

**Высшая школа международного бизнеса  
Российской академии народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ**

# **ОТЧЕТ**

## **«ИННОВАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ»**

**Результаты исследования**

**2011**



# **«ИННОВАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ»**

**Исследование проведено Яхонтовой Е.С., д.с.н.,  
директором центра социальных и  
психологических исследований ВШМБ РАНХиГС  
при Президенте Российской Федерации**

**при участии Нестика Т.А., к.ф.н., с.н.с. ВШМБ,  
Каххарова Ш., управляющего партнера  
консалтинговой компании ATG-CNT**

**Апрель – июнь 2011**

## Общие выводы по результатам исследования

Данное исследование является частью стратегии ВШМБ, направленной на развитие инновационного и управленческого потенциала российских компаний.

Центр социальных и психологических исследований ВШМБ РАНХиГС при Президенте РФ при информационной поддержке консалтинговой компании ATG-CNT в апреле – июне 2011 года провел он-лайн анкетирование руководителей компаний, ведущих бизнес в России с целью выявления ценностных ориентаций руководителей в экономике знаний и практик управления инновациями.

Необходимость инноваций для российских компаний и организаций не подвергается сомнению. Однако медленная скорость инновационного развития российских компаний побудила нас выявить, насколько руководители и системы управления готовы к управлению инновациями.

В целом, данное исследование показало:

- Большинство руководителей понимают важность и необходимость инноваций, прежде всего в сфере управления (66% респондентов). управленческих инноваций, Также 53% респондентов отметили необходимость маркетинговых инноваций, 42% - технологических и 36% - инноваций в сфере продукции своих компаний.
- Ценностные ориентации руководителей не в полной мере соответствуют инновационному развитию, что определяет дефицит лидеров, способных эффективно внедрять инновации в различные сферы организационной деятельности и создавать благоприятный инновационный климат в компании. Руководители ценят профессионализм сотрудников (72%), ответственность (54%) и командность (41%). Однако для них более ценными являются умение не доставлять проблем руководству (45%), чем креативность (15%), ум и эрудиция (18%), честность (25%), открытость новому (13%) и принципиальность (8%).
- Слабость лидерства инновациями также усугубляется дефицитом управленческих компетенций. 41% респондентов отметили, что нуждаются в обучающей поддержке своей инновационной активности. 36% считают нехватку компетенций преградой для новаторов и инновационных проектов.
- Для многих компаний характерно отсутствие внятной корпоративной идеологии, нацеленной на инновационное развитие, что является следствием слабости лидерства. Корпоративные ценности – стержень корпоративной идеологии, полностью соответствуют инновационному развитию только в 28% компаний.
- Слабость лидерства определяет слабую вовлеченность персонала в инновации. В настоящее время в инновации вовлечено 21% менеджеров

линейного звена, 35% специалистов и 17% высококвалифицированных рабочих.

- В большинстве компаний отсутствуют важные элементы системы управления инновациями, что создает дополнительные преграды инновационной активности персонала и инновационным проектам руководства.

## Наши респонденты

В он-лайн анкетировании приняло участие 118 респондентов, представляющих компании из 8 федеральных округов Российской Федерации. Среди респондентов:

- 48% менеджеров высшего звена,
- 34% - среднего,
- 3% - низшего звеньев управления,
- 14% специалисты и служащие.

### Отраслевой состав

Потребительские товары и услуги	21%
Оборудование и обслуживание предприятий промышленности	10%
Здравоохранение и медицина	3%
Финансовый сектор	7%
Образование	18%
Технологии	8%
Консалтинговые и прочие услуги	14%
Машиностроение, Автомобильная промышленность	2%
Химическая и нефтехимическая промышленность	6%
Сельское хозяйство	3%
Строительство, Недвижимость	8%

### Численность персонала компаний – респондентов:

до 50 сотрудников – 25%  
от 51 до 100 сотрудников - 16%  
от 101 до 250 сотрудников – 14%  
от 251 до 500 сотрудников - 13%  
от 501 до 1000 сотрудников – 6%  
от 1001 до 2000 сотрудников – 7%  
от 2001 до 5000 сотрудников - 9%  
свыше 5000 сотрудников - 10%

### Возраст компании – респондентов:

Менее 2 лет – 9%  
От 2 до 5 лет – 14%  
От 5 до 10 лет – 24%

От 10 до 15 лет – 15%

Более 15 лет – 37%

Временной горизонт стратегии и долгосрочного планирования:

До 1 года – 16%

До 3 лет – 41%

До 5 лет – 21%

До 10 лет 12%

Более 10 лет – 6%

Затруднились с ответом – 4%.

## **Руководители как лидеры инноваций**

Внедрение инноваций нуждается в лидерах, способных создать команды единомышленников и сплотить вокруг целей инновационного развития широкие категории персонала. Инновации также нуждаются в лидерах, обладающих компетенциями воодушевления, мотивации к инновационной активности. По сути, лидеры служат «спусковым крючком» преобразований, в том числе инновационных. Для успеха проведения таких преобразований лидеры должны сами быть «заряжены» инновациями, свято верить в них, исповедовать принципы инновационного развития, а также ценить в окружающих людях качества, которые неразрывно связаны с инновациями.

74% топов и 63% менеджеров среднего звена вовлечены в инновационные процессы. Инновационная активность респондентов выражается в таких формах как генерация идей и рационализаторство (47%), экспертиза идей коллег (41%), организация и участие в обмене опытом (33%), создание и поддержка инновационного климата (32%), инициация организационных изменений (31%), помощь и поддержка новаторов (25%), привлечение в компанию креативных сотрудников (21%).

В этой ситуации логично ожидать, что инновационные ценности должны быть стержнем их системы ценностных ориентаций. Исследование показало, что среди ценностных ориентаций руководителей инновационные ценности не являются доминантными, и более того, система ценностных ориентаций респондентов характеризуется противоречивостью. Так, с одной стороны, участники опроса ценят в сотрудниках персональную ответственность (81%), сотрудничество и командность (72%), непрерывное профессиональное и личностное развитие (52%), способность работать в ситуации неопределенности (47%), качество (47%), проактивность (43%), открытость новому (42%) – то качества, которые бесспорно важны с точки зрения инновационного развития компаний. С другой стороны, только для меньшинства респондентов обладают ценностью креативность сотрудников (35%), ориентация на долгосрочную перспективу (24%), доверие (21%) и

уважение (23%). Для многих более важными являются исполнительность сотрудников (41%).

Противоречивость системы ценностных ориентаций руководителей также проявилась в ответах на вопрос анкеты «Что более всего ценят Ваши руководители высшего звена в подчиненных?». Напомним, что 48% респондентов являются руководителями высшего звена. Тем не менее, более всего руководители высшего звена ценят профессионализм сотрудников (72%), ответственность (64%), коммуникабельность (52%), самостоятельность (40%), командность (41%). К сожалению, только для небольшого числа современных руководителей важны и ценны такие инновационные качества как ум, эрудиция и широкий кругозор (18%), творчество и креативность (15%), открытость новому (13%),

Личностные ценности многих руководителей входят в прямое противоречие с инновационным развитием компаний. Так, в «почете» у руководителей послушание и исполнительность персонала (36%), умение не доставлять хлопоты и проблемы руководству (45%), неприязнательность персонала (14%). Для большинства руководителей высшего звена не важны честность (ее выбрало только 25%) и принципиальность (8% опрошенных). При такой ситуации профессионализму, ответственности и другим компетенциям персонала довольно сложно проявиться в инновационной активности.

Столь противоречивый руководитель не имеет ясных внутренних ориентиров в контексте инновационных стратегий, ему крайне сложно выступить в качестве лидера и увлечь инновациями окружающих. В отсутствие действенной системы управления инновациями, руководители с противоречивыми ценностными ориентациями становятся преградами на пути инновационного развития своих компаний.

## **Корпоративная идеология и инновации**

Мощным фактором, определяющих особенности компании и ее положения на рынке, служит идеология, которая находит воплощение в видении, миссии, декларируемых ценностях компании и принципах управления персоналом. Корпоративная идеология может определить инновационное развитие компании и заряжать инновационной активностью персонал, или, наоборот, препятствовать проявлению инновационной активности и успеху в проведении инноваций. Основу корпоративной идеологии закладывают учредители и руководители высшего звена. Именно в корпоративной идеологии отражаются их ценностные ориентации.

Корпоративная идеология является инструментом достижения стратегии компании, поэтому от нее ожидается продуманность, системная связь с бизнес-целями и приоритетами компании. Корпоративная идеология, как правило, раскрывается в таких корпоративных документах как стратегия управления персоналом, политика управления персоналом, кодекс делового

поведения, стандарте управления культурой и пр. Однако, исследование показало, что во многих компаниях эти важные документы отсутствуют (49%). В ряде компаний есть разработанные политика управления персоналом (24%), корпоративный кодекс делового поведения (24%), стратегия управления персоналом (13%) и корпоративный стандарт управления культурой (11%).

Инновации входят в число приоритетов подавляющего числа компаний во всем мире.<sup>1</sup> Данное исследование показало, что корпоративная идеология в большинстве компаний не в полной мере способствует инновационному развитию. Так, корпоративные ценности полностью соответствуют стратегии компании в экономике знаний только у 25% респондентов и частично у 54%.

Принципы управления персоналом в большинстве компаний также не способствуют инновационному развитию. Эффективное внедрение инноваций предполагает активное вовлечение в инновационные процессы широких категорий персонала. Однако, исследование показало, что пока в инновациях участвуют топы (74%), менеджеры среднего звена (53%), специалисты (35%), менеджеры низшего звена (21%) и высококвалифицированные рабочие (17%). 9% респондентов отметили, что в инновациях не участвует никто, 4% затруднились с ответом. И это в ситуации, когда 24% опрошенных столкнулись с проблемой дефицита инновационных идей.

Одним из принципов управления в контексте целей инновационного развития должно быть стимулирование инноваций и поддержка новаторов. Для быстрого и успешного инновационного развития необходим высокий престиж новаторства и наличие большого числа привилегий для новаторов. Тем не менее, исследование показало, что максимум, на что могут рассчитывать новаторы и творческие сотрудники, это совет (47%), информационную поддержку (43%), моральную поддержку (41%), экспертизу своей идеи или рационализаторского предложения (38%), материально-техническую помощь (37%), финансирование (31%). На доверие могут рассчитывать только 27%, а на признание таланта всего 21%.

Признание таланта и заслуг новаторов в компаниях находит выражение в повышении неформального статуса новатора (51%), дополнительных бонусах (43%), профессиональном росте (49%), корпоративных наградах (20%) и информировании о заслугах в корпоративных СМИ (22%) и особое внимание руководства в виде поздравлений и подарков (20%). К сожалению, только незначительное количество новаторов могут рассчитывать на особые условия работы (18%), приоритетность в финансировании проектов (14%), дополнительного финансирования стажировок, участия в конференциях и обучении (20%), ротаций (7%), оплату специализированной литературы и обеспечение доступа к современным источникам информации (19%), помощи в получении грантов и патентов (4%).

Исследование также выявило, что признание заслуг новаторов может выражаться в таких сомнительных и обескураживающих формах, как дополнительные задания, выходящие за рамки должностных обязанностей

---

<sup>1</sup> См. Исследование Бостонской консалтинговой группы (BCG) "Innovation 2010" \ \ www.bcg.com  
Copyright 2011 GSIB, Moscow; Powered by ATG-CNT Consult, Moscow-Hamburg

(31%), повышение требований к качеству и количеству выполняемых работ (16%).

## **Действующая система управления инновациями**

Данное исследование выявило проблемы в системе управления, которые препятствуют внедрению инноваций.

Исследование выявило неравномерность компаний в успешности проведения инноваций. В тех компаниях, руководство которых уделяет внимание инновациям, успешно реализованы инновационные проекты (33%), увеличилось число новаторов и высококвалифицированных сотрудников (23%) и число рационализаторских предложений (21%), улучшился инновационный климат (23%), созданы новые высокотехнологичные рабочие места (13%). В компаниях, в которых пока отсутствует системный подход к управлению инновациями, уменьшилось число новаторов и высококвалифицированных сотрудников (12%), ухудшился инновационный климат (10%), свернута инновационная активность и закрыты инновационные проекты (5%). Не внушает оптимизма также тот факт, что 22% респондентов затруднились с оценкой изменений в инновационной активности своих компаний за последние годы.

Исследование выявило, что в большинстве компаний организация инновационной активности персонала не соответствует требованиям инновационного развития и лучшим практикам управления инновациями. Более-менее неплохо дело обстоит с проведением конкурсов идей (есть в 25%), профессиональных конференций и другие мероприятия по обмену опытом (есть в 40%). Однако, этих мероприятий явно недостаточно для успеха инновационного развития в экономике знаний. Так, корпоративные инкубаторы или центры инноваций есть только у 8% респондентов, венчурные дочерние предприятия у 3%, сетевые виртуальные группы новаторов действуют только в 5% компаний, престижные корпоративные сообщества новаторов – в 3%. Технические советы работают в 23%, подразделения НИОКР – в 12%, действует система управления знаниями или корпоративный портал знаний только в 25%, центры компетенций – в 16%.

Согласно результатам исследования, для многих компаний характерно невнимание к такому важному элементу системы управления инновациями, как организация тестирования и экспериментирования инновационных идей и предложений. Так, только 14% респондентов выполняют и эту работу. Очевидно, причина данного упущения кроется в особенностях планирования и бюджетирования, при котором не выделяются средства для данной деятельности. Однако, без тестирования и экспериментирования процесс инноваций нарушается со всеми вытекающими последствиями.



Судя по результатам исследования, цели инновационного развития в большинстве компаний не зафиксированы в показателях эффективности (KPIs) подразделений (показатели инновационности есть в составе КПЭ только в 14% компаний). Инновационность является составным элементом корпоративной модели компетенций, по которой оценивают руководителей и специалистов только в 14%. И опять значительная часть респондентов затруднилась с оценкой форм, в которых организована инновационная активность персонала (25%).

Дефицит лидеров инноваций, отсутствие внятной идеологии инновационного развития и слабость системы управления инновациями в совокупности определяют большое число проблем, с которыми сталкиваются творческие люди и инновационные проекты. Наиболее существенными по данным исследования являются загруженность рутинной (95%), психологическая усталость или профессиональное выгорание (41%), бюрократизм (36%), разочарование в работе руководства (33%), равнодушие и скептицизм коллег и руководства (32%), отсутствием финансовых стимулов (32%) и материально-технической поддержки (28%), непониманием перспектив и нежеланием думать о будущем (31%).

Исследование показало, что в меньшей степени, чем другие проблемы, инновациям мешают страхи: страх потерять авторство на идею (15%), страх совершить ошибку (10%), страх утечки идей и технологий к конкурентам (7%), страх неопределенности (6%), и страх выделиться из массы и вызвать неудовольствие руководства (3%).

Большое количество респондентов столкнулись с такими банальными проблемами, как дефицит необходимых компетенций (36%), отсутствие инновационных идей (24%), привычки и навыков изучения научных работ (19%).

Респонденты получают информацию о научных и практических достижениях в своей области деятельности из Интернета (87%), от коллег (51%), из специализированных СМИ (51%), на отечественных (34%) и международных научно-практических конференциях (32%), из монографий (13%).

За последнее время респонденты приняли участие в таких видах обмена знаниями как самостоятельное изучение информации (69%), обучение (62%), участие в конференциях (52%), обратная связь от коллег (49%), мозговой штурм и стратегические сессии (39%), другие формы обмена опытом (34%), коучинг (19%) и стажировки (17%). В ротациях приняло участие только 5% опрошенных. Судя по результатам исследования этого явно недостаточно для повышения эффективности управления инновациями и успеха инновационных проектов.

Понимая важность инноваций и успешного проведения организационных изменений в экономике знаний, руководство уделяет определенное внимание обучению и развитию своего персонала. В последние

полгода руководство компаний организовало для своего персонала обучение (62%), различные формы обмена опытом (47%), обратную связь (47%), групповое обсуждение проблем (38%), вовлекло в наставничество и коучинг (35%), конференции (31%), обеспечило консультации с экспертами (25%), стажировки (15%) и ротации (12%). Думается, что этого явно не достаточно для успешного внедрения инноваций и повышения конкурентоспособности компаний.

Для ускорения инноваций респонденты нуждаются в таких формах поддержки своей инновационной активности, как материально-техническая помощь в реализации (57%), финансовые стимулы (54%), выделении команды исполнителей (44%), обучение (41%), информирование (39%), экспертиза (34%), моральная поддержка (34%), более масштабное вовлечение в обмен опытом (29%), доверие (24%), организация эксперимента и тестирование идей (19%), и признание таланта (19%).

Итак, анализ результатов исследования позволяет сделать выводы:

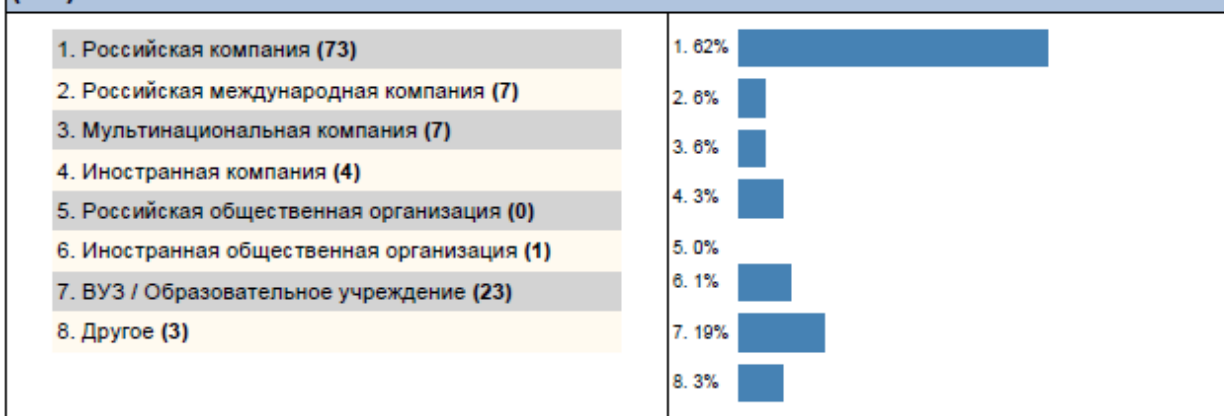
- Для успеха инноваций необходимо уделять больше внимания и заботы подготовке лидеров – следует помогать им в развитии мировоззрения и кристаллизации ценностных ориентаций в контексте ценностей экономики знаний.
- Компаниям следует провести аудит корпоративной идеологии и оценить ее эффективность как инструмента в управлении инновациями, разработать и внедрить корпоративные ценности и принципы управления, которые обеспечат инновационную активность персонала.
- Разрозненные элементы управления инновациями не будут способствовать сохранению и, тем более улучшению конкурентных позиций компании в экономике знаний. Следует создавать отлаженные системы управления инновациями, использовать лучшие практики в этой сфере.
- Инновационное развитие компаний предполагает привлечение, удержание и эффективную деятельность новаторов, сотрудников с творческим отношением к делу. Успех инноваций в этой связи требует повышенного внимания и продуманной политики вознаграждения инновационной активности персонала.
- Экономика знаний и цели инновационного развития обуславливают приоритетность обучения и развития персонала. Инвестиции в развитие человеческого капитала обеспечивают компании успех инноваций и преимущества в экономическом соревновании.

По всем вопросам относительно данного исследования обращайтесь к директору центра социальных и психологических исследований ВШМБ РАНХиГС при Президенте РФ Яхонтовой Елене Сергеевне, э/почта:

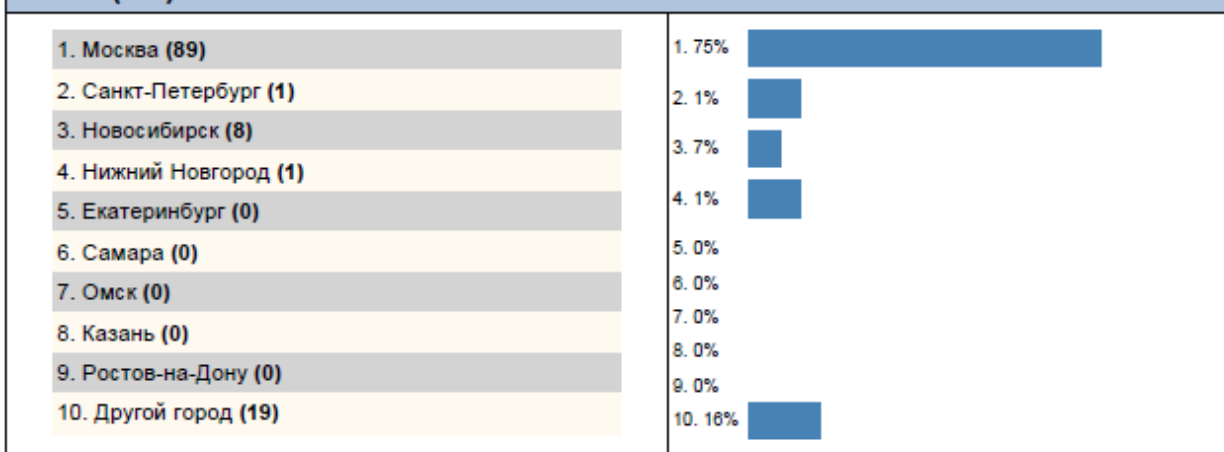
[Yakhontova@gsib.ru](mailto:Yakhontova@gsib.ru); [Iakhontov@sumail.ru](mailto:Iakhontov@sumail.ru)

Приложение: Статистика по опросу исследования «ИННОВАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ»

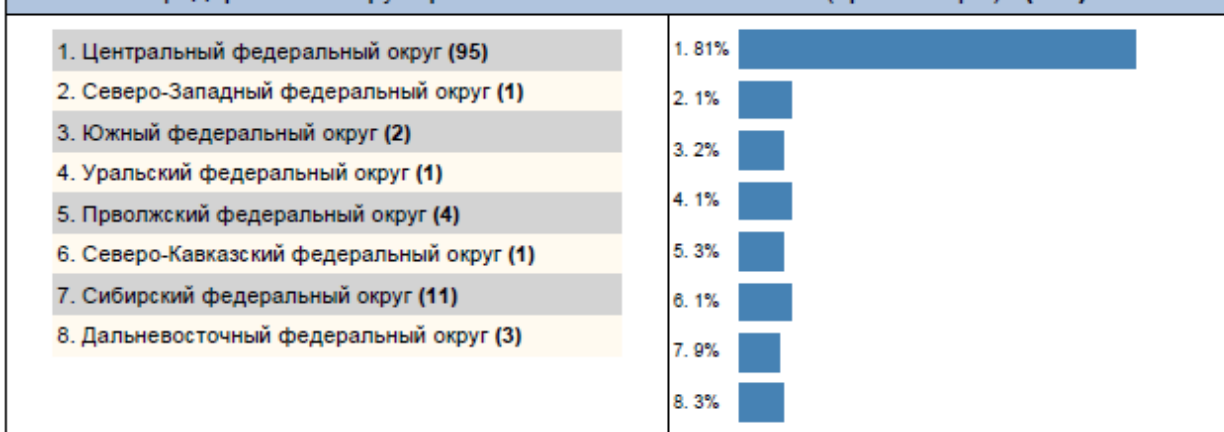
**#1 Пожалуйста, отметьте форму предприятия в РФ, для которого заполняется данная анкета. (118)**

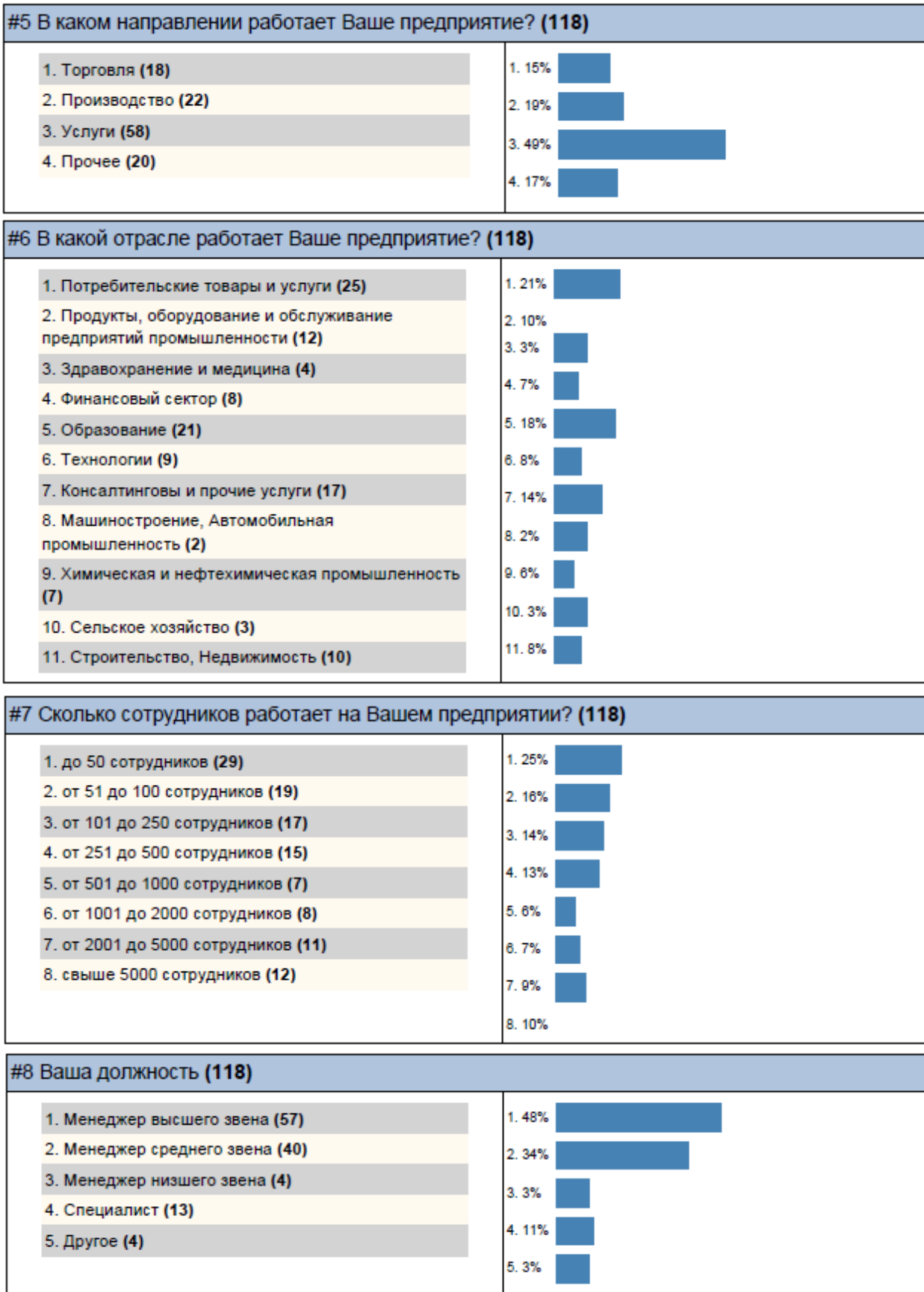


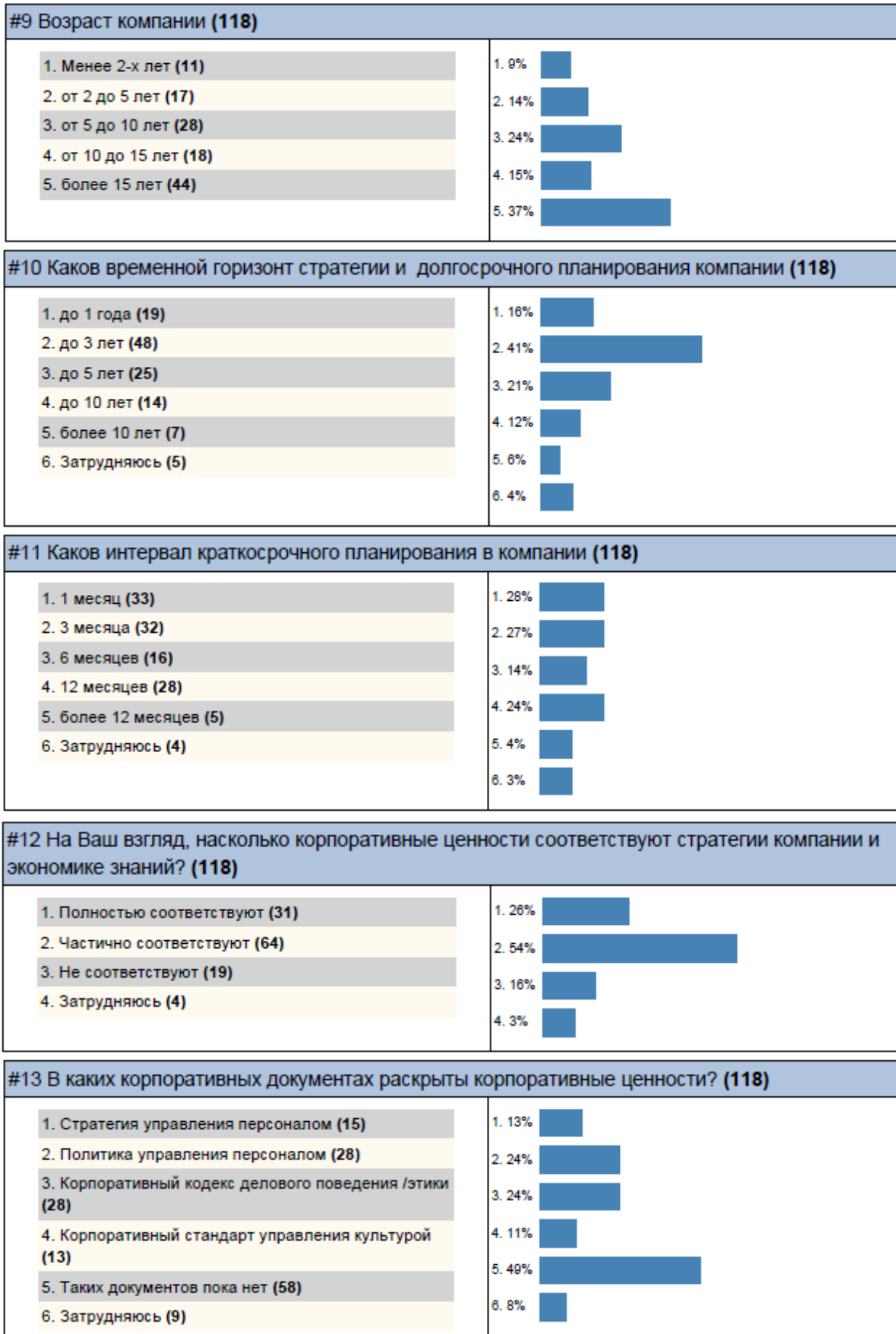
**#2 Укажите месторасположение Вашей компании (организации), для которой заполняется анкета. (118)**

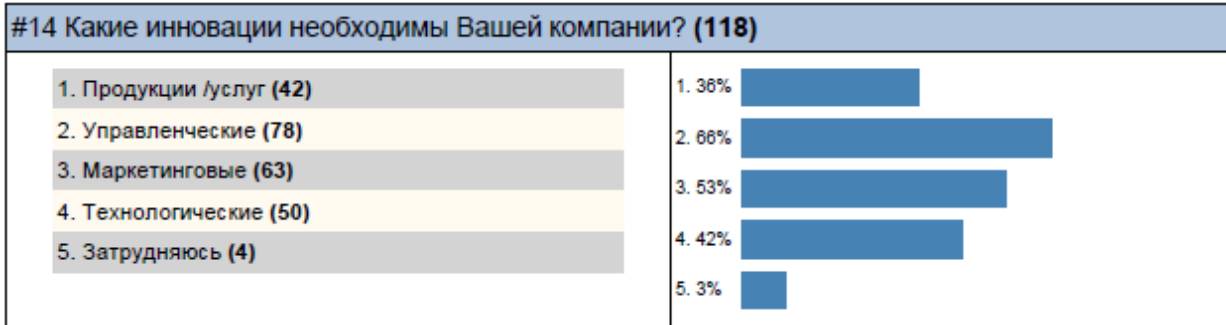


**#4 В каком федеральном округе расположено Ваше компания (организация)? (118)**

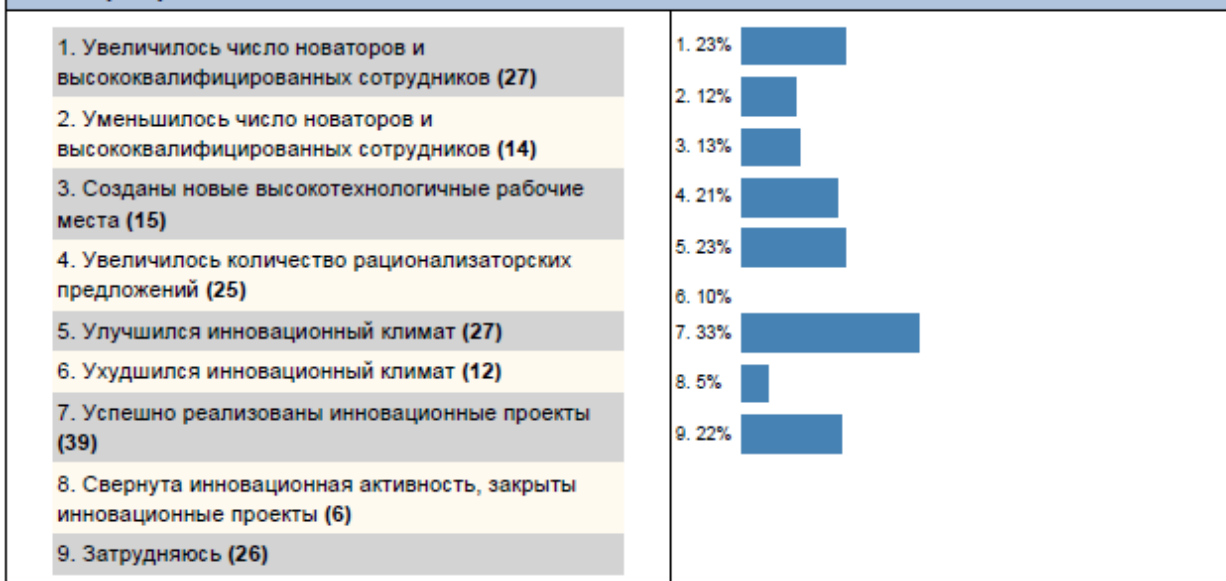




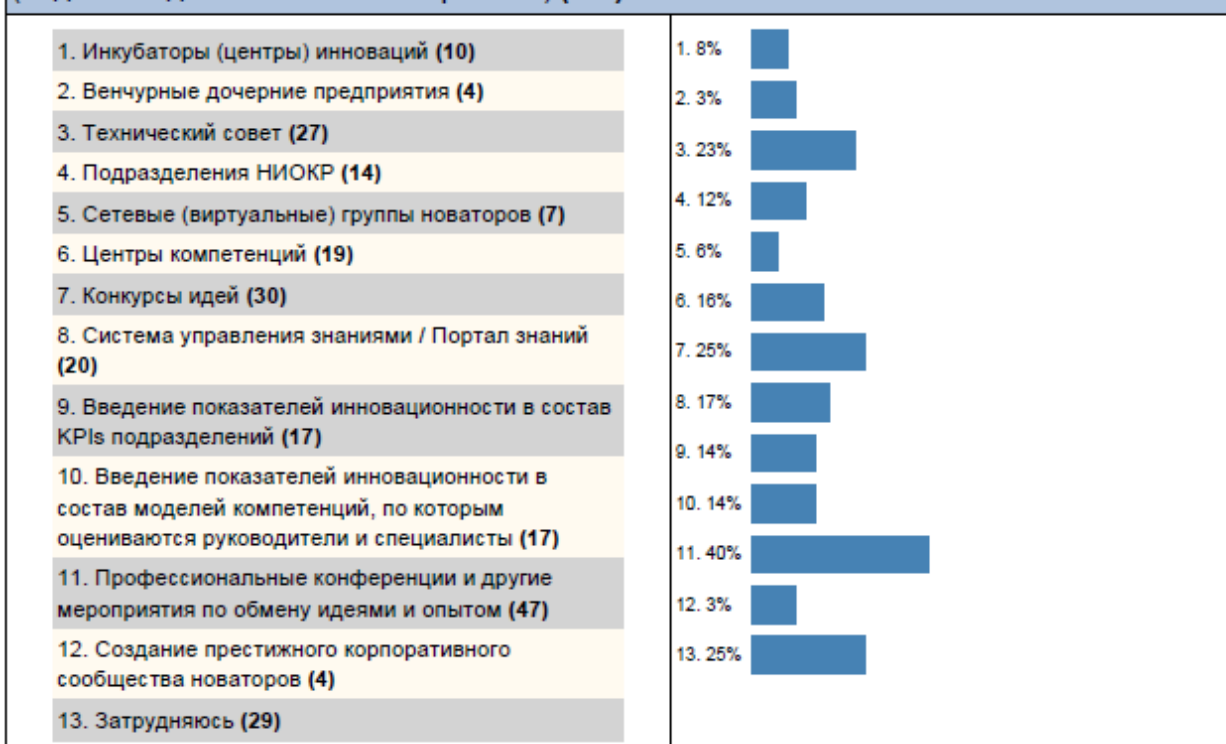




**#18 Какие изменения в инновационной активности произошли в Вашей компании за последние годы? (118)**



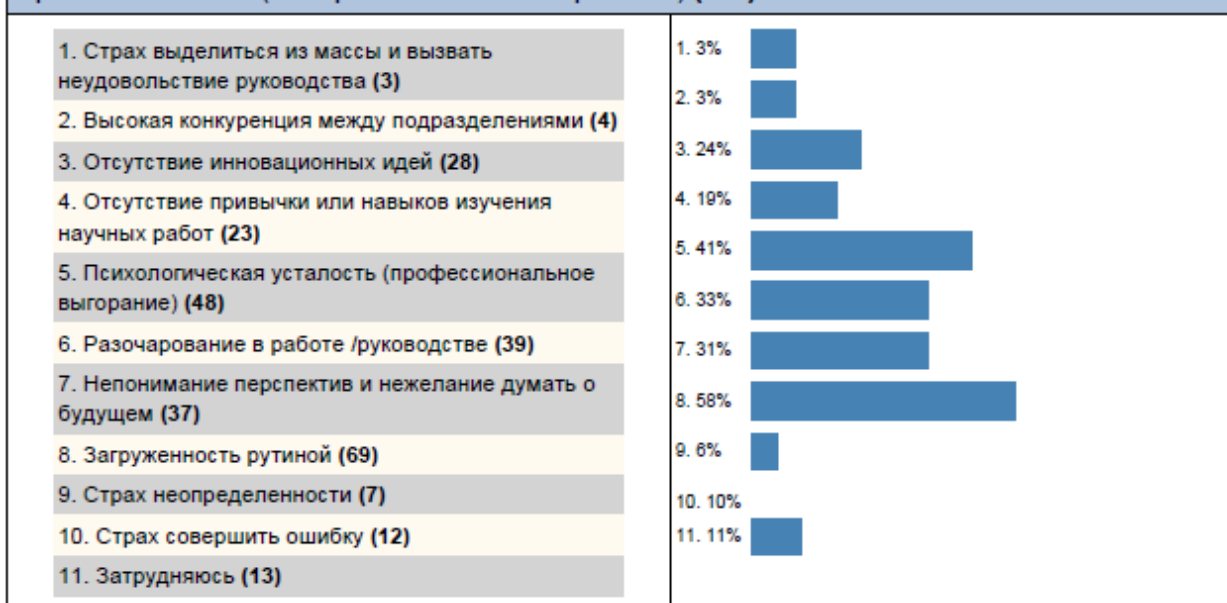
**#19 В каких формах Ваша компания организует инновационную деятельность персонала? (выделите один или несколько вариантов) (118)**



**#20 С какими проблемами сталкиваются в Вашей компании творческие люди и инновационные проекты? ЧАСТЬ 1(выберите не более 3 вариантов) (118)**

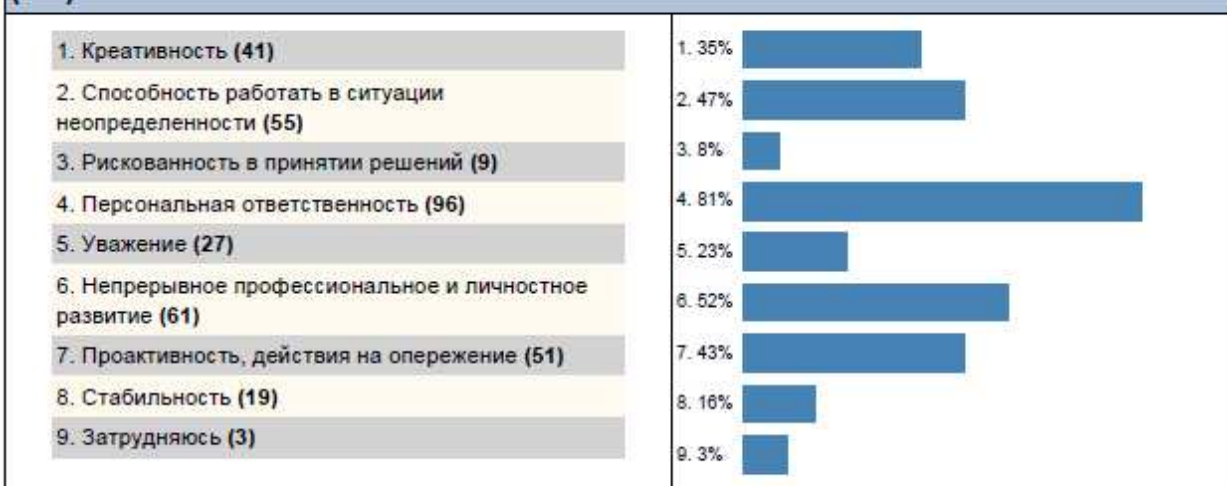


**#21 С какими проблемами сталкиваются в Вашей компании творческие люди и инновационные проекты? ЧАСТЬ 2(выберите не более 3 вариантов) (118)**





**#22 Что более всего Вы цените в сотрудниках? ЧАСТЬ 1 (выберите не более 3 вариантов) (118)**



**#23 Что более всего Вы цените в сотрудниках? ЧАСТЬ 2 (выберите не более 3 вариантов) (118)**



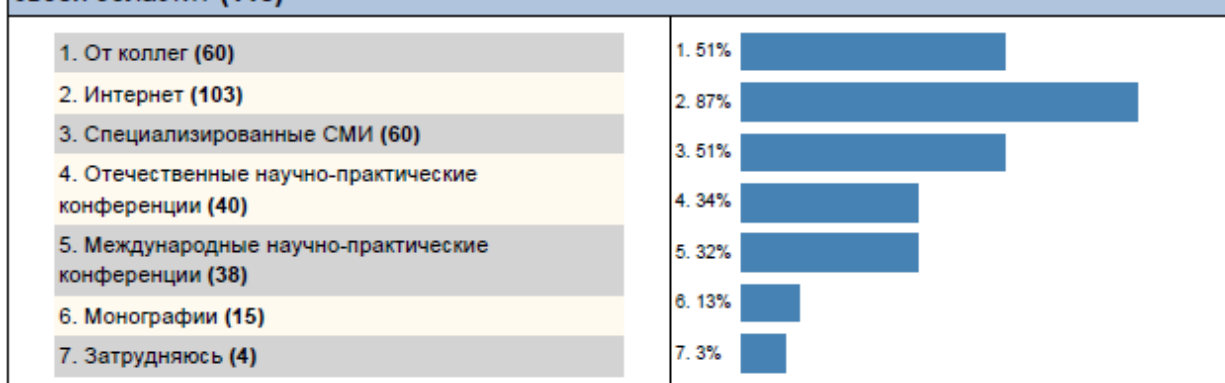
**#24 В каких формах выражается признание таланта и заслуг новаторов в Вашей компании? ЧАСТЬ 1 (118)**



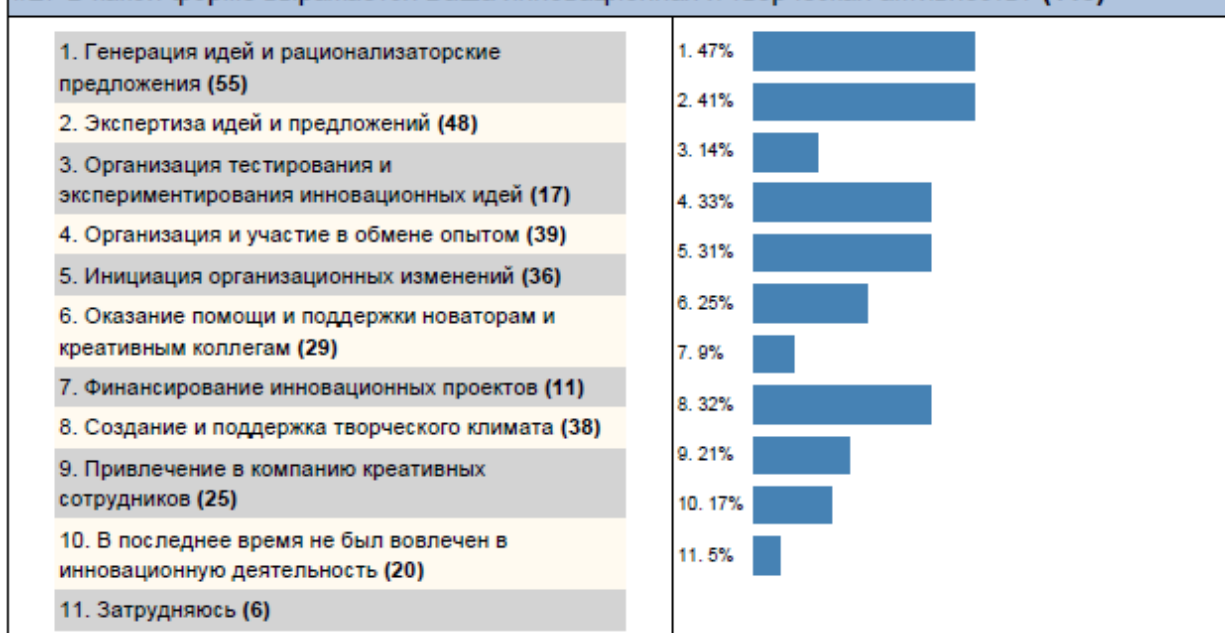
**#25 В каких формах выражается признание таланта и заслуг новаторов в Вашей компании? ЧАСТЬ 2 (118)**



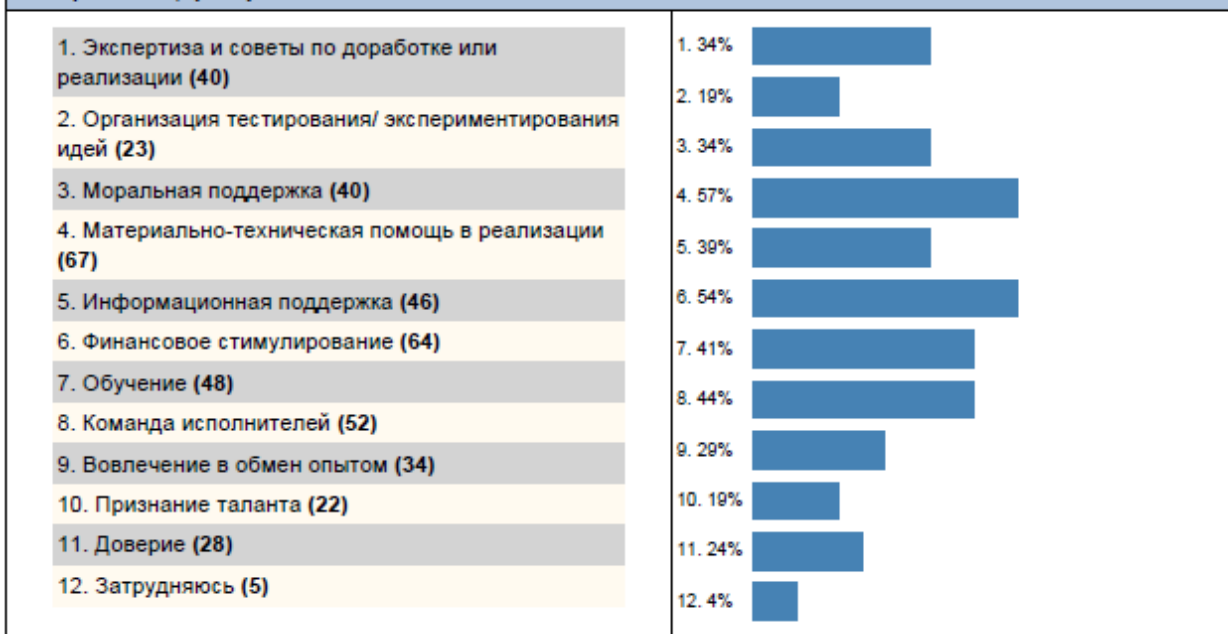
**#26 Из каких источников Вы черпаете информацию о научных и практических достижениях в своей области? (118)**



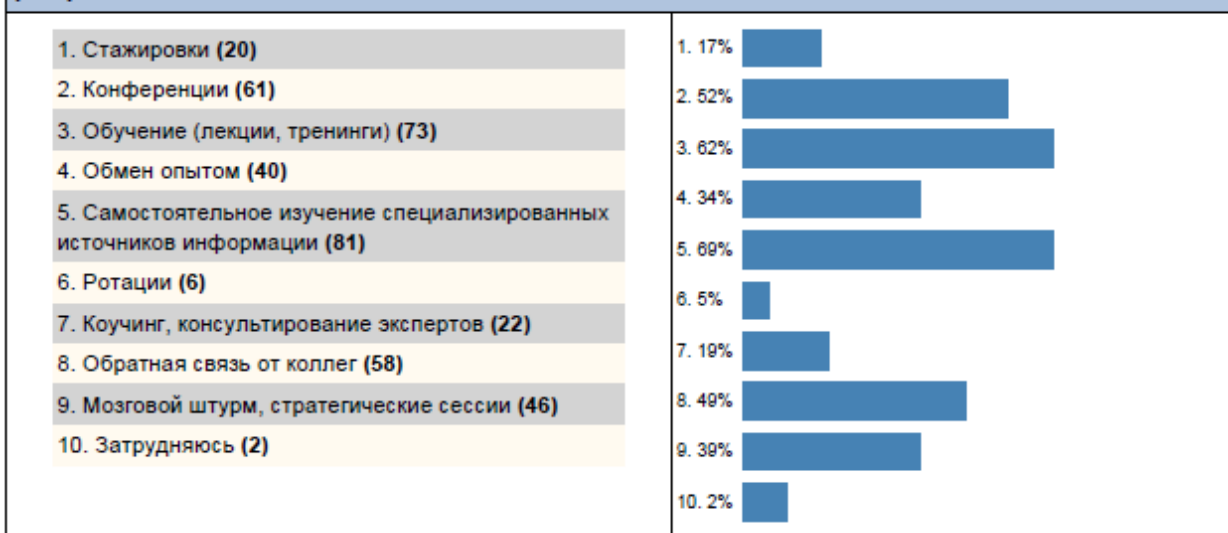
**#27 В какой форме выражается Ваша инновационная и творческая активность? (118)**



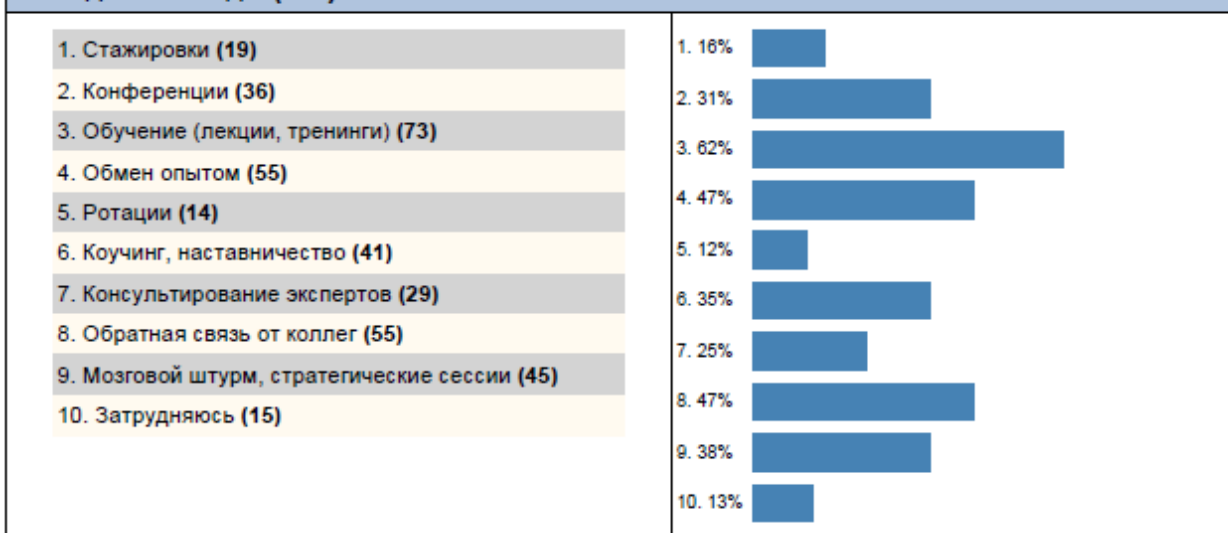
**#28 Какая поддержка Вашей инновационной деятельности важна для Вас? (отметьте не более 5 вариантов) (118)**



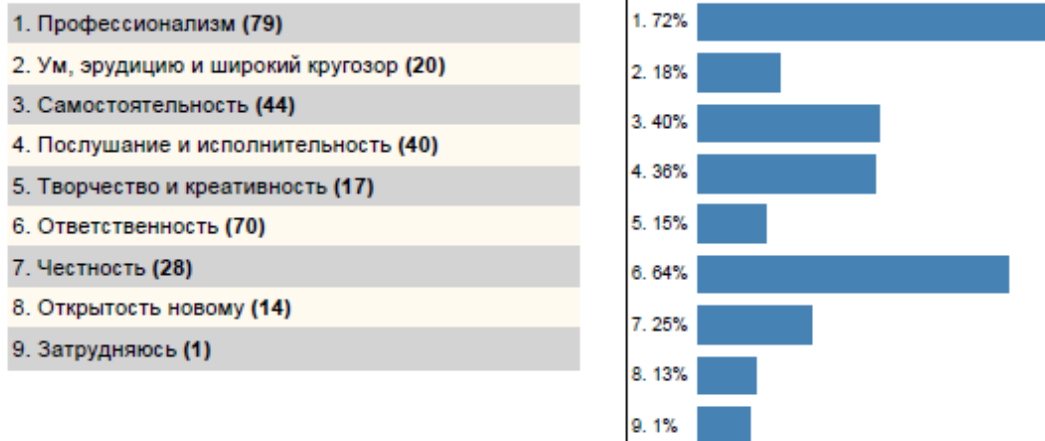
**#29 Отметьте, в каких видах обмена знаниями Вы принимали участие за последние полгода: (118)**



**#30 Отметьте, какие виды обмена знаниями Вы организовали для своих подчиненных за последние полгода: (118)**



**#31 Отметьте, что более всего ценит Ваши руководители высшего звена в подчиненных.  
ЧАСТЬ 1 (выберите не более 3 вариантов) (110)**



**#32 Отметьте, что более всего ценит Ваши руководители высшего звена в подчиненных.  
ЧАСТЬ 2 (выберите не более 3 вариантов) (110)**

