

**Д.Н. Мирхамидова,
катта ўқитувчи ТДТУ**

ИННОВАЦИЯЛАР ВА ТАДБИРКОРЛИҚДА ЯНГИЛАНИШ ЖАРАЁНЛАРИ

Менежмент – аввало, янгиликларни доимо киритиш асосида бошқаришдир. Инновациялар – менежментнинг муҳим ташкилий бўлаги бўлиб, тадбиркорликнинг барча соҳаларида мунтазам янгиланиб борадиган жараён ҳисобланади. Инновация нафақат техник ва технологик ишланмаларни ўз ичига олади, балки фирма фаолиятининг барча томонларини яхшилашга имконият яратади. Инновация жараёни корхоналарнинг ҳар бир таркибий қисмида фаолиятнинг рентабеллигини назорат қилиш билан корхона турли соҳа фаолиятининг баланслашганлигини ташкиллаштиришдир. Барча янгиликлар фирма фаолиятини ҳар томонлама мунтазам таҳлил этиш асосида олинган натижаларни эришилган натижаларга таққослаш билан эмас, балки шу вақтдаги бозорнинг салоҳияти (ҳажми)га таққослаш билан киритилади. Бундай таҳлилдан мақсад фирма ҳар бир даврда бозор имкониятларидан қандай фойдаланаётганлигини аниқлашдир.

Бунда фирма фаолиятининг турли томонлари таҳлилини кўриб чиқиш керак. Булар қуйидагилардир:

а) ҳозирги вақтда фирма таклиф этаётган маҳсулотлар ва хизматлар бозорида тадбиркорликнинг талабига қараб бозордаги ҳолатни баҳолаш;

б) янги бозорларда кундалик маҳсулотнинг тадбиркор учун қулай ҳолатини яратиш;

в) ихтиёрий товар ва хизматга талабнинг пасайиши натижасида ишлаб чиқаришни тўхтатиш ҳақида қарор назарда тутилган ҳолда чиқарилаётган маҳсулотни баҳолаш;

г) янги бозорларда янги товарлар ва хизмат кўрсатиш имконияти мавжудлиги;

д) инновация мақсадида маҳсулотларни сотиш ва бошқа қайта тузишлар.

Янгиликларни киритиш соҳасида тадбиркорлар олдида қуйидаги масалалар туради:

– иккинчи даражали амалларни механизациялаш ва автоматлаштириш;

– фирма жамоасига юқори малакали ходимларни жалб этиш ва ишчилар учун яхши моддий шароит яратиб бериш.

Бу вазифаларни бошқариш учун тадбиркор қуйидагиларни амалга ошириши керак:

– янги ғоя тарафдори бўлиши кераклиги;

– ҳар бир ходимга етарли кенг фаолият доирасини, ташаббускорлигини бўғиб қўядиган тафсилотсиз режа билан таъминламасдан қисқа кўрсатмалар билан таъминлаш;

– ходимларда қўл остида пайдо бўлган инновация ғояларни рағбатлантириш;

– фирмада инновациянинг махсус ахборотлар фондини ташкил қилиш;

– ходимлар фаолиятини тинимсиз ўрганиш ва малакасини оширишни ҳам марказлашган ҳолда таъминлаш.

Инновация ҳозирги шароитда фирмани бозордан сиқиб чиқармаслигининг асосий воситасидир. Янгиликларни жорий этишда бозор талабларига кўра тадбиркор янгиликнинг зарурлигини олдиндан билиши ва мақсадга мувофиқ эканлигини англаб етиши керак. Буларни амалга ошириш учун қуйидагилар тавсия этилади:

- шундай товарлар ва хизмат кўрсатишни топиш керакки, у бозор учун керак бўлган миқдорни таъминласин;
- эскиларини алмаштирадиган товарлар ва хизмат кўрсатишни аниқлаш;
- фирма фаолиятининг барча соҳаларида инновацияни жорий этиш (иш юритиш реклама ва ҳ.к.);
- қисқа ва узоқ муддатли инновация дастурини мувозанатлаштириш (фойдани қандай ошириш, қандай қилиб мавжуд маблағдан самарали фойдаланиш керак ва ҳ.к.).

Мунтазам фирманинг ташкилий бўлинмаларида бозорда келиб чиқадиган ўзгаришларга мос келиш шарт бўлган инновациялар зарурдир. Менежерлар ўртасидаги рақобат ва унинг келажагини ҳисобга олган ҳолда компаниянинг таркиби оддий ва аниқ бўлиши фирмани юқори рентабеллик ҳамда менежерларни тайёрлаш билан таъминлаши ва оралиқ бўғинлар сонини камайтириши керак.

