

Инновации: внедрять, ↻ нельзя останавливаться

От чего зависит скорость внедрения инноваций в деятельность компаний? Думаю, многие из тех, кто работает в сфере предоставления каких-либо услуг — от консалтинга до разработки ПО, — нередко задают себе подобный вопрос. Например, когда сталкиваются с тем, что зачастую скорость принятия тех или иных управленческих решений существенно влияет на сроки выполнения проектов. Особенно это чувствуется при взаимодействии с крупными государственными и частными компаниями. Ответ кроется в особенностях управления такими организациями, нередко осложненных бюрократизацией всех процессов — от согласования плана работ и этапов проектов до утверждения предстоящих затрат.





■ ВИТАЛИЙ ПЕТРОВ,
аналитик компании «Неофлекс»

И если в прошлом бюрократическая машина была неплохим способом для того, чтобы построить стабильный бизнес, функционирующий четко и бесперебойно, подобно дорожному хронографу, то сейчас неспособность быстро реагировать на постоянные изменения во внешней среде стала скорее проблемой, нежели залогом успешности.

Сегодня бюрократия является тем отрицательным фактором, мешающим компаниям идти в ногу со временем. Так, технический специалист, который

является «руками» при внедрении какой-то новой для бизнеса ИТ-системы, вынужден запускать длинную цепочку согласований при изменении любого параметра, влияющего на проект, — начиная выбором поставщика и заканчивая согласованием результатов уже выполненных работ. Понять вышестоящее руководство, отвечающее за конечный результат, безусловно, можно. Но при подобном подходе ИТ-подразделения вынуждены тратить самый ценный и невозполнимый ресурс — время. И факт остается фактом: «бутылочное горлышко», которое создается при устаревшем подходе к управлению процессами, тоже отражается на бизнес-результатах и скорости развития компаний. И отнюдь не в лучшую сторону.

На мой взгляд, один из факторов, тормозящих изменение самого подхода к внедрению инноваций, — право на ошибку. Свобода действий специалистов различного уровня, конечно, в разумных пределах, — важное условие для того, чтобы инновации стали частью корпоративной культуры и их внедрение происходило более органично для бизнеса. При этом СІО вынуждены учитывать и необходимость экономить бюджеты. И именно это очень часто и не дает им действовать с большей свободой, имея «право на ошибку». Даже располагая хорошо продуманным запасным вариантом развития событий в случае, если какая-то инновационная идея «не взлетит», они вынуждены считаться и с тем, что у них не останется финансовых резервов для дополнительных маневров.

И если выход из затянутого процесса согласований решается путем пересмотра привычных внутренних регламентов или выставлением приоритетов на уровне лиц, принимающих конечные решения, то в ситуации, когда ИТ-служба должна действовать на результат, который принесет дополнительные возможности для бизнеса, следует задуматься о привлечении надежного ИТ-поставщика, имеющего большой опыт работы с разными сферами и масштабами проектов и способного вовремя порекомендовать оптимальный способ выполнения необходимых задач.

Быть или не быть — вот в чем вопрос

Почему так важно думать о необходимости быть открытыми к внедрению инноваций уже се-

Инновационные компании 2016

Н - новички В - вернувшиеся

Компания	Изменения относительно списка 2015 г.	Компания	Изменения относительно списка 2015 г.
1. Apple	-	26. Pfizer	↑ 18
2. Google	-	27. GM	В
3. Tesla Motors	-	28. JPMorgan	↑ 15
4. Microsoft*	-	29. J&J	↓ 9
5. Amazon	↑ 3	30. AXA	↓ 8
6. Netflix	↑ 21	31. Nike	↑ 15
7. Samsung**	↓ 2	32. Expedia	Н
8. Toyota	↓ 2	33. Allianz	↓ 8
9. Facebook	↑ 19	34. SpaceX	Н
10. IBM	↑ 3	35. Xiaomi	В
11. Bayer	-	36. Disney	↓ 18
12. Southwest	В	37. Hilton	Н
13. HP	↑ 10	38. Renault	↓ 5
14. BMW	↓ 7	39. NTT Docomo	Н
15. GE	↑ 12	40. Intel	В
16. Daimler***	↓ 6	41. Marriott	↓ 22
17. Uber	Н	42. 3M	↓ 2
18. Dupont	↑ 19	43. Dell	В
19. Dow Chemicals	↑ 13	44. Orange	Н
20. BASF	↑ 9	45. Siemens	↓ 15
21. Airbnb	Н	46. Huawei	↓ 1
22. Under Armour	Н	47. BMS	Н
23. Gilead Sciences	↓ 14	48. Honda	В
24. Regeneron	Н	49. BT Group	↓ 2
25. Cisco	↑ 6	50. P&G	В

* Включает в себя Nokia; ** Включает в себя все бизнес-группы Samsung (электроника, тяжёлая промышленность); *** Включает в себя Mercedes Benz

Источник: The Boston Consulting Group, Inc.

Рис. 1. Рейтинг самых инновационных компаний по версии Boston Consulting Group

годня? В поисках ответа на этот вопрос обратимся к статистике. В рейтинг 50 самых инновационных ИТ-компаний, составленный Boston Consulting

Group на основе опроса тысяч директоров по всему миру, включая Россию, вошли 34 компании из США и 10 из Европы. И ни одной российской компании, даже из числа наиболее передовых, чья организация работы вполне сопоставима с некоторыми представленными в списке.

Предпосылки для вхождения в рейтинг следующие: преобладание бизнес-процессов и открытость к использованию новых технологий. Но, к сожалению, в большинстве российских компаний организационная структура и сложившиеся бизнес-процессы не изменяются в течение многих лет и, кроме этого, им сопутствуют отягчающие факторы в виде избыточных операций, необходимых для соблюдения регламентов. Или держат в штатном расписании должности, которые фактически являются формальными звеньями в цепочке, ответственной за принятие решений, но не влияют на их суть. Чаще всего применение новой методологии работы и инновационных решений остаются формальными признаками открытости к новому, но не имеют поддержки в виде комплексного подхода к этим вопросам.

И для того, чтобы перейти от формального следования трендам к внедрению корпоративной культуры, основанной на открытости к инновациям, нужны изменения на всех уровнях. Так, если новые технологии, инструменты и подходы обретут поддержку на уровне топ-менеджеров компании, это существенно увеличит шансы на вовлеченность любого сотрудника и ускорит изменение самой сути бизнес-процессов, сделав бизнес более мобильным и открытым к новому.

Хорошую помощь в поддержке данного процесса могут оказать каналы внутренних коммуникаций, по которым можно распространить информацию в доступной и интересной форме. Причем затраты будут несопоставимы с пользой, которую они приносят. Информацию важно подавать ненавязчиво,

Свобода действий специалистов различного уровня, конечно, в разумных пределах — важное условие для того, чтобы инновации стали частью корпоративной культуры

А если говорить о преемственности процессов, важно создать такие условия, при которых в процессе внедрения инноваций участвует большое количество людей

делиться достижениями различных подразделений, результатами уже внедренных изменений. Это поможет не только приучить всех к определенному формату работы, но и поддержит инициативу руководства, а также снимет лишнее напряжение, если инновации в компании спускают сверху вниз.

Любые инновации связаны с изменениями привычных укладов. И еще одним способом снять сопротивление со стороны сотрудников, вовлеченных в изменения, связанные с подходами или средствами работы, могут стать мотивационные программы. Причем не только материальные.

А если говорить о преемственности процессов, важно создать такие условия, при которых в процессе внедрения инноваций участвует большое количество людей. Это снизит риск концентрации знаний в руках одного сотрудника и, соответственно, убережет компанию от потери интеллектуального капитала в случае, если человек решит ее покинуть.

Инновации в современном мире носят скорее качественный характер, чем количественный, и направлены на улучшение этической составляющей бизнеса, стремящегося быть более открытым и человечным. Так, в глазах работодателя сотрудники перестают быть винтиками системы, но становятся ценным активом и личностями. И это приносит неожиданные, неочевидные на первый взгляд результаты. Например, в Дании одна из самых коротких в мире трудовых недель, продолжающаяся 37 часов. При этом страна занимает третье место в Европе по эффективности труда. Высокая производительность людей стимулируется не только работодателями: в Дании счастье граждан возведено в статус государственной идеи. Государство стремится сохранить заинтересованность в труде с помощью системы поддержки людей при увольнении, обеспечивает воз-

можности для профессиональной переподготовки и безболезненной смены работы (20% датских сотрудников каждый год меняют работу, а 40% потерявших ее находят новую в течение трех месяцев). И именно такая мотивация обеспечивает высокие результаты с точки зрения производительности труда.

Еще один интересный пример, подтверждающий тренд, направленный на эволюцию общественного сознания и отношения к труду и его результатам, — «бирюзовые» организации. Фредерик Лалу, автор этого термина, называет такими «живые компании», которые работают по принципу самоуправления, основанного на целях и ценностях. Яркий представитель «бирюзовых» — компания по производству одежды для активного отдыха Patagonia, для которой приоритетом является забота об экологии, а не получение прибыли. Patagonia продает через eBay отремонтированную одежду, сданную владельцами за ненадобностью. Причем по значительно меньшей стоимости, чем новая аналогичная продукция. Также компания отказалась от производства упаковки для своей продукции в сегменте термобелья, предполагая падение прибыли. Но покупатели, разделяющие «зеленые» цели компании, голосуют за нее деньгами. В итоге бизнес получил прирост продаж на 25%.

Это наиболее яркие примеры инновационного подхода к организации бизнес-процессов и труда. Конечно, их нельзя применять бездумно или видеть в них волшебную пилюлю, способную решить все проблемы. Но именно такие примеры очень хорошо показывают, что современные компании нуждаются в большей гибкости в вопросах управления для того, чтобы соответствовать духу времени, успевать за новыми трендами, сохранять себя в конкурентной борьбе и справляться с внешними вызовами, которые приносит современный мир. 📌