

УДК 331.107

**Гершман М. А.**, канд. экон. наук, доцент кафедры Прикладного менеджмента Московской финансово-промышленной академии, [MGershman@mfa.ru](mailto:MGershman@mfa.ru)

## УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ В РОССИИ: ПРАКТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

*В целях повышения конкурентоспособности своих предприятий западные менеджеры применяют различные подходы к управлению инновациями. В частности, управление идеями рассматривается как важный элемент инновационной деятельности, определяющий ее конечный результат. А как управляют идеями российские менеджеры? Уделяют ли они внимание данному фактору? В настоящей статье изложены и проанализированы результаты проведенного в 2008 году исследования, которые отчасти позволяют ответить на этот вопрос.*

**Ключевые слова:** управление идеями, конкурентоспособность, инновации, организационные инструменты, методы мотивации, творческая деятельность.

Одним из основных факторов, влияющих на темпы экономического роста в стране, является технический прогресс<sup>1</sup>. Теория Ф. Агйюна и П. Ховитта<sup>2</sup>, опирающаяся на идею Й. Шумпетера<sup>3</sup> о «творческом разрушении», объясняет, что в основе современного технического прогресса лежит конкуренция между предпринимателями, которые стремятся занять доминирующее положение на рынке за счет инноваций. Таким образом, решение проблемы повышения конкурентоспособности предприятий в большой степени зависит от эффективности реализации их инновационного потенциала и качества управления нововведениями в целом.

Проблематика инновационного менеджмента охватывает совокупность вопросов, связанных с планированием нововведений, организацией инновационных процессов, распределением рисков при реализации проектов и др. В этом ряду и важнейший вопрос «Как сделать поток идей большим и постоянным?», который с энтузиазмом обсуждается в западной литературе<sup>4</sup>. Исследования BCG демонстрируют высокую заинтересованность руководителей глобальных корпораций в новых идеях<sup>5</sup>. Консультанты, анализирующие инновационную деятельность организаций, утверждают, что наиболее успешные из них внедряют системы

<sup>1</sup> Solow R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth // Quarterly Journal of Economics. Vol. 70. No. 1. P. 65–94.

<sup>2</sup> Aghion P., Howitt P. (1992). A Model of Growth Through Creative Destruction // Econometrica. Vol. 60. No. 2. P. 23–351.

<sup>3</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.

<sup>4</sup> Инновации в бизнесе: пер. с англ. Серия «Идеи, которые работают». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007; Креативное мышление в бизнесе. Серия «Классика Harvard Business Review». М.: Альпина Бизнес Букс, 2006; Брегг Э., Брегг М. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны: пер. с англ. / под ред. В. М. Дудникова. М.: Дело и Сервис, 2008.

<sup>5</sup> Innovation 2007. A BCG Senior Management Survey. The Boston Consulting Group, Inc., 2007, 2008.

управления идеями, в которые вовлечены все сотрудники<sup>6</sup>.

Однако если зарубежный опыт управления инновациями достаточно объемно изложен в публикациях и печатных изданиях, то о соответствующем российском опыте информации крайне мало. Какие действия предпринимают российские топ-менеджеры для управления идеями? Какие они используют организационные инструменты для реализации творческого потенциала сотрудников? Как мотивируют персонал к инновационной деятельности?

Мы решили, что для получения объективной картины ответить на эти вопросы должны не менеджеры, а рядовые сотрудники российских организаций. В этих целях кафедрой Прикладного менеджмента Московской финансово-промышленной академии был проведен опрос, в котором приняли участие студенты заочного отделения, совмещавшие учебу с работой. За период с

февраля по декабрь 2008 г. были собраны данные о 181 организации.

Респондентам задавались следующие вопросы:

1. К какой отрасли экономики относится организация, в которой вы работаете?
2. Как называется ваша должность?
3. Какие организационные инструменты для управления идеями используются в вашей организации?
4. Какие методы мотивации творческой деятельности используются в вашей организации?

Результаты исследования представлены на рис. 1.

### 1. «К какой отрасли экономики относится организация, в которой вы работаете?»

С учетом характера проведения опроса распределение организаций-респондентов по отраслям экономики носило случайный

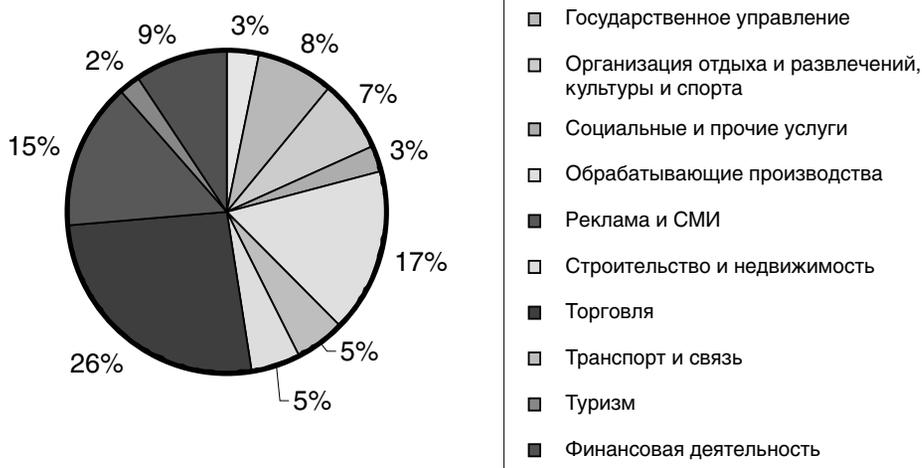


Рис. 1. Распределение организаций-респондентов по отраслям экономики (рассчитано автором)

<sup>6</sup> Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006; Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду: пер. с англ. / под общ. ред. М. Б. Шифрина. М.: Вершина, 2006.

характер (рис. 1). В связи с недостаточной репрезентативностью выборки результаты исследования в отраслевом разрезе (представленные в Приложении) могут высту-

пать лишь в качестве приблизительных индикаторов. Доминирующими по количеству организаций отраслями стали: торговля (26%), обрабатывающие производства (17%), транспорт и связь (15%). Значительное число организаций, вошедших в опрос, относится к следующим сферам: финансовая деятельность (9%), государственное управление (8%), организация отдыха и развлечений, культуры и спорта (7%). В числе респондентов оказались также представители отраслей: строительство и недвижимость (5%), реклама и СМИ (5%), гостиницы и рестораны (3%), социальные и прочие услуги (3%), туризм (2%).

## 2. «Как называется ваша должность?»

Наиболее популярные ответы на этот вопрос были следующие: специалист, экономист, менеджер, офис-менеджер, менеджер по продажам, продавец, старший продавец. С учетом российской специфики интерпретации западной терминологии, а также полученных ответов мы заключили, что должности «менеджер» и «менеджер по продажам» не связаны с управленческой деятельностью и подразумевают в первую очередь работу продавца. Таким образом, большинство респондентов занимали рядовые должности.

Статистические опросы в области управленческой деятельности часто построены на ответах топ-менеджеров<sup>7</sup>. Почему же было решено опросить рядовых сотрудников? Логика заключалась в том, что управление идеями — это деятельность, которая должна охватывать организацию в целом. В этом случае адекватным показателем будет именно обратная связь от рядовых сотрудников, которые способны объективно оценить эффективность действий руководства. К примеру, мнение менеджеров о работоспособности системы поощрения рационализатор-

ских предложений может оказаться ошибочным, если рядовые сотрудники утверждают, что она отсутствует.

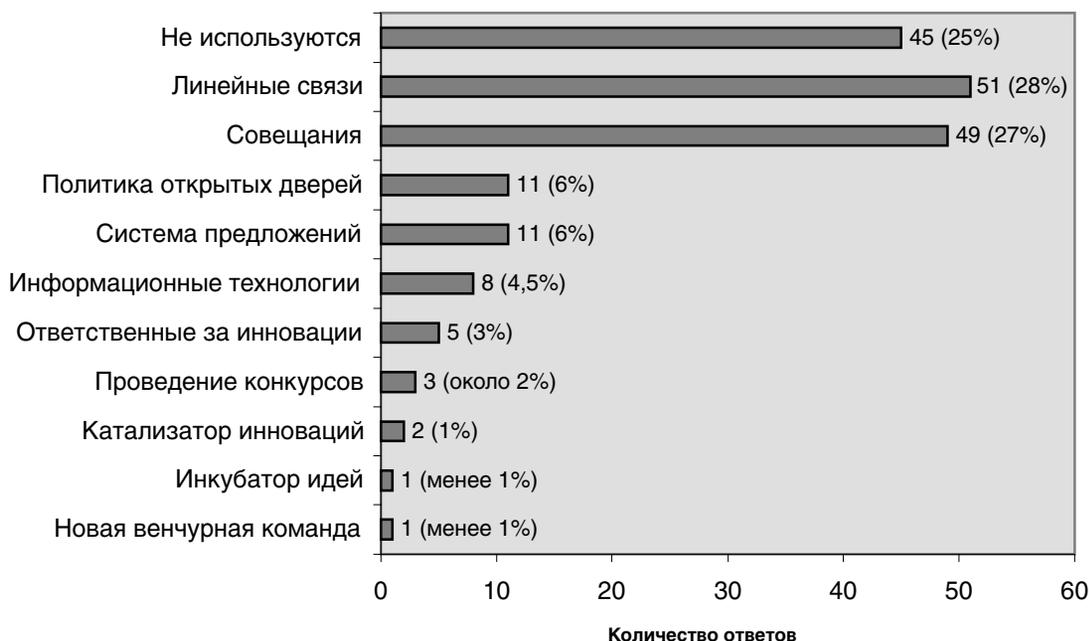
## 3. «Какие организационные инструменты для управления идеями используются в вашей организации?»

К организационным инструментам были отнесены всевозможные структуры или процессы, с помощью которых менеджеры управляют идеями. На рис. 2 изображена диаграмма, отражающая ответы респондентов. Было выявлено, что в 45 организациях подобные организационные инструменты не используются вообще. Это означает, что в 25% опрошенных организаций сотрудники никаким образом не вовлечены в инновационную деятельность. При этом 51 респондент ответил, что идеи передаются по цепочке через вышестоящих начальников.

Совещание является классическим инструментом, сочетающим большинство управленческих функций — планирование, решение организационных проблем, мотивацию и контроль. 49 респондентов ответили, что в их организациях совещания используются и для доведения новых идей до руководства. Причем 34 респондента указали частоту проведения совещаний: ежедневные — 2 респондента, еженедельные — 17, ежемесячные — 15. Несмотря на то что многие организации используют совещания для высказывания идей, данный инструмент все же трудно назвать специальным для таких целей. Представляет интерес проведение отдельного исследования, посвященного влиянию частоты совещаний на эффективность и конкурентоспособность организации в целом.

Необходимо отметить, что респонденты, принимавшие участие в опросе, были подготовлены к нему теоретически. Поэтому были получены ответы, относящиеся именно к инновационной практике работы компаний. Согласно классификации американского консультанта Р. Такера, системы управле-

<sup>7</sup> См., напр.: Innovation 2007. A BCG Senior Management Survey. The Boston Consulting Group, Inc., 2007, 2008.



*Примечание.* Суммарное количество приведенных ответов отличается от общего числа опрошенных, поскольку каждый из респондентов имел возможность указать несколько организационных инструментов. Проценты в скобках означают количество ответов по отношению к общему числу опрошенных.

**Рис. 2.** Организационные инструменты для управления идеями, используемые организациями-респондентами (рассчитано автором)

ния идеями в организации подразделяются на 8 типов<sup>8</sup> (см. «Справку»).

### Справка

Рассмотрим 8 типов систем управления идеями в организации по Р. Такеру.

«Система предложений» — сотрудники представляют свои предложения на рассмотрение комиссии, которая одобряет или отклоняет их в зависимости от установленных критериев.

«Команды непрерывного совершенствования» — постоянная командная работа функциональных подразделений над улучшением процессов и продуктов (по аналогии с «кружками качества» компании Toyota Motor).

«Политика открытых дверей» — рядовые сотрудники получают возможность представить свои идеи непосредственно руководителю организации (в обход служебной иерархии).

«Новая венчурная команда» — целевая внутри-организационная команда, задачей которой является поиск и поощрение перспективных идей, ускорение разработок и их внедрения на рынок.

«Инкубатор идей» — децентрализованное подразделение, которое разрабатывает радикальные идеи, а затем передает их в головную организацию для внедрения или продажи на рынке.

«Выдвижение и реализация идей в масштабах всей организации» — специальные группы под руководством менеджеров функциональных или продуктовых направлений, ответственных за развитие лучших идей.

«Инновационная команда» — сеть работников в масштабах всей организации, обладающих ярко выраженными новаторскими навыками, функции которых состоят в поиске и поддержке новых перспективных идей.

<sup>8</sup> Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

«Катализатор инноваций» — идеи разрабатываются и внедряются в одном из подразделений организации, после чего успешный опыт распространяется на остальные подразделения (для организаций с широкой сетью филиалов).

Наиболее популярными для российских компаний оказались «политика открытых дверей» и «система предложений» — по 11 ответов (см. «Ответ 1»).

### Ответ 1. «Система предложений»

*Сотрудник небольшой фирмы, занимающейся организацией и проведением праздничных мероприятий:*

«Сотрудник фирмы излагает свою идею на бумаге, кладет листок в конверт и подписывает, кому он адресован: руководителю данного проекта, либо генеральному директору, либо коллеге, работающему над каким-либо проектом. Далее конверт опускается в один из специальных ящиков для новых идей, которые расположены на каждом этаже здания. Каждое утро секретарь забирает все письма из ящика, регистрирует их и отдает начальнику отдела, который на утренней планерке раздает письма сотрудникам. Письма, адресованные руководству, секретарь доносит собственноручно».

В одной из организаций, использующей «политику открытых дверей», руководитель выделяет 2 дня в неделю для приема сотрудников-новаторов (что является редкостью). Помимо этого, в двух компаниях применяется подходящая для организаций с широкой сетью филиалов система «катализатор инноваций». Шесть респондентов указали на наличие в своих организациях инновационных отделов, не назвав конкретную систему управления идеями, в рамках которой они функционируют. Финансово затратные «инкубатор идей» и «новая венчурная команда» используются лишь в одной компании, что можно трактовать как нежелание руководства конкурировать за счет инвестиций в долгосрочные проекты.

Ряд респондентов отметили факт использования информационных инструментов для управления идеями — это электронная почта, интернет-портал, внутрисетевой форум (см. «Ответ 2»).

### Ответ 2. «Разнообразные организационные инструменты»

*Сотрудник рекламного агентства:*

«До руководства новые идеи могут доходить следующим образом:

1. Еще используется устаревший метод (решили не отказываться) — ящик предложений, туда сотрудники бросают свои именные предложения. Этот ящик открывает менеджер и самые интересные предложения отдает на рассмотрение руководителю.

2. В агентстве существует внутренний корпоративный веб-портал, по которому сотрудники отправляют свои идеи руководителю.

3. Любой сотрудник может прийти к директору со своей идеей. Руководитель считает, что одна из его основных задач как раз и состоит в том, чтобы создать среду, в которой люди с креативными идеями смогут напрямую прийти к топ-менеджеру. Для этого не стоит создавать сложные процессы».

На портале одной из организаций существует специальная веб-страница для предложений. Идеи, поступающие во внутрисетевой форум, просматривает начальник отдела кадров. В другой крупной торговой сети магазинов используются информационные стенды, что побуждает сотрудников к высказыванию предложений по улучшению работы. Среди «старомодных» управленческих инструментов двое респондентов отметили использование книг (или журналов) учета предложений, доступных каждому сотруднику.

Таковыми управленческими принципами, как делегирование полномочий и назначение ответственных лиц, большинство опрошенных организаций пренебрегает: всего лишь в пяти из них есть менеджеры, ответственные за инновации.

Таковы были наиболее популярные ответы. Проиллюстрируем ряд других интересных фактов, имеющих непосредственное отношение к управлению инновациями.

Для описания дополнительных организационных инструментов были даны следующие ответы.

В двух случаях респонденты отметили, что для поиска идей в их компаниях исполь-

зуются внешние источники, в том числе приходится прибегать к имитации (копированию чужих инноваций). Как утверждает Теодор Левитт в своей статье «Новаторское подражание», конкурентная стратегия имитации продукта не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта<sup>9</sup>.

В одной торговой компании имеются специалисты, которые помогают сотрудникам «доработать» первоначальную идею, что делает ее более привлекательной для руководства.

Вызывает интерес факт, указанный лишь одним сотрудником из крупной международной почтовой компании: мидл-менеджмент обладает финансовыми ресурсами для реализации идей своих сотрудников. Этот организационный инструмент в западной литературе называется Executive Sponsorship<sup>10</sup> и является одной из составляющих «Концепции 12 директив», выработанной компанией Innovation Management, Inc. для повышения эффективности управления инновациями в организации<sup>11</sup>. Авторы концепции полагают, что данный подход позволяет существенно повысить как скорость и качество разработки инноваций, так и конкурентоспособность предприятия в целом.

Другой респондент, работающий в государственной организации, отметил, что у них практикуется назначение авторов идей руководителями проектов.

В двух организациях идея предварительно согласовывается с сотрудниками отдела, в котором планируется ее реализовывать. В четырех организациях проводятся конкурсы на лучшую идею с вручением грамот

и поощрительных призов. В трех компаниях для генерирования идей применяется «мозговой штурм».

Такие инструменты, как бланки представления идей (либо анонимные анкеты), указали 4 респондента (см. «Ответ 3»).

---

### Ответ 3. «Рациональный подход»

*Менеджер торговой компании:*

«Один раз в неделю в компании проводится совещание, где каждый сотрудник выдвигает свои идеи и предложения. Заполняется специальная анкета, в которой предлагаются вопросы по развитию торговой деятельности компании. Выдвигаются предложения по проведению различных акций, предназначенных для лучшей реализации продукции (проведение в магазинах дегустаций продукции).

Все предложенные на общем собрании идеи рассматриваются руководством и лучшие (30–50%) разрабатываются, дополняются и реализуются».

В двух научно-производственных организациях была отмечена деятельность советов по оценке и утверждению идей.

Несколько ответов содержали негативные отзывы об управлении инновациями. В одном случае менеджеры зачастую присваивали себе идеи рядовых сотрудников. В другом — отмечалось, что при системе управления идеями «политика открытых дверей» у мидл-менеджеров возникало недовольство, когда их сотрудники сообщали свои идеи напрямую директору (минуя их самих). Также респонденты жаловались на практическую несостоятельность заявленных руководством принципов (см. «Ответ 4»).

---

### Ответ 4. «Негативный пример»

*Сотрудник динамично развивающегося торгового холдинга:*

«Текущая политика компании в области инновационных предложений от сотрудников — негативная. Потенциально сотрудники могут написать служебную записку на имя директора по общим вопросам, утвердить ее у непосредственного руководителя и передать секретарю. На практике подобные предложения рассматриваются ис-

---

<sup>9</sup> Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. (Университетская серия). С. 262.

<sup>10</sup> Patel H. Jump-Starting Innovation // Innovation Management, Inc. <http://www.innovation-management.com>

<sup>11</sup> Innovation Management, Inc. (IMI) входит в состав Monitor Group. Область интересов IMI — создание и поддержание стоимости компаний при помощи инноваций и технологий.

ключительно с точки зрения получения прибыли в краткосрочном периоде. Отсутствует стабильная практика поощрения сотрудников за внесенные и реализованные инновационные предложения».

Некоторые ответы содержали информацию о том, что управление инновациями осуществляет одно из функциональных подразделений организации: в двух случаях такие функции выполнял отдел маркетинга, а еще в одном случае — технический отдел.

Несмотря на то что задаваемый вопрос касался в большей мере организационных структур и процессов, часть респондентов упомянули и элементы организационной культуры.

Так, в двух компаниях неформальная обстановка положительно влияет на доведение идей до руководства (например, во время обеда). Один респондент отметил, что инновации поддерживаются руководством. Другой указал на то, что в его организации менеджеры лояльно подходят к ошибкам подчиненных.

Лишь в одном ответе прозвучало восхищение руководителем как лидером. Эта организация относится к сфере рекламы (см. «Ответ 5»).

---

#### Ответ 5. «Восхищение лидером»

*Сотрудник небольшой организации сферы рекламы:*

«Директор предприятия, очень требовательный, креативный и энергичный человек, в любое время мог оторвать от работы любого сотрудника, позвать в конференц-зал, где собирались рекламщики, и заставить думать о том, каким образом необходимо прорекламирровать тот или иной товар. Он мог выслушать самые нелепые и невероятные идеи, его интересовало буквально все. Он часто выходил на улицу и спрашивал у прохожих, как бы они смогли прорекламирровать данный товар, или просил их придумать слоган. Потом он это все записывал, обдумывал, и нередко происходило так, что уже в готовом рекламном ролике звучал слоган, который он услышал от одного из прохожих на улице.

...Руководитель постоянно работал со своими подчиненными, постоянно поддерживал с ними контакт, так что не было необходимости стучаться

в двери к руководству. Начальник был открытым и коммуникабельным человеком, который постоянно старался развиваться сам и развивать своих подчиненных».

Диаграммы, демонстрирующие распределение ответов респондентов по отраслям экономики, содержатся в Приложении.

#### 4. «Какие методы мотивации творческой деятельности используются в вашей организации?»

Этот вопрос был задан респондентам с целью понять, осознают ли менеджеры необходимость мотивации творческой деятельности, понимают ли важность этой функции для повышения конкурентоспособности своих организаций.

Хотя вопрос касался методов мотивации творческой деятельности, большое число ответов характеризовало мотивацию рабочей деятельности в целом (рис. 3). 23 респондента (около 13% опрошенных) ответили, что в их организациях отсутствует мотивация творческой деятельности.

Использование денежных вознаграждений стало самым популярным ответом — на это указали 69% респондентов.

18% организаций благодарят своих сотрудников в письменной (запись в трудовой книжке, благодарственное письмо от руководителя) или устной форме (выражение благодарности на общем собрании).

В 31 компании (17% опрошенных) наиболее творческим работникам можно рассчитывать на карьерный рост.

Ценные подарки сотрудникам вручают в 13 организациях (7% опрошенных).

11 респондентов (6% опрошенных) упомянули о льготах по отношению к рабочему времени (предоставление выходных дней, дополнительного оплачиваемого отпуска), и столько же человек указали на возможность зарубежных поездок за счет работодателя.

9 респондентов (5% опрошенных) отметили, что в их организациях оплачивают: участие сотрудников в конференциях и мастер-классах, повышение квалифика-

ции; подписки на профессиональные газеты и журналы (см. «Ответ 6»).

### Ответ 6. «Поощрение информационного обмена»

*Сотрудник рекламного агентства:*

«В нашем агентстве поощряют участие сотрудников в различных профессиональных объединениях (технических, торговых, отраслевых), где они могут познакомиться с интересными людьми и идеями. Оплачивают членские взносы за счет агентства.

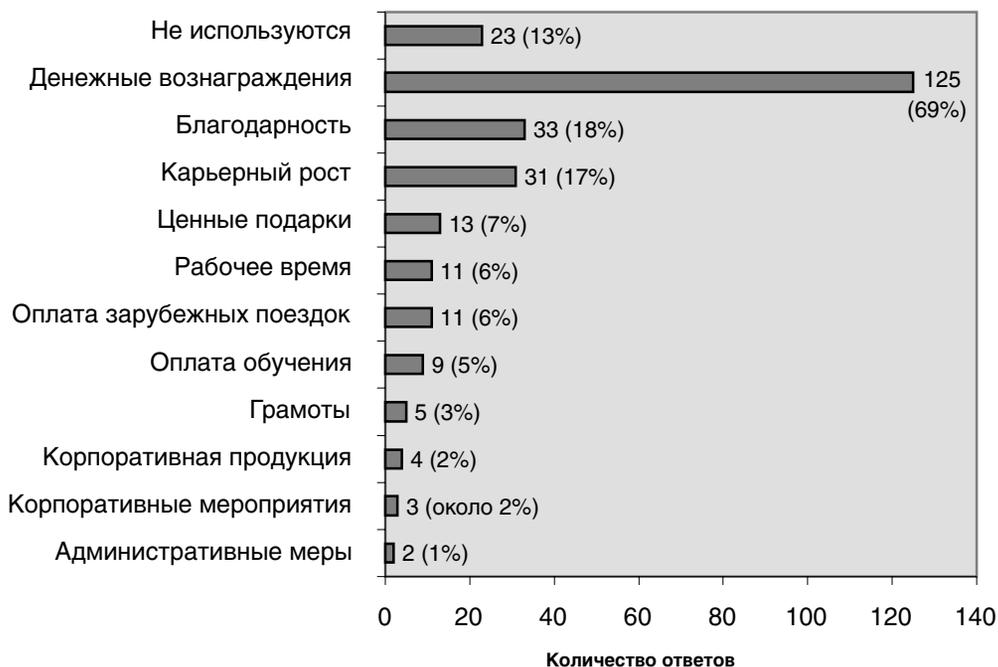
Предоставляют сотрудникам возможность посещать интересные мероприятия или проводить время вне офиса, расширяя кругозор.

Оплачивают подписку на журналы и прочие средства информации, где можно встретить интересные идеи, прочитать о новых технологиях и результатах исследований».

Менее 5 % респондентов упомянули вручение грамот, корпоративной продукции, организацию корпоративных мероприятий.

К важным методам мотивации творческой деятельности относятся такие административные меры (1 % опрошенных), как предоставление сотрудникам свободы действий при реализации инновации и назначение генераторов идей руководителями инновационных проектов.

Среди уникальных ответов были упомянуты оригинальные решения. Например, в одной из организаций сферы спорта действует так называемая 5-балльная шкала важности инновации. Каждая инновация оценивается определенным количеством баллов (от 1 до 5) в зависимости от степени ее важности для развития организации и соответствующим образом поощряется: 1 — устная благодарность при личной встрече;



*Примечание.* Суммарное количество приведенных ответов отличается от общего числа опрошенных, поскольку каждый из респондентов имел возможность указать несколько методов мотивации. Проценты в скобках означают количество ответов по отношению к общему числу опрошенных.

**Рис. 3.** Методы мотивации творческой деятельности, используемые организациями-респондентами (рассчитано автором)

2 — устная благодарность на полугодовом совещании; 3 — письменная благодарность; 4 — премия в размере 30 % заработной платы; 5 — премия в размере 100 % заработной платы или отпуск за счет компании.

В другой научно-производственной организации сотрудникам дарят значки «Заслуженный рационализатор», а также действует система авторских вознаграждений и присвоения званий.

Руководитель одного рекламного агентства с особым энтузиазмом подходит к вопросу мотивации творческой деятельности (см. «Ответ 7»).

---

### Ответ 7. «Небывалое поощрение»

*Сотрудник небольшой организации сферы рекламы:*

«Начальник был очень вспыльчивым и эмоциональным человеком, поэтому однажды он сказал: "Кто выдвинет гениальную идею, от которой я буду пребывать в состоянии шока и восторга, тому я оплачу двухнедельный отпуск в Египте прямо сейчас". Такие случаи бывали, и он на полном серьезе сдерживал свои обещания. Был еще один забавный случай: кто-то из сотрудников принес ему блестящую идею, так вот он ее просто доработал, но эта идея настолько запала ему в душу, что он заплатил этому человеку премию в размере 30 000 долларов, что явилось мощным стимулом для всех остальных».

Сотрудник крупной торговой организации описал практику предоставления начальных финансовых средств на реализацию идеи (по аналогии со стартовым грантом компании 3M<sup>12</sup>). В одной консалтинговой компании сотрудников благодарят на интернет-сайте компании — за вклад в развитие, за достижения в инновационной сфере.

Среди других интересных ответов — ролевые игры, проводимые кадровой службой (на их основе отмечают наиболее

талантливые и инициативные сотрудники), Доска почета, награждение акциями компании.

Диаграммы, демонстрирующие распределение ответов респондентов по отраслям экономики, приведены в Приложении.

### Выводы

Несмотря на небольшое количество организаций, участвовавших в опросе, некоторые тенденции можно указать. Исследование отчасти подтвердило тот факт, что большое число руководителей еще не осознает потенциал новых идей и не связывает их с конкурентоспособностью своих предприятий. Менеджеры в крупных компаниях не стремятся быть ближе к рядовым сотрудникам, таким образом, последние не чувствуют свою вовлеченность в деятельность организации. Среди всевозможных организационных инструментов для управления идеями российские менеджеры предпочитают классические совещания. Однако встречаются и примеры использования различных систем управления идеями в сочетании с современными информационными технологиями. Что касается вопроса мотивации творческой деятельности, то чаще всего менеджеры не считают, что творческая деятельность нуждается в какой-то особой мотивации (это подтверждается ответами респондентов). В качестве положительной тенденции можно отметить разнообразие используемых в ряде организаций методов мотивации.

### Литература

1. Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду: пер. с англ. / под общ. ред. М. Б. Шифрина. М.: Вершина, 2006.
2. Инновации в бизнесе: пер. с англ. Серия «Идеи, которые работают». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Креативное мышление в бизнесе. Серия «Классика Harvard Business Review». М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

---

<sup>12</sup> A Century of Innovation. The 3M Story // 3M Company, 2002. Режим доступа: [http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/our/company/information/history/century-innovation/](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/history/century-innovation/)

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Распределение ответов респондентов по отраслям экономики (рассчитано автором)

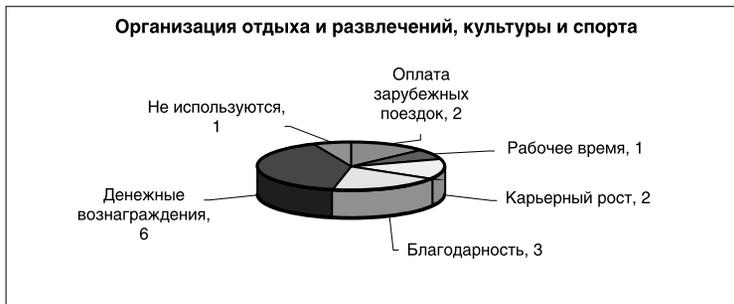
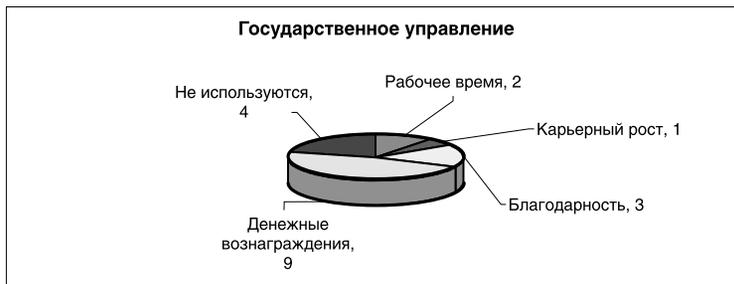
#### Организационные инструменты для управления идеями<sup>13</sup>

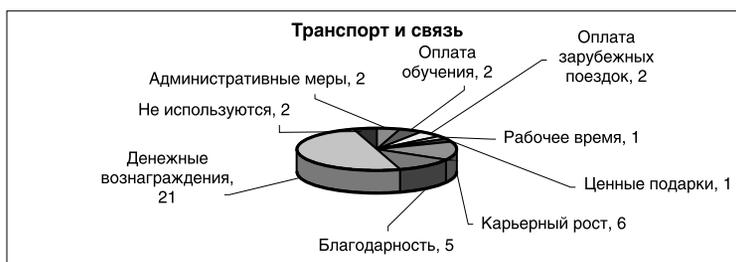
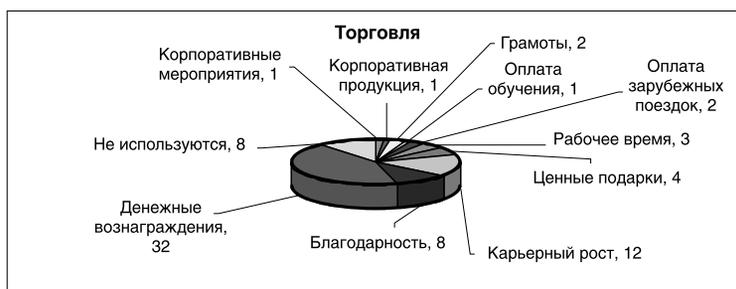


<sup>13</sup> На приведенных графиках цифры после запятой означают количество ответов респондентов.



**Методы мотивации творческой деятельности**





4. Брегг Э., Брегг М. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны: пер. с англ. / под ред. В. М. Дудникова. М.: Дело и Сервис, 2008.
5. Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
6. A Century of Innovation. The 3M Story // 3M Company, 2002. Режим доступа: [http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/our/company/information/history/century-innovation/](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/history/century-innovation/)
7. Andrew J., Sirkin H. Payback: Reaping the Rewards of Innovation (Hardcover). Harvard Business School Press. 1 edition (January 9, 2007)
8. Innovation 2007. A BCG Senior Management Survey. The Boston Consulting Group, Inc., 2007.
9. Patel H. Jump-Starting Innovation // Innovation Management, Inc. — <http://www.innovation-management.com>
10. Von Hippel Eric. The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press, 1997.