

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйымдық инновация

4-тарау. Ұйымдастыру процесі





Бүгінде ұйымның дамуы инновациялармен тікелей байланысты. Ұйымдық өзгеріс қарастыратын маңызды элемент – инновация болып табылады. Инновация – жаңа өнімдер мен қызметтерді дамыту, не болмаса қолда бар өнімдер мен қызметтерді жаңаша қолдану үшін ұйымның ұйымдастырылған күш-жігері. Әрине, инновация өте маңызды, себебі жаңа өнімдер мен қызметтер болмаса, кез келген ұйым бәсекелестерінен артта қалады. Ұйымның инновациялық процесі даму, қолдану, іске қосу, өсу және шығармашылық идеялардың кемелденуі мен құлдырап, төмендеуін басқарудан тұрады. Ұйымдар инновация процесін белсенді басқаруға ұмтылады. Келесі қадамдар көптеген инновацияларды сипаттайтын жалпы өмір циклін көрсетеді. Әрине, инновация процесіне ойланбай және тым қатаң кіріссе, ол зардап шегеді.

Инновацияны дамыту

Инновацияны дамыту орташа әлеуетті өнім немесе қызметтерді айтарлықтай әлеуеті бар өнім немесе қызметтерге айналдыра алады. Бұған шығармашылық идеяларды бағалау, түрлендіру және жақсарту жатады. Мысалы, Parker Brothers инновация дамыту кезінде ғимараттың ішінде ойналатын қол добы ойынының орнына ойынға арналған жеке-дара кішкентай, тартымды көбік шарды сатуға шешім қабылдады. Фирма қол добы ойынының қаншалықты жақсы сатылуы мүмкін екенін ешқашан білмейді, бірақ Nerf ball және көптеген ілеспе тауарлар Parker Brothers компаниясына миллиондаған доллар пайда әкелді.

Инновацияны қолдану

Инновацияны қолдану – жаңа өнімдер, қызмет немесе процестер дизайнында, өндірісте немесе жеткізуде ұйым әзірлеген идеяны қолданатын кезең. Осы кезеңде инновация зертханада пайда болып, материалдық тауарлар мен қызмет түрлеріне айналады. Инновацияны қолданудың бір мысалы – Polaroid лездік фотоаппаратындағы радарлы фокустау жүйесі. Қозғалып тұратын нысандардың орнын, шапшаңдығын, бағытын табу үшін радиотолқындарды пайдалану идеясын алғаш рет Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде одақтас әскерлер қолданды. Кейінірек радар технологиясы дамыған сайын, қажетті электрлік компоненттер кішірек болып, жетілдіріле түсті. Polaroid зерттеушілері бұл жақсы дамыған технологияны жаңаша қолданды.

Қолдануды іске қосу

Қолдануды іске қосу – ұйым жаңа өнім мен қызмет түрлерін нарыққа шығаратын кезең. Мұнда «Инновация жұмыс істей ме?» деген сұрақ маңызды емес, «Тұтынушылар инновациялық өнім мен қызметті сатып ала ма, жоқ па?» деген сұрақ маңызды. Тарихта тұтынушылар арасында табысқа ие болып, оларды елең еткізбеген көптеген шығармашылық идеялар бар. Елеулі инновациялық сәтсіздіктерге Sony компаниясының шағын орындық жылытқышы, «Жаңа» Coke, Polaroid компаниясының SX-70 лездік фотоаппараты жатады. Оны жасау үшін 3 млрд доллар кетті, алайда жылына 100 мың данадан артық сатылып көрген емес. Осының қатарына флип-камера да кіреді.

Қолданудың өсуі

Инновация сәтті іске қосылған соң, ол қолданудың өсу кезеңіне енеді. Бұл ұйым үшін жоғары экономикалық нәтижелер мерзімі, себебі бұл кезеңде өнім немесе қызметке деген сұраныс көбінесе ұсыныстан асып кетіп жатады. Осы кезеңді алдын ала болжай алмаған ұйымдар байқаусызда өсу қарқынын шектеп алуы мүмкін. Бұл жағдай Apple компаниясының басынан



өткен: ол өзінің iMac компьютерлеріне деген сұранысты болжай алмады. Сонымен қатар жаңа өнімге сұранысты асыра бағалау да өнімділікке зиянын тигізеді. Сатылмаған тауар қоймада жылдар бойы жатуы мүмкін.

Инновацияның кемелденуі

Өсіп бара жатқан сұраныстан кейін, инновациялық өнім мен қызмет көрсету көбінесе кемелдену кезеңіне енеді. Инновацияның кемелденуі – индустриядағы көптеген ұйымдар үшін қолжетімді және технологиялық тұрғыдан қолдану күрделі болуы мүмкін. Себебі көптеген фирмалар үшін оның қолжетімді екеніне қарамастан, олардың инновацияны өздері дамыту нәтижесі немесе басқа біреулердің инновациясына еліктеу олардың ешқайсысына да бәсекелік артықшылық бермейді.

Инновацияның құлдырауы

Әрбір сәтті инновацияның құлдырау нышандары болады. Себебі ұйым кемелденген инновациядан бәсекелік артықшылық алмайды, ол өзінің ғалымдары, инженерлері, менеджерлерін жаңа инновацияны іздей бастауына ынталандыруы керек. Бәсекелік артықшылықты үздіксіз іздеу жаңа өнімдер мен қызметтерді шығармашылық процестен инновацияның кемелденуіне, ең соңында инновацияның құлдырауына алып келеді. Осылайша инновацияның құлдырауы – оған деген сұраныстың азайып, орнын басушы жаңа инновациялар жасалып, қолданыла бастайтын кезең.

Инновация формалары

Ұйымның әрбір жетілдірілген шығармашылық идеясы инновациялық процесс үшін басқа мақсатты білдіреді. Олар базистік немесе жақсартушы, техникалық немесе басқарушылық, өнім немесе өндірістің жаңа әдісі болуы мүмкін. Соңғы бірнеше жылда ұйымдар көптеген базистік инновацияларды енгізді. Базистік инновация – қолда бар өнімдер, қызметтер немесе технологияларды толық алмастыратын жаңа өнімдер, қызметтер немесе технологиялар. Мысалы, дыбыс жазу индустриясында компакт-диск технологиясы ұзақ ойналатын винил күйтабақтарын ығыстырды, цифрлық жүктеу компакт-дискті ығыстырды. DVD видеокассеталарды ығыстырып шығарғанмен, олардың орнын Blu-ray DVD және ағымдық видео көрсету басты; әдеттегі теледидардың орнына айқындығы жоғары экрандар келді.

Базистік инновацияны жүзеге асыратын фирмалар бәсекенің сипатын және фирмалардың өз ортасында өзара әрекеттесуін түбегейлі өзгертеді. Ал жақсартушы инновацияны жүзеге асыратын фирмалар индустриядағы бәсекелес өзара әрекеттесуді түбегейлі болмаса да өзгертеді.

Жақсартушы инновация – қолда бар өнімдер мен процестерді түрлендіретін жаңа өнімдер мен процестер. Жоғарыда атап өткен базистік инновациялармен салыстырғанда, жақсартушы инновация саны әлдеқайда көп. Мысалы, iPhone мен iPod әр жаңа буыны алдыңғы нұсқаларынан анағұрлым өзгешелеу болады. Соңғы 50 жылдағы ең маңызды инновациялардың көбі техникалық болып келеді.

Техникалық инновация – өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық көрінісіндегі өзгерістер, не болмаса өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық процестер сипаттамасындағы өзгерістер. Мысалы, вакуум түтіктің бірте-бірте – транзистормен, транзистордың – интегралды схемамен, интегралды схеманың – микросхемамен алмастырылуы электрон өнімдердің кең тараған түрлерінің қуатын, қолдану оңайлығын, жұмыс істеу шапшаңдығын едәуір жоғарылатты. Дегенмен де, ұйым жасайтын инновациялардың барлығы техникалық емес.



Басқарушылық инновация – өнімдер мен қызметтер ойлап табылып, жасалып, тұтынушыларға жеткізілетін менеджмент процесіндегі өзгерістер. Басқарушылық инновациялардың өнімдер мен қызмет түрлерінің физикалық көрінісіне немесе сипаттамасына тікелей әсер етуі міндетті емес. Шындығында, бизнес процестегі өзгеріс, не болмаса реинжиниринг, әуелде талқылағандай, басқарушылық инновацияны көрсетеді. Техникалық инновациялардың ең маңызды екі түрі – өнім инновациясы мен өндірістің жаңа әдісі. Өнім инновациясы – қолдағы бар өнімдер мен қызмет түрлерінің физикалық көрінісі, не болмаса сипаттамасындағы өзгерістер немесе жаңа өнімдер мен қызмет түрлерін жасау.