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида фирма иши ва унинг ходимларини янгиликлар асосида янада мукамалроқ мунтазам ўзгартириш тобора муҳим аҳамиятга эга бўлмоқда, шунинг учун бунинг устида кўпроқ тўхташ лозим. Илмий-техника инқилоби даврида фан ютуқлари, саноатнинг техника ва ишлаб чиқариш салоҳиятини кенгайтириш ишлаб чиқариш кучларини ривожлантириш корхонанинг иқтисодий фаолиятига муҳим таъсир ўтказди. Тадқиқотлар ва ишланмаларни жадаллаштириш компаниянинг мавжуд бўлган фан-техника имкониятларидан ишлаб чиқариш кўламини кенгайтириш ва фойдани кўпайтиришга максимал фойдаланишга интилаётганидан гувоҳлик беради.

Илмий тадқиқотларга капитални сарфлашдан мақсад ҳар қандай бошқа фаолият каби фойдани кўпайтиришдир. Бунда охириги мақсад тавсифи, асосан, тадқиқотларнинг ҳажми ва характери, аввало, фирма хизмат кўрсатаётган маҳсулотларни сотиш бозорининг бевосита талаби ва рақобат курашининг ўткирлиги, шунингдек, тегишли фирма бўлимларининг имконияти билан аниқланади. Янги технология, товар ва хизматлар бўйича ишланмалари тадқиқотларини кенгайтириш фирма ичидаги фаолиятнинг ўзига хос бўлган янги тармоғини яратишга олиб келади.

Маълумки, янгиликларни киритиш деганда, ғоянинг вужудга келишидан бошлаб тадқиқотнинг кейинги босқичлари – ишланмалар, лойиҳалаш, янги намунани тайёрлаш ва бозорда сотиш таҳлили ва янги маҳсулотларни бозор тармоғига сотишга кетишидан аввалги таҳлили ҳисобга олинади. Соф иқтисодий нуқтаи назардан янгилик киритиш илмий-техника ва бошқа ютуқларни янги қиймат ишлаб чиқариш ёрдамида фойдали ишлатиш ҳисобланади. Янгиликларни киритиш фирманинг иқтисодий ўсишининг ва унинг бозорда рақобат ҳолатини оширишни асосий таъминлайдиган манбалардан бири бўлиб қолади. Бозор стратегиясининг энг муҳим элементи янги товарларни ишлаб чиқариш ва уларни ўтказиш жараёнини жадаллаштиришдан иборат. Ҳозирги кунда маълум миқдорда

фирма томонидан товар ва хизматларни бозорда ўтказиш янгиланиш асосидагина амалга оширилади.

Шу кунда инновациянинг муҳимлиги тан олинмоқда, лекин бу унинг етарли даражада амалга оширилмоқда дегани эмас. Кўпинча янгиликларни киритиш керакли иқтисодий асос топмайди. Фирма фаолиятининг ҳар томонлама янгилаш жараёнини инновация менежментисиз амалга ошириб бўлмайди. Инновация менежменти тавсифи нафақат тадқиқотлар доирасида, балки аниқроқ бўлиш ёрдамида маҳсулот инновацияси менежмент чегарасида ҳал қилинади. Бунда энг муҳим муаммоларнинг қуйидаги тавсифига эътибор берилади. Булар – бозор учун янги товарларни тадқиқот эҳтиёжлар бозор сифими, маҳсулот баҳоси бўйича кутилаётган талабнинг мослашувчанлиги, маҳсулот сифат параметрларига нисбатан харидорларнинг муносабатлари, маҳсулот етказиш шароитларида баҳога қараб хизмат кўрсатиш, янги товарларни бошқа товарлар билан бир-бирининг ўрнини қоплаш ва бир-бирининг ўрнини алмаштириш ва ҳ.к.лар.

Янги маҳсулот ишлаб чиқиш ва унинг реализация қилинишида қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим:

– янги маҳсулотларни ва унинг бошқа тури учун мақсадли бозор сегментини яратиш, шунингдек, маҳсулотни истеъмолчига етказиш стратегиясини танлаш (маҳсулотни ўрганиш усуллари ишлаб чиқиш, маҳсулотни сертификатлаш, реклама, мижозлар билан ишлаш);

