает невероятные темпы.

Инновации: основные положения

Инновация (нововведение) определяется как «конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности». Такое определение представлено в концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998—2000 гг. [Концепция инновационной политики... 1998, с. 7447].

Существуют и другие определения инноваций, которые мне бы хотелось представить. Н.И. Лапин определяет нововведение как «комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой или для лучшего удовлетворения уже известной потребности людей. Одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той социально-экономической и вещественной среде, в которой совершается его жизненный цикл» [Лапин 2002, с. 601].

Слово «процесс» является ключевым, поскольку именно деятельность, результатом которой является разработка, освоение и внедрение инноваций, рассматривается нами как объект исследования. Интересно проанализировать те изменения в организации, которые сопровождают реализацию инновационного процесса.

Инновационный процесс, по мнению В.И. Кабалиной, представляет собой подготовку, постепенное осуществление инновационных изменений, он складывается из взаимообусловленных элементов и стадий, которые образуют единое целое. Таким образом, описание участников и стадий инновации характеризует ее как процесс. С помощью понятия «инновационный процесс» описывается динамика инновации [Инновации в постсоветской промышленности... 2000, с. 11].

В настоящее время изменение экономических условий в значительной мере определяет экономическую роль инноваций, темпов, направлений и механизмов реализации инновационных процессов. Инновации называют одной из основных движущих сил экономического прогресса.

Многие ученые занимались вопросом инноваций и отмечали их роль в развитии и укреплении экономических сил. Так, немецкий экономист Й. Шумпетер увидел возможность ускоренного преодоления очередного спада через активизацию радикальных технико-экономических нововведений. Он обратил внимание на глубинные причины и механизмы развития экономики.

По его мнению, это — 1) конкуренция, основанная на инновациях, главным источником которых становится научно-исследовательская деятельность

крупных корпораций. Именно она приводит к последующему «созидательному разрушению» сложившихся отраслей и рынков; 2) творчество человека, новатора-предпринимателя, способного воплотить новые идеи в эффективные экономические решения [Иванова 2001, с. 60].

В России проблемой внедрения инноваций в течение многих лет занимаются И.Б. Гурков, Н.И. Лапин, В.И. Кабалина, В.В. Щербина и другие. Тенденции современного мира в вопросе инноваций как конкурентного преимущества фирм изложены в работе Л.М. Гохберга. Он полагает, что «динамика и качество роста все сильнее зависят от технологических сдвигов в экономике, которые осуществляются на базе инноваций. Это обуславливает интенсивный рост инвестиций в научные исследования и разработки, технологические и организационные инновации и повышение экономической отдачи от них.

Технологический прогресс ускоряется, вместе с ним сокращается жизненный цикл продуктов и услуг и, в особенности, сроки проведения исследований, разработки и внедрения инноваций. В структуре промышленности (и соответственно промышленных исследований и разработок) в развитых странах происходят явные сдвиги в сторону инновационно-активных, динамично изменяющихся отраслей, которые характеризуются коротким жизненным циклом продукции. Вместе с этим наблюдается снижение доли тех отраслей, где цикл длиннее и доминируют исследования и инновации, связанные с технологическими процессами, а не продуктами» [Гохберг 2004, с. 57].

Проблема эффективности инновационной деятельности предприятия становится определяющей для российской экономики. Она во многом обуславливает установление форм государственной политики поддержки инновационной деятельности и общей конкурентоспособности национального производства [Гурков, Тубалов 2004, с. 61].

Это утверждение находит поддержку в работах различных авторов: «На современном этапе технологической революции фирмы стремятся увеличивать удельный вес новшеств, реализованных в инновациях, что позволяет им повышать уровень монополизма в данной сфере и диктовать покупателям и конкурентам свою политику. Благосостояние общества определяется не массой факторов производства и не объемом инвестиций, а эффективностью инновационной деятельности, дающей конечный положительный результат» [Бурнышева, Михайлова 2000, с. 242].

Для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий была выявлена необходимость увеличения доли инноваций. Как отмечают руководители одного из крупнейших исследований нововведений В. Кабалина и С. Кларк: «Практически на всех предприятиях целью технологических нововведений было повышение конкурентоспособности за счет улучшения качества продукции, снижения ее себестоимости, расширения номенклатуры и ассортимента выпускаемых изделий» [Кабалина, Кларк 2001, с. 19—20].

В.И. Кабалина также утверждает, что «...немногие признают, что России нужен рост не любой ценой (ведь это может быть восстановление экономически неэффективных производств), а такой рост, в основе которого лежит освоение новых продуктов и технологий, дающих важные конкурентные преимущества. Наконец, практически игнорируется значение управленческих механизмов инновационного развития — процедуры отбора экономически эффективных

проектов, налаживания межорганизационных и внутриорганизационных отношений, обеспечивающих продвижение новшеств в производственный процесс» [Кабалина, Кларк 2001, с. 9].

Кадровая политика и ее особенности в период реализации инноваций

Помимо инновационной политики существенным фактором, определяющим успешность и конкурентоспособность компании на рынке, является эффективное управление персоналом компании. В современной социально-экономической ситуации, в эпоху бурного развития НТП и информационных потоков, быстро меняющихся нужд и запросов потребителей, повышения конкуренции за ресурсы, высокое качество кадрового потенциала, его эффективное использование определяют развитие организации, ее конкурентоспособность. Постоянно меняющийся рынок способен разрушить любую организацию, если она не готова к переменам. Чтобы выжить, надо правильно и своевременно оценить окружающий мир, тенденции общественного развития и адаптироваться к быстро меняющейся среде [Гаврилова: http://do.rksi.ru/library/courses/up/v_d.dbk]. В этих условиях «кадры решают все», они являются основой организации, ее самым ценным ресурсом и управление этим ресурсом составляет одну из первостепенных задач любого предприятия.

Неоспоримым является тот факт, что внедрение любой инновации возможно только при содействии персонала фирмы. Тем не менее внедрение инноваций влечет за собой изменение условий труда, более высокую интенсивность трудового процесса и появление других факторов, которые не всегда воспринимаются позитивно со стороны работников организации.

Возникает явное противоречие: с одной стороны, стоит организация, которая ратует за эффективный инновационный процесс, а с другой — персонал организации, который в силу исключительно человеческого фактора не может полностью и беспрекословно поддерживать столь необходимую в современных условиях политику инноваций. Однако разрешение данного противоречия вполне возможно.

Анализ особенностей кадровой политики был бы неполным без анализа собственно социальной, человеческой составляющей инновационного процесса. Этот вопрос широко освещен в работе И. Доновой [Доновна 2003, с. 63].

Направления изменений кадровой структуры и трудовых отношений, характер кадровых потребностей в период инноваций, практики преодоления препятствий и особенности мотивации персонала — таковы вопросы, которые мы ставили при проведении исследования.

Существует ряд методологических и содержательных барьеров, о которых стоит упомянуть особо. Во-первых, как экспертам на предприятиях, так и исследователям довольно затруднительно вычленить специфически инновационные кадровые проблемы из общих проблем в сфере управления. Во-вторых, отмечаемые социальные изменения не всегда масштабны и статистически измеряемы, воздействие инноваций на социальную сферу предприятия зачастую незначительно и может быть обнаружено только качественными методами. В-третьих,

как при разработке инновационного проекта, так и при оценке его результатов предприятия редко включают «социальную переменную» в «общее уравнение» инноваций, что находит свое отражение в известной распыленности и неконтролируемости происходящих кадровых процессов. Однако в любом случае реализованный инновационный проект имеет «социальную цену» (в виде степени мобилизации кадрового потенциала организации, количества и качества возникших в связи с инновациями проблем и барьеров) и социальные последствия. Последние можно рассматривать даже вне связи с реализацией целей и рыночной успешностью произведенных нововведений — как результат, описываемый при помощи социологических терминов (изменение содержания труда, динамика квалификационно-профессиональной структуры, изменение мотивации работников) и социально-экономических показателей (изменение уровня занятости, заработной платы и других социальных выплат и компенсаций, условий труда) [Там же, с. 63].

В данной работе предпринимается попытка рассмотреть социальные аспекты инноваций именно с этих двух сторон — социальной цены (влияния персонала и практики управления персоналом на ход инновационного процесса) и социальных последствий (влияния инноваций на персонал и трудовые отношения). С этой точки зрения социальные аспекты инноваций — это совокупность механизмов управления персоналом в условиях нововведений и всего комплекса их социальных последствий.

Эмпирическое исследование

Сфера телекоммуникаций является одной из наиболее инновационных. Однако внедрение инноваций зачастую чревато отрицательными последствиями, которые не всегда предсказуемы. Вероятность возникновения этих последствий возрастает, если у компании не разработана система вариативной кадровой политики. Гибкость, а также своевременная модификация кадровой политики являются залогом успешной реализации инновационной политики компании.

В ходе исследования, проведенного в одной из телекоммуникационных компаний, предлагающей свои услуги на рынке сотовой связи Московской области, были разработаны рекомендации, которые могут способствовать успешному внедрению инноваций.

В исследовании были использованы такие социологические методы, как анализ документов, интервью и анкетный опрос.

Готовясь к исследованию, мы провели несколько пилотных интервью, в рамках которых работникам и руководству были заданы вопросы об изменениях в работе с персоналом при внедрении инноваций в компании. Были опрошены представители руководящих отделов (N=2), работники компании (N=7) и один человек, который покинул компанию.

На основе пилотных интервью были построены гипотезы, которые впоследствии были проверены с помощью глубинных интервью (N=10 человек) и массового анкетного опроса служащих (N=105).

Были проверены следующие гипотезы:

в период реализации инновационного процесса при неизменной кадровой политике фирмы вероятно возникновение отрицательного эффекта, который

может снизить или даже нивелировать положительный эффект от внедрения инноваций;

изменения в кадровой политике должны иметь место не только в отделах, где происходит внедрение инноваций, но и во всей компании в целом, поскольку выделение, стимулирование или мотивация определенных отделов может вызвать дополнительный негативный эффект;

для успешной реализации инноваций необходимо понимание конечной цели нововведения каждым (большинством) работников, иначе эффекта от внедрения инноваций может не быть;

при подготовке к внедрению инноваций значимым фактором является обучение персонала.

Исследование проходило в телекоммуникационной компании «F», в которой была внедрена такая инновация, как Customer Relationship Management (CRM — новое программное обеспечение). Серия интервью были направлены на выяснение того, изменялась ли кадровая политика при внедрении инноваций, а также эффективны ли были эти изменения.

Внедрение CRM направлено на улучшение качества обслуживания, поскольку в основе операционной системы Clarify CRM лежит клиенто-ориентированный подход, позволяющий задействовать все отделы компании для решения любого вопроса клиента в максимально короткие сроки.

Инновационный процесс и внутренние изменения в компании

В результате исследования было установлено, что именно неизменность кадровой политики при внедрении инноваций является тем препятствием, которое мешало воспринимать нововведение с положительной стороны. Многие респонденты подчеркнули, что понимают и разделяют значимость инновационных преобразований в компании. Большинство из них согласилось с тезисом о том, что на данном этапе развития компании было необходимо изменение курса деятельности (54 %). Однако, поддерживая инновации в принципе, многие говорили об отрицательных явлениях, которые в сознании людей связаны именно с внедрением инноваций, причем практически все предложения для устранения отрицательных эффектов инноваций сводились к изменениям в кадровой политике.

Примечательным является тот факт, что и руководители, и сотрудники компании в качестве основных проблем указали трудности, связанные с управлением персоналом, а не с какими-либо техническими трудностями. Но тем не менее их мнения разделились.

Так, руководители компании к числу наиболее острых проблем отнесли следующие.

Во-первых, непонимание работниками нового направления развития компании. Вот некоторые из ответов респондентов: «Порой тяжело доказать, что работать так, как мы работали до сих пор, не представляется возможным...»; «возникает ощущение, что работать “по старинке” — это единственное, о чем мечтает часть наших работников» и др.

Также в числе негативных сторон руководители назвали нежелание выполнять новые обязанности: «Некоторые мои работники считают, что круг их обязанностей резко возрос. Не знаю почему, но их это не устраивает».

Невозможность получить отклик от работников по поводу внедрения CRM вызвала ряд нареканий со стороны руководства: «Кажется, что CRM мы запустили, и вроде бы все работает... Но пока нет того глобального изменения, на которое мы рассчитывали. Может, пока сотрудники просто привыкают к новой системе».

И, наконец, некоторые руководители отметили, что многие работники используют старое программное обеспечение вместо нового приложения Clarify CRM. «Честно говоря, для меня это непостижимо: возможности CRM просто неограниченны! Используя один интерфейс, можно загрузить любую необходимую информацию. Но тем не менее некоторые мои служащие открывают другие приложения и ищут информацию там. Почему? Привыкли? Не хотят? Я уже не в силах с ними бороться!»

При этом финансовые вопросы, отношения с клиентами и властными структурами практически не значимы по мнению руководства компании.

Предварительные интервью с работниками также были очень показательны. К числу основных проблем в работе они отнесли следующие факторы.

Во-первых, работа с большим объемом постоянно меняющейся информации. «Очень часто о новых изменениях или возможностях программы мы узнаем непосредственно во время работы. Было бы полезно, чтобы это было продумано заранее».

Во-вторых, противоречивые требования руководства: «Они (руководители. — О. К.) сами не знают, чего хотят: с одной стороны, требуют снизить время обработки звонка, а с другой — вносить подробную классификацию».

В-третьих, неясные направления в достижении поставленной цели: «Да, про новую стратегию работы нам много рассказывали. Практически убедили. Но, по-моему, немного забыли разработать тактику. Поэтому тактику каждый придумывает для себя сам. Я лично предпочитаю тактику выжидания».

В-четвертых, нежелание выполнять новые обязанности при неизменной заработной плате: «CRM — это, наверное, хорошо. В теории. Но на практике это пока только дополнительная головная боль: время обработки звонка увеличивается, оценка снижается, и, соответственно, зарплата падает. И кому это надо?»

В-пятых, невозможность выполнения на практике инструкций руководства: «Непонятно, кто придумывает эти инструкции! Хотя бы раз наши руководители попробовали выполнить все инструкции и уложиться в нормативы. Вряд ли из этого что-нибудь получилось».

В-шестых, нежелание руководства понять проблемы персонала: «Много трудностей в работе с этим новым приложением. Но разве это кому-нибудь интересно?»

И, наконец, одним из вопросов, который волнует большую часть персонала, является тот факт, что сотрудники не видят эффекта внедрения инновации: «Эта программа лично мне ничего не дает: ни зарплату не повысили, никаких других преимуществ перед старой я не вижу. Да и сама программа безликая какая-то: все стандартизировано, никакой возможности изменения или инициативы. Я стал ощущать себя одним из многочисленных винтиков, от которого мало что зависит».

Также хочется перечислить те основания, которые побудили опытных сотрудников (каждый из них проработал в компании более полутора лет) перейти в другие компании. Этот опрос был проведен для выявления тех проблем, которые могли не назвать работники компании в силу различных причин, а также для дополнительной проверки значимости тех трудностей, которые уже были указаны сотрудниками компании.

Бывшие сотрудники указали на существенное изменение условий при неизменности заработной платы: «Мне показалось, что резко возрос объем работы, но при этом уровень зарплаты не изменился».

Также основой для беспокойства для них стала неясность достижения новой стратегии: «Цель они поставили. Клиенто-ориентированный подход — хорошая цель для любой компании. Но вряд ли они ее достигнут, опытные работники продолжают работать так, как привыкли. Да и стимулов что-либо менять в своей работе у них нет».

Кроме того, противоречивые требования руководства вызвали немало нареканий: «Они пишут инструкции, но сами знают, как работает программа, только теоретически. Практически некоторые из инструкций выполнить просто невозможно! И их поменяли только недели через три после начала работы программы».

И, наконец, невозможность донести до руководства информацию о проблемах: «Я пришла к своему руководителю с конкретным предложением о модернизации работы программы CRM. Сама программа хорошая, но пока есть много недоработок. Мне руководитель заявил, что сейчас пока вносить какие-либо изменения нет смысла, поскольку можно немного подождать и затем привыкнуть. Но я не хочу привыкать к неэффективной работе! По-моему, надо сразу сделать все так, чтобы потом было удобно и просто. Но об экономии времени наши руководители заботятся только на словах, поэтому и предпочла работать в другой компании».

Следовательно, работники, которые уволились, подтвердили значимость тех проблем, которые были названы работниками компании, а также указали несколько новых.

Ниже приведены результаты интервью и анкетного опроса руководителей отделов, сотрудников компании, а также людей, которые покинули компанию вскоре после внедрения инноваций.

Всего 3 % респондентов согласились с тем, что внедрение новой системы несвоевременно. Большинство понимают значимость этой инновации и не видят причин, по которым они могли бы быть против нового подхода к бизнесу (54 %). Однако практическое внедрение новой операционной системы вызывает негативные ощущения у 37 % опрошенных. Из них 25 % полагают, что ситуацию можно было бы изменить, если бы руководство было в этом заинтересовано.

Тем людям, кто испытывает отрицательные ощущения по поводу ввода новой операционной системы, но полагает, что можно было бы это исправить (25 %), был задан дополнительный вопрос о том, каким образом, по их мнению, можно было бы исправить ситуацию. Варианты ответов были следующими:

пересмотреть часть инструкций, выполнить которые не представляется возможным;

не грозить снижением оценок за качество работы, а, наоборот, поощрять тех сотрудников, которые не опасаются использовать новые возможности программы;

Таблица 1 Проблемы, присущие компании «F», и уровень их значимости по мнению

Проблемы	Уровень значимости
Некорректное выполнение инструкций	4,85
Использование «старых» программ вместо CRM	4,67
Отсутствие «обратной связи» с персоналом	4,3
Проблемы восприятия новой стратегии развития	3,8

Таблица 2 Проблемы, присущие компании «F», и уровень их значимости по мнению сотрудников компании

Проблемы	Уровень значимости
Нет возможности высказать проблемные вопросы руководству	4,92
Рост объема информации/работы	4,77
Увеличение ответственности	4,52
Неизменность заработной платы после внедрения	4,48
Нечеткие, противоречивые требования руководства	4,11
Непродуманные инструкции	3,68
Неясный эффект инноваций	3,25

Таблица 3 Проблемы, присущие компании «F», и уровень их значимости по мнению сотрудников, уволившихся из компании

Проблемы	Уровень значимости
Резкое увеличение объема работы	4,76
Неизменность заработной платы при изменившихся условиях	4,65
Отсутствие возможности связаться с руководством	4,33
Противоречивость требований руководства	4,12

создать систему, согласно которой все ошибки, выявленные сотрудниками в работе программы, и все идеи, направленные на улучшение программы, можно было бы донести до сведения руководства;

увеличить уровень заработной платы не только сотрудникам Отдела внедрения CRM, но и остальным служащим, поскольку условия работы изменились у всех.

Кроме того, ряд сотрудников высказали мнение о том, что обстановка в коллективе тоже стала более напряженной. Один сотрудник заметил: «До руководства далеко, а тут работаешь, как в стане врага. Это раздражает и не дает нормально работать».

Из предложенных вариантов решения проблем, связанных с внедрением инноваций, «Копилку Идей» [«Копилка Идей» — система анонимных предложений по оптимизации CRM. — Примеч. автора] поддержали 47 % респондентов, дополнительные тренинги — 15 %, повышение заработной платы — 96 %,

изменение инструкций — 78 %, дополнительные мероприятия по целям и стратегии компании — 26 %.

Практически все предложения сводятся к изменениям в кадровой политике. Таким образом, гипотеза о том, что внедрение инноваций при неизменной кадровой политике может иметь отрицательный эффект, частично подтверждается. Полностью подтвердить ее или опровергнуть не представлялось возможным в рамках исследования, поскольку не было возможности показать, способен ли возникающий отрицательный эффект превысить положительный эффект от внедрения инноваций.

Модификация кадровой политики в период внедрения инноваций

Одной из проблемных сфер является сфера формирования единой кадровой политики и общей системы управления трудом на предприятиях. Большинство предприятий в отношении планирования персонала и внедрения инноваций ведет себя хаотично, работает в режиме реагирования. Превалируют процедуры решения ситуативных, «горящих» проблем в связи с управлением персоналом. Кадровые решения воспринимаются руководством предприятий как вторичный, производный элемент центрального нововведения, попадающий в сферу внимания лишь с нарастанием «массы» инновационных последствий и эффектов от инновации. Но это неверный подход, поскольку причиной возникновения негативных инновационных последствий зачастую является отсутствие внимания к кадрам со стороны руководства.

Таким образом, прежде чем говорить о формировании принципов специфицированной кадровой политики в отношении инноваций, необходимо убедиться в наличии общей системы управления кадрами. И, соответственно, при отсутствии последней постараться ее реализовать.

В компании «F» система кадровой политики уже была сформирована и отлажена, однако руководство компании не задумалось о необходимости ее модернизации в период внедрения инновации. Это повлекло возникновение ряда негативных последствий, которые повлияли как на темпы, так и на качество инновационного процесса.

Еще одна проблемная сфера — обеспечение потребностей в персонале для реализации инновационного проекта.

Потребность в привлечении кадров возникает тогда, когда менеджмент осознает, что кадровый потенциал предприятия исчерпан, что проявляется в недостаточной квалификации персонала и наличии «белых пятен» в трансформирующейся профессиональной структуре. Однако не всегда нехватка специалистов определенного профиля и уровня реально осознается экспертами или однозначно связывается с инновационным процессом.

Существуют различные источники найма. Однако многие исследования инновационных предприятий делают вывод об устойчивом стремлении компаний опираться на собственный кадровый потенциал и соответственно зафиксировать преобладание внутренних каналов найма [Донован 2003, с. 65].

Однако, как ни устойчива тенденция использования внутренних ресурсов компаний, здесь также немало трудностей, с которыми может столкнуться компания.

В сфере управления личным персоналом компании можно выделить несколько групп проблем. Во-первых, перед менеджментом предприятий стоят задачи удержания необходимых работников и обеспечения необходимого уровня мотивации. Во-вторых, требуется повышение квалификации персонала. И, в-третьих, на повестке дня часто стоят вопросы обеспечения общей управляемости персонала, преодоления социально-психологических барьеров инноваций, неприятия и непонимания работниками необходимости и целей нововведений, а также управления инновационными конфликтами.

Следует немного остановиться на особенностях восприятия менеджментом разнообразных кадровых проблем. Руководители и ведущие специалисты часто по-разному воспринимают актуальность кадровых вопросов в компаниях. С одной стороны, при характеристике инновационных возможностей они подчеркивают мощный потенциал своих специалистов, понимание коллективом необходимости технических преобразований и освоения новой продукции как реального ценного ресурса предприятия. С другой стороны, на практике зачастую демонстрируется неграмотное и даже хищническое отношение к этому ресурсу. Последствия такого подхода достаточно отчетливо проявляются в двух сферах: мотивации персонала и организации труда на инновационных участках.

Итак, очень остро стоит проблема выбора формы повышения квалификации персонала, поскольку в ходе инновационного процесса практически на всех предприятиях отмечается проблема дефицита работников высокой квалификации.

В период проведения инноваций ценность грамотного рабочего и современно мыслящего, профессионально эрудированного специалиста возрастает многократно. Кроме того, в ходе инновационного процесса выдвигаются новые требования к ценностным ориентациям, типу мышления и мотивации, обучаемости, а также исполнительской дисциплине участников инноваций.

В настоящее время на инновационных предприятиях обучение и переобучение становится основным механизмом улучшения качества персонала и занимает одно из ведущих мест в списке мер по внедрению инноваций. Отметим, что использование той или иной формы зависит от целей обучения и характеристик целевой группы персонала (категории, степени дефицитности профессии на рынке труда, сложности профессии). В случаях необходимости массовой подготовки работников для работы на новом оборудовании предприятия находят смешанные организационные формы обучения, которые порождают дополнительные позитивные эффекты. Некоторым предприятиям удается развивать так называемый мультипликативный эффект обучения (когда профессионалы обучают местных работников, а те, в свою очередь, обучают остальных, сами становясь инструкторами). В этих случаях в организациях создаются предпосылки для естественного включения работников в процесс освоения техники и технологии, наблюдается волновой эффект саморазвития. Главная черта такого подхода — комплексность решения, одновременное и дифференцированное использование различных форм обучения.

Результаты исследования подтвердили данный факт. При этом руководство компании использовало комплексный подход в организации обучения персона-

ла: проводилось общее обучение всего персонала и, кроме того, для более опытных сотрудников дополнительное обучение было более углубленным. Таким образом, базовые навыки стали доступны всем сотрудникам, а опытные сотрудники имели возможность оказывать при необходимости консультационную помощь «на местах». Эта форма обучения оказалась достаточно эффективной, что было отмечено большинством сотрудников.

При реализации кадровой политики слабой стороной российских предприятий является мотивация персонала и механизмы закрепления кадров. В то время как механизмы закрепления кадров, стержнем которых является система стимулирования, служат реальными рычагами контроля менеджмента над состоянием «человеческой составляющей» инновационного процесса и оперативной корректировки его хода, в особенности на стадии внедрения и диффузии инноваций. Хотя часто предприятия, получив или «взрастив» хороших специалистов, не предпринимают мер по их удержанию [Донован 2003, с. 66].

В настоящее время предприятия, развернув инновационные процессы, оказались не готовы к разработке специальных систем стимулирования персонала для инноваций. Более того, руководство нередко вообще не видит сферы применения стимулирования, апеллируя исключительно к мерам административного принуждения. В этом проявляется пресловутый технократизм мышления руководителей, стремящихся снизить издержки инновационного процесса за счет работников. Так, внедрение инновации собственными силами, автаркия выгодны многим предприятиям еще и потому, что таким образом достигается некоторая экономия на оплате труда — люди работают практически без дополнительного вознаграждения.

Подобную ситуацию мы могли наблюдать при проведении исследования в компании. Интересен тот факт, что для сотрудников отсутствие роста заработной платы являлся значимым негативным фактором, в то время как руководство вообще не рассматривало увеличение заработной платы как один из возможных вариантов повышения эффективности инновационного процесса.

В ходе инновационного процесса наблюдается определенная последовательность целей стимулирования. На первоначальных этапах внедрения инновации стимулируется (а точнее, компенсируется) высокая интенсивность труда (как правило, селективно, только на инновационных участках), а впоследствии, после рутинизации и отработки производственных операций, появляется проблема стимулирования качества работ.

Системы мотивации сотрудников необходимо разрабатывать досконально. Особенно при внедрении инноваций, поскольку наличие подобных систем является значимым положительным фактором для организации эффективной работы персонала. В то время как отсутствие мотивационной системы является фактором, негативно сказывающимся на отношении персонала к инновационному процессу, и, таким образом, снижает его темпы и качество.

Некоторые предприятия поддерживают систему материального стимулирования инновационных подразделений. Такое стимулирование реализуется в различных формах. Во-первых, на период освоения инновационной продукции работникам соответствующих подразделений механически поднимаются оклады или расценки на продукцию. Во-вторых, предпринимаются меры прямого экономического стимулирования для закрепления работников на инновационном

предприятия. В-третьих, администрация предприятия идет на ограничение приема новых работников в инновационное подразделение, наращивающее объем производства, вследствие чего при работе с меньшей численностью работники получают возможность приработка [Там же, с. 67].

Однако попытки стимулирования работников путем их дифференциации (равно как и создания благоприятных условий для работников инновационных подразделений) часто приводят к нарастанию латентной и явной конфликтности. Несмотря на то что повышение расценок в инновационном подразделении фактически не компенсировало тяжелых условий труда и его высокой интенсивности, рабочие аналогичных профессий в других цехах высказывали претензии руководству. Это подтверждают и данные нашего исследования. Часть работников действительно негативно отнеслась к тому, что всем сотрудникам Отдела IT увеличили заработную плату, в то время как в остальных отделах уровень заработной платы остался прежним.

Значимым фактором для большинства сотрудников является также изменение качественных характеристик рабочего процесса. Основными направлениями этих изменений являются:

- рост интенсивности труда;
- увеличение гибкости рабочего времени; расширение рамок рабочего дня;
- изменение структуры (баланса) существующих трудовых функций;
- появление функций, ранее не свойственных конкретной профессии;
- нарастание степени сложности труда;
- снижение степени автономности рабочего места; усиление внешнего контроля;
- информатизация труда.

Повышение интенсивности труда отчасти связано именно с дефицитом кадров. Иногда в связи с недостаточным количеством работников наблюдается вынужденное расширение зон обслуживания. Однако возможности таких рычагов регулирования, как совмещение профессий и расширение зон обслуживания, не беспредельны, ибо при увеличении спроса и объема заказов рабочие физически не смогут обеспечить выполнение плана меньшей численностью.

Некоторые предприятия в попытках создать на инновационном участке работоспособный коллектив делают ставку на универсальность работников. При этом важнейшими характеристиками работника-универсала становятся высокий уровень образования и связанная с ним обучаемость.

В целом такие процессы, как универсализация, усложнение и рост разнообразия трудовых функций, т. е. процессы, присущие периоду внедрения инноваций, ведут к повышению конкурентоспособности на рынке труда большинства работников, вовлеченных в инновации. Практический и теоретический опыт, приобретенный в ходе освоения инноваций, становится важным багажом участников инновационного процесса и бесценен для их последующей трудовой карьеры.

Однако изменение условий труда для многих работников является значимым негативным фактором. В связи с этим руководству необходимо сделать все возможное для того, чтобы устранить большинство возникающих в ходе внедрения инноваций отрицательных явлений или хотя бы снизить их эффект. В этом случае можно наладить систему «обратной связи», которая бы служила и на благо

сотрудников, поскольку позволяла бы им сигнализировать о трудностях в работе, и на благо руководства компании, поскольку появилась бы возможность устранить многие негативные моменты практически сразу после их возникновения.

Необходимо отслеживать все изменения в условиях труда, вызванные внедрением инноваций, и при возникновении негативных эффектов по возможности выявлять причину и снижать воздействие этих эффектов на персонал.

Развитие и углубление инновации провоцируют более глубокие кадровые и организационные изменения. Можно наблюдать и изменения в соотношении основного и обслуживающего персонала, и новый баланс постоянных и временных работников, и появление новых трудовых коллективов со специфическими профессиональными и социально-демографическими характеристиками.

В ходе реализации инноваций прослеживается и динамика социальных статусов различных групп работников на предприятии. В период начального освоения инноваций (особенно технологических) в наиболее тяжелом положении оказываются представители среднего и низшего звена руководства (начальники цехов и участков; мастера, зачастую играющие роль «рабочих-испытателей») и квалифицированные рабочие, составляющие костяк предприятия. На их плечи падает львиная доля сверхнормативных усилий по отладке технологии. Именно на этом этапе в полной мере проявляется противоречие между проактивностью (внесением изменений) и реактивностью (сохранением равновесия, адаптацией к навязанным извне изменениям, поддержанием гомеостаза) организации. Определяющими факторами успеха инновации здесь оказываются уровень образования представителей указанных групп и наличие эффективной системы их стимулирования.

Изменение (а особенно понижение) социального статуса, как реальное, так и потенциальное, становится иногда источником организационных конфликтов и причиной сопротивления нововведениям. Многие сотрудники исследуемой компании отмечали, что возросла их личная ответственность при внедрении новой операционной системы, изменился их статус, но далеко не все воспринимали такие изменения положительно.

Проблемных моментов при реализации инноваций может возникнуть большое количество. Однако сейчас практически все компании осознают значимость инновационного процесса, и сейчас мы наблюдаем на предприятиях в основном позитивные тенденции — замедление темпов снижения численности, ее стабилизация и даже начало прироста численности, включая основных рабочих высокой квалификации. Проблема специалистов решается на успешных инновационных предприятиях развертыванием системы внутрифирменного обучения и отработкой организационных форм трансляции навыков работы на новом оборудовании.

Можно составить достаточно обширный перечень рекомендаций изменений в кадровой политике, которые должна учитывать компания при реализации инноваций. Ниже приведены некоторые из них:

формировать и постоянно совершенствовать единую организационную культуру предприятия, а также принципы и общие положения кадровой политики. Кроме того, при внедрении инноваций необходимо модифицировать кадровую политику с учетом всех теоретически возможных и реальных изменений в условиях труда;

необходимо превентивное отлаживание системы стимулирования работы в инновационных условиях, а также планомерная мотивационная работа с коллективом по подчеркиванию выгоды инновационной деятельности и, по возможности, более полная компенсация ее издержек, включая психологические. Демонстрация того, что определенная (и достойная) часть результатов инноваций идет в пользу непосредственных исполнителей, явилась бы мощным фактором снятия социально-психологических барьеров на пути инновационной деятельности и снижения уровня конфликтности;

в ходе осуществления инновационной деятельности с особой силой встает вопрос о системном, профессиональном подходе к разработке кадровой политики предприятия, о согласовании темпов проведения инноваций с мерами по их кадровой поддержке;

не использовать широко распространенное административное давление на персонал, а обеспечивать заинтересованность персонала с помощью материальной или иной мотивации;

учитывать, что истинным тормозом для решения проблем качества продукции является низкий уровень оплаты труда: в этих случаях становится трудным, если не невозможным, применение санкций и штрафов, т.е. ситуация с качеством становится слабоуправляемой;

также желательно не дифференцировать отделы по уровню заработной платы, поскольку выделение инновационных отделов вызывает негативную реакцию у сотрудников других отделов;

практика организации обучения на предприятиях показывает, что возрастные и образовательные характеристики персонала являются одним из важных факторов его обучаемости и адаптивности к инновациям. Можно говорить о влиянии возрастной структуры персонала предприятия на успешность выбора модели обеспечения кадрами для проведения инноваций. При доминировании работников старших возрастов оптимальна практика использования внешнего найма и внутрифирменного обучения вновь принятых работников. Многие эксперты на предприятиях указывают на преимущества обучения работников с непрофильным профессиональным образованием, что повышает требования к образовательному уровню как наличного, так и набираемого персонала предприятий.

Рекомендации сводятся к тому, что в ходе осуществления инновационной деятельности с особой силой встает вопрос о системном, профессиональном подходе к разработке кадровой политики предприятия, о согласовании темпов проведения инноваций с мерами по их кадровой поддержке.

При отсутствии анализа необходимых кадровых изменений в период реализации инновационного процесса компания может понести серьезные потери, в том числе и финансовые. Уровень этих потерь поддается оценке лишь косвенными методами, так как они носят неявный характер. Это скорее упущенная прибыль, нежели реальные убытки.

Тем не менее при внедрении инноваций достижение максимально возможной прибыли — это и есть желаемый результат. Потерю этой возможной прибыли можно считать провалом всего инновационного процесса.

Результаты исследования показали, что при глубоком анализе кадровой политики компании можно найти действенные рычаги управления ситуацией на предприятии и поведением сотрудников.

Литература

- Бизюков П., Бизюкова В. Особенности деятельности работников на различных этапах инновационного процесса // Инновации в постсоветской промышленности / Под ред. В.И. Кабашиной. М.: ИСИТО, 2001.
- Бурнышева Т., Михайлова Н. Инновационный менеджмент (обзор литературных источников) // Инновации в постсоветской промышленности / Под ред. В.И. Кабашиной. Часть 1. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000.
- Гаврилова Н.Г. Управление персоналом. Интернет-ресурс: http://do.rksi.ru/library/courses/up/v_d.dbk
- Гохберг Л.М. Новая инновационная система для «новой экономики» // Модернизация экономики России: Социальный контекст: В 4 кн. / Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн. 2. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2004.
- Гурков И.Б., Тубалов В. Взаимосвязи инновационного развития и конкурентоспособности российских предприятий // Там же.
- Допова И. Социальные аспекты инновационной деятельности предприятий. М.: ИСИТО, 2003.
- Иванова Н. Национальные инновационные системы // Вопросы экономики. 2001. № 7. Инновации в постсоветской промышленности / Под ред. В.И. Кабашиной. Часть 1. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000.
- Кабашина В., Кларк С. Инновации на постсоветских промышленных предприятиях // Вопросы экономики. 2001. № 7.
- Концепция инновационной политики РФ на 1998—2000 годы // Собр. законодательства РФ. 1998. № 32.
- Лапин Н.И. Формирование и реализация современной инновационной стратегии организаций // Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы / Рук. авт. колл. Д.С. Львов, А.Г. Поршневу. М.: Экономика, 2002.
- Интернет-ресурсы:
- Интернет-ресурсы:
- <http://mforum.ru>
- <http://www.smap.spb.ru/news.shtml?id=52181>
- <http://www.smap.spb.ru/news.shtml?id=43706>
- http://www.cboss.ru/digest/digest.html.printable?n=222484#_Toc97802499