Өндірістің жаңа әдісі – өнімдер мен қызмет түрлерін өндіру, жасау және тарату жолдарындағы өзгеріс. Басқарушылық инновациялар дамудың кеңірек ортасына әсер етсе, өндірістің жаңа әдісі тікелей өндіріске әсер етеді. Айталық робот техникасын енгізу – өндірістің жаңа әдісі. Өнім инновациясы мен жаңа өндіріс әдісінің ел экономикасының табыстылығына әсері жаңа өнім мен қызмет жасалатын инновация процесінің кезеңіне байланысты. Инновация процесі дамудан құлдырауға дейін көшкендіктен, инновациялық өнімдердің экономикалық табыстылығы біртіндеп төмендей бастайды. Керісінше, осы процесс аралығында өндірістің жаңа әдісінің экономикалық табыстылығы жоғарылай бастайды.

Жапон ұйымдары өндірістің жаңа әдістері бойынша көп табысқа жетті десек, артық айтқанымыз болмас. 60-жылдары жапондық фотоаппарат шығарушы Canon және Nikon компаниялары әлемдік нарықтағы өз үлесін арттыру үшін агрессиялық түрткі болғанға дейін, 35 миллиметрлік фотоаппараттар нарығында неміс және еуропалық өндірушілер көш бастап келген. Әрине, адыңғы кейбір жапондық өнімдер керемет табысқа жеткен жоқ, алайда бұл компаниялар өз технология процестерін қаржыландыруды жалғастыра берді, нәтижесінде, өнімнің сапасын арттырып, өндірістік шығынды азайтуға қол жеткізді. Жапондық ұйымдар 35 миллиметрлік фотоаппараттардың әлемдік нарығында басым түсті, ал неміс компаниялары сол инновация қарқынына ілесе алмай, нарықтағы үлесі мен пайдалылықты сақтап қалу үшін күресуге мәжбүр болды. Ал видео жазуда цифрлық технологияға жол берілгенде, тағы да сол жапондық фирмалар осы нарықта көшбасшылыққа ұтымды өтіп кетті.

Сәтсіз инновация

Бүгінгі экономикада бәсекеге қабілетті болып қалу үшін ұйымдар жаңашыл болуы қажет. Әлі де болса, жаңашыл болуға тиіс көптеген ұйымдар жаңа өнімдер мен қызметтерді шығаруда табысқа жете алмай жүр немесе олар басқалардың инновациялары дайын болғанда ғана солай жасайды. Ұйымдардың инновациялары үш себепті сәтсіздікке ұшырайды.

Ресурстардың жетіспеуі

Инновация қаражат, уақыт және энергия тұрғысынан өте қымбат. Фирма инновация бағдарламасына жеткілікті қаржыландыру таба алмаса немесе жаңашыл болу үшін қажет қызметкерлерді жұмысқа ала алмаса, инновацияға ілесе алмай қалады. Тіпті ең жаңашыл ұйымдардың өзі қызметкерлер ойлап шығарған әр жаңа өнім немесе қызметтер процесіне қатыса алмайды. Мысалы, электр құралдары мен компьютер индустриясындағы көптеген басқа міндеттемелер Hewlett-Packard компаниясын Стив Джобс пен Стив Возняктың дербес компьютер үшін керемет идеясын қаржыландырудан айнытып жіберді. Қаражаттың, уақыттың, техникалық және басқару тәжірибесінің шексіз ресурстарымен Hewlett-Packard бұл нарыққа ертерек енуі мүмкін еді. Бірақ фирмада икемділік болмады, ол қай инновацияны қолдау керектігі жайлы қиын таңдауға тап болды.



Мүмкіндіктерді тану қабілетінің болмауы

Фирмалардың барлық инновациялармен айналыса алмау себебі, олар инновацияларды жете зерттеу қабілетін дамытуы керек және әлеуеті күшті инновацияны таңдауы қажет. Бәсекелік артықшылыққа ие болу үшін, ұйым әдетте инновация процесі кемелдену кезеңіне жетпей тұрып қаржыландыру жайлы шешім қабылдауы тиіс. Қаржыландыру ертерек болған сайын, қауіп қатері артады. Ұйымдардың мүмкіндіктерді тану және бағалау машықтары болмаса, олар шамадан тыс сақ болып, басқа фирмаларға кейіннен табыс әкелетін инновацияларды қаржыландырудан қалып қояды.

Өзгеріске қарсылық

Алдында айтқанымыздай, ұйымдардың көбі әдетте, өзгеріске қарсы болады. Инновация дегеніміз – ескі өнімді шығаруды, ескіше жұмыс істеуді тоқтатып, жаңа өнім шығаруға, жаңаша жұмыс істеуге көшу. Мұндай өзгерістер менеджерлердің жекебасы үшін және ұйымның басқа да мүшелері үшін қиын болуы мүмкін. Сол себепті, өзгеріске қарсылық инновация процесін баяулатады.

Ұйымдағы инновацияларды ілгерілету

«Келешектегі серпінді корпорациялар өзара бәсекеде бір мезгілде бір нәрсе жасаудың балама түрін игеруге тырысуы керек», – дейді экономист Норман Макрей. Ұйымдағы инновацияны ілгерілету идеяларының алуан түрі жылдар бойы жасалып келеді. Инновацияны ілгерілетудің ерекше үш түрін атап өтуімізге болады, олар марапаттау жүйесі, ұйымдық мәдениет және интрапренерлік процесс.

Марапаттау жүйесі

Инновацияны ілгерілету үшін марапаттау жүйесін қолдану – менеджменттің едәуір механикалық болса да, тиімді тәсілі. Басты мақсат – инновациялық идеяны дамытуға үлес қосқан адамдар мен топтарды қаржылай және қаржылай емес марапаттау. Ұйым мүшелері өздерінің осындай іс-әрекеті үшін марапат алатынын түсінген жағдайда тиімдірек жұмыс істей түсетіні анық.

Monsanto компаниясы ең күшті коммерциялық серпіліске қол жеткізген ғалым немесе ғалымдар тобына жыл сайын 50 мың доллар сыйақы береді. 3M Genesis Grant фирмасы қаржылай көмек алуда қиындыққа тап болған жаңалық табушы жоба иелеріне 35 мың және 75 мың доллар аралығында сыйақы ұсынады және жылына жалпы алғанда 750 мың доллармен қамтамасыз етеді.

Ұйымдар үшін өнертапқыштық мінез-құлықты марапаттау өте маңызды, алайда ол сәтті инновацияларға алып келмеген жағдайда, өнертапқыштықты жазалаудан аулақ болу – өмірлік маңызы бар мәселе. Көптеген жаңа өнім идеяларының нарықта іске қосылмай қалуы – өнертапқыштық және инновациялық процестердің табиғаты. Әр процесс жағымды нәтижелерге қол жеткізуде әр жолы көптеген тұрлаусыздықтарға әкеп соғады. Адам өзі шығармашылыққа дайын болып, алайда көрегендік жетіспей қалуы мүмкін. Не болмаса менеджерлер жасалған инновацияның жұмыс істемейтінін жете түсіну үшін оны тек қолданып көруге тырысуы мүмкін. Дегенмен кейбір ұйымдар өздерінің барлық инновациялық әрекет-талпыныстары сәтті болса да, зерттеу мен дамуда жеткілікті тәуекелге барып жүрген жоқ деген болжамға сәйкес жұмыс істеп жүр. 3M фирмасында жыл сайын өнертабыс идеялардың 60%-ға жуығы нарықта сәтті болмайды деп есептеледі.



Менеджерлер инновациялық сәтсіздікке орай әрекет еткенде абай болуы керек. Инновациялық сәтсіздік құзыреттің болмауы, ұдайы жасалатын қателер немесе басқару немқұрайдылығы салдарынан болған жағдайда, фирма бұған сәйкесінше жауап қайтаруы керек, мысалы, ақша ұстап қалу, қызмет бабында көтерілу мүмкіндігін төмендету, т.б. Сәтсіздікке ұшыраған инновацияны дамытуда адал ниетімен қызмет істеген адамдар ол үшін жазаланбауы тиіс. Жазаланса, олар келешекте жаңашыл болмауы мүмкін. Жазалау жүйесі адамдарды тәуекелге барудан бас тартуға мәжбүрлейді, сөйтіп, ұйымның бәсекелік артықшылыққа жету қабілетін төмендетеді.

Ұйымдық мәдениет

Алдыңғы дәрістерімізде айтып өткендей, ұйымдық мәдениет – мінез-құлықты бағыттауға көмектесетін құндылықтар, наным-сенімдер мен символдар жиынтығы. Күшті, тиісті жерге бағытталған ұйымдық мәдениет инновациялық іс-әрекетті қолдауда тиімді болуы мүмкін. Жақсы басқарылған мәдениет инновация бағаланатынын және марапатталатынын көрсетеді, ал жаңа идеяларды іздеудегі кездейсоқ сәтсіздіктер келісуге боларлық қана емес, олар тіпті болжамды деуге болады. Марапаттау жүйесі мен интрапренерлік қызметке қоса, Apple, Google, Nokia, Sony, Walt Disney, Vodafone, Hewlett-Packard тәрізді фирмалар жеке шығармашылық, тәуекелге бару, ойлап тапқыштықты бағалайтын күшті, инновацияға бағытталған мәдениеті бар компаниялар ретінде танымал. Мысалы, Google инновацияға жағдай жасау үшін, өз қызметкерлеріне аптасына бір күн, яғни өз уақытының 20%-ын қолдану арқылы параллель жобалармен жұмыс істеуге рұқсат береді.

Үлкен ұйымдардағы фирмаішілік кәсіпкерлік

Соңғы жылдары, үлкен бизнестің көбі өсіп келе жатқан кішігірім концерннен үлкенірегіне ауысқан кезде, өсуді ынталандыратын кәсіпкерлік рух тоқырауға ұшырағанын мойындайды. Осы рухты жандандыруға көмектесу үшін, кейбір фирмалар «фирмаішілік кәсіпкерлік» деп аталатын процессті ынталандырады. Интрапренерлер кәсіпкерлерге ұқсайды, бірақ олар жаңа бизнесті үлкен ұйым ішінде дамытады. Үлкен ұйымдарда үш интрапренерлік рөл болады. Жаңашылдық пен инновацияны қолдауда фирмаішілік кәсіпкерлікті табысты қолдану үшін, ұйым осы рөлдерді орындауы тиіс бір немесе бірнеше жеке тұлғаны табуы керек.

Өнертапқыш – шығармашылық процестер көмегімен жаңа идеяны, өнімді немесе қызмет түрін көз алдына елестетіп, оны дамытатын адам. Себебі өнертапқышта өнімнің немесе қызмет түрінің идеядан нарықтағы өнімге айналуын қадағалау үшін арнайы білім, не болмаса кәсіби құзырет, мотивация болмауы мүмкін.

Өнім чемпионы – әдетте, жоба жайлы біліп-үйреніп, оған шынайы берілген орта буын менеджері. Ол ұйымдық қарсылықты еңсеруге көмектеседі және басқаларды инновацияның маңызды екеніне сендіреді. Инновацияның технологиялық аспектілерін тек шектеулі түрде түсінуі мүмкін. Қалай болғанда да, өнім чемпиондары ұйым қалай жұмыс істейтіні, жобаны ілгері жылжыту үшін кімнің қолдауы қажет, табысты дамуға керек ресурстарды сақтау үшін қайда баруы тиіс – осының бәрін білуде әбден машықтанған.

Демеуші – жобаны мақұлдап, қолдайтын жоғары буын менеджері. Бұл адам идеяны дамытуға қажет бюджет үшін күресуі, жобаға қарсы дау-дамайды еңсеруі, жобаның аман қалуын қамтамасыз ету үшін ұйымдық саясатты қолдануы мүмкін. Демеушінің көмегімен өнертапқыш идеясының сәтті дамуға әлдеқайда көп мүмкіндігі бар.

Кейбір фирмалар фирмаішілік кәсіпкерлікті шығармашылық пен инновацияны ынталандыру жолы ретінде қолданады. Colgate-Palmolive компаниясы жаңа өнімдерді дамытатын интрапренерлерден жасақталған Colgate Venture Company жеке бөлімшесін құрды. SC Johnson & Son жаңа өнім идеясын қолдау үшін 250 мың доллар бөлді. Texas Instruments көпшілікке белгілі өнертапқыш, чемпион, демеушісі болмайынша, жаңа инновациялық жобаны қабылдаудан бас тартты.



Менеджер жаднамасы

Менеджерлер инновацияның негізгі формалары жайлы хабардар болуы керек. Олар өз ұйымдарының инновация тәсілдері жайлы анық білуі тиіс.



Кітап: Менеджмент
Тарау: 4. Ұйымдастыру процесі
Дәріс: 16. Ұйымдық инновация