– янги маҳсулотнинг тавсифий ва ҳаётий босқичи фаолиятини башорат қилиш, шу асосда ишлаб чиқариш қувватларининг яратилаётган маҳсулотларга мос келган ҳажми ва тавсифи тўғрисида қарор қабул қилиш, капитал қўйилмаларнинг мақбул ҳажмини аниқлаш, маҳсус технологик асбобларнинг амортизация усуллари, қурилмаларни харид қилиш ёки ижарага олишни танлаш, ишга жалб этилган ходимлар билан тузиладиган меҳнат шартномалари шакли ва муддати, уларнинг малакасини янада ошириш ва ҳ.к.лар;

– янги маҳсулотларни сотиш усулини аниқлаш (маҳсулотни ўз кучи ёки воситачилар ёрдамида реализация қилиш);

– ишлаб чиқариш ва янги хизмат учун зарур (асбоблар, дастур маҳсулотлари ҳ.к.лар) ресурслар орқали бозор конъюнктурасини тадқиқ қилиш (бу ресурсларга етишиш имкониятини аниқлаш мақсадида), аниқланган конъюнктуранинг барқарорлик даражасини, унинг бузилиши мумкинлиги, ресурслар баҳосининг ошишини башорат қилиш;

– янги хизматлар учун зарур бўлган асбобларни, дастур маҳсулотларини ўзлаштириш ва етказиб бериш учун субъектларни топиш (керак бўлганда субпудратчиларни маҳсус рақобатлантириш усуллари излаш: уларни улушга қўшиш, қўшма корхоналарни яратиш улар билан шерикчилик қилиш ва бошқалар);

– техник мураккаб ва таваккаллик маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳамда ўзлаштириш учун рақобатчилар билан ҳамкорларнинг мумкин бўлган йўллари ўрганиш;

– сарфларнинг баҳони ишлаб чиқариш ҳажми янги маҳсулотни сотишни, оптимал ҳажмини режалаштиришнинг узоқ ва қиски муддатли режа сотиш

баҳолари ҳамда ресурсларни сотиш баҳоларининг назорат рақамлари ва операция харажатларини таҳлил этишни амалга ошириш;

– инвестиция лойиҳаси сифатида инновациянинг самарадорлигини баҳолаш ва режалаштириш (инновация босқичининг муддат мезонларидан фойдаланиб капитал қўйилмалар қайтими ва қоплаш);

– хавф таҳлили, уни камайтириш усуллари аниқлаш ва суғурталаш;

– янги маҳсулотни яратишнинг ташкилий шаклини танлаш, ўзлаштириш ва бозорда жойлаштириш (режалаштириш, инновацион лойиҳани бюджетлаштириш).

Янги маҳсулотни яратиш жараёнида унга айнан мос бўлган технологияларни топиш, ўзлаштириш, бозорда жойлаштириш ва бозор учун керак бўлган ҳажмини режалаштириш ва ўрганиш мақсадга мувофиқдир (лицензиялар, шуъба корхоналарга бериладиган трансфер тўловлари, ходимларни тажриба алмашишига юбориш, тадқиқотлар ва ишланмаларга пул ажратиш ёки буюртма бериш, илмий техника соҳасида ҳамкорлик ва ҳ.к.).

Янгиликларни киритиш жараёнига тааллуқли (технологилар, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, бошқариш жараёнлари) инновация менежменти, шунга ўхшаш бошқаришдаги муаммолар ва амалий масалаларни бажаради. Бу ерда янги маҳсулотларга янги бозорни очиш эмас, балки унумлироқ технология ёрдамида мавжуд маҳсулотлар билан бозорни тўйинтиришга имконияти ҳисобланади, асосан инновация менежментида инновацияга бозор келажаги деган нуқтаи назар билан ёндашилади.

Ҳозир янгиликларни излашни рағбатлантириш ва уни ўзлаштириш учун шароит яратиш муҳим аҳамият касб этади. Ҳозирги ҳолат рақобат курашининг шиддатли тус олаётганлиги билан тавсифланади. Бу шароитда инновация корхона хўжалик фаолиятининг асосий элементи ва асосий ҳаракатлантирувчи кучи ҳамда унинг ривожланиши ҳисобланади. Янгиликлар корхонани яшаб қолиши узоқ келажакда бозорда ўз мавқеини сақлаб қолиши учун стратегик бошқаришда ҳал қилувчи вазифани ўйнайди. Лекин ҳозирча инновацион ёндашувга қобилият ташкилот ичида индивидуал ва гуруҳ даражасида кўпинча ривожланмаган ва муносиб кадрланмайди. Яхши таклиф ва ғоялар бюрократлар томонидан тан олинмайди ёки қабул қилинмаслигидан кўрқиб, раҳбарият кўриб чиқиши учун киритилмайди. Натижада кўпгина фирмаларнинг инновацияларга интилишларидан керакли хулосалар чиқарилмайдиган ҳолатлар кузатилади.

Агар ташкилот янгиликнинг табиий кечишига қарама-қарши бўладиган ҳолат сифатида қараса, у ҳеч қачон амалга ошмайди. Янгилик киритиш тадбирлари одатдаги, оддий ишнинг ажралмас қисми бўлиши керак. Бунинг учун инновацион фаолият жамоада ижодий муҳитни вужудга келтиришни талаб этади. У буйруқ асосида вужудга келмайди, директив буйруқлар тескари самара беради. Ходимни ҳафтада беш кун, саккиз соат ишлашга мажбур қилиш мумкин. Ходим масъулиятни ҳис қилгандагина фаолияти самара беради. Натижада сезилмаган ишонч, масъулият, эътибор сезиларли натижа – фойда беради. Демак, инновация муҳити – маълум ҳолатнинг вужудга келиши бўлиб, бунда инсон ўзини эркин ҳис қилади, тўлиқ асосланган ҳолда ижодий ишга тайёр бўлади. Ижодга интилиш – инсоннинг муҳим хусусиятидир. Одатда, ходим ундан ижодий ёндашишни талаб

этишларини кутади. Лекин у маъмурий буйруқлар билан бевосита ёки билвосита бўйсунитишни талаб этадиган тизимда фаолият кўрсатади. Баъзи ҳолларда тизимнинг талаблари онгли ва тушунарли, ходим уни осонликча қабул қилади, бошқа ҳолларда сабабли боғланиш тушунарли бўлмайди ёки унинг қарор ва манфаатларига зид бўлади. Фирма бозорда муваффақиятга эришиши учун янги товар ишлаб чиқармоқчи бўлса, инновацион муҳит зарур. Бундай муҳитни инновацион менежмент тамойилларидан фойдаланиш натижасида яратиш мумкин: ўйланган мақсадга эришиш учун масъулиятли ва дадиллик ҳиссини рағбатлантириш, жамоа олдига қўйилган масалага аниқлик киритиш, жамоага ва унинг алоҳида ходимларга масаланинг тўлиқ ҳажмини ифодалаб бериш (уларнинг нима қилишлари ва нимага интилишларини), ижодий меҳнат қилиш учун шароит яратиш, қўйилган вазифани бажариш учун муқобил шароитни яратиш, муаммо вужудга келганда жамоани қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш.

Бошқаришнинг янги тамойиллари инновация жараёнининг тизимларини ташкил этадиган элементлари бўлиб, унинг тартибсизлиги ва натижаларини олдиндан билиш қийин эканлигини ҳисобга олган ҳолда узлуксизлигини эътиборга олиб яратилади. Инновацион фаолиятни қайтадан ташкил этиш ходимлар ижодий салоҳиятидан янада тўлароқ фойдаланиш имконини берадиган ташкилий муносабатларни яратишни назарда тутди. Бундай алоқаларнинг куйидаги умумий хусусиятларини ажратиб ифодалаш мумкин:

- инновация фаолиятининг раҳбарият томонидан сўзсиз қўллаб-қувватланиши, фирма раҳбарларининг қимматли кўрсатмаларини белгилаб олиш кўп ҳолларда ташкилотда инновацион муҳитни яратишга, ижодий изланишга ва янгиликларни амалга оширишга алоҳида муҳит яратишга имконият беради;

- ташкилотнинг барча босқичларида ва барча бўлимларида тажриба ўтказувчиларга ҳар томонлама ёрдам бериш. Ташаббускорларга илғор ғояларини ишлаб чиқишга жорий қилиш учун барча имкониятлар яратилади (маҳсулотларда, жараёнларда, ташкилий усулларда). Бундай фирма менежерлари янги ғояларни сўндирадиган сансоларлик, қотиб қолган фикрларга нисбатан самарали курашни кўрадилар;

- коммуникацияларнинг юқори даражаси ва мунтазам такомиллаштириш;

- муаммоларга ҳар томонлама ҳужум қилинганда янги ахборот ва бошқаришнинг ҳар бир бўғинида алоқалар комбинациялари вужудга келади, натижада бошқаришнинг ҳар бир босқичида ечим вужудга келади. Шунинг учун инновацион бўлинмалар ва айрим ходимлар ўртасида ахборот айланишини кучайтиришга ҳаракат қиладилар;

- инновацион фаолиятни моддий рағбатлантиришнинг ҳар хил шакли ва усулларини ўз ичига олган мотивация мажмуи, бундан ташқари, ишчиларга жисмоний руҳий таъсир ўтказишнинг кенг қўламли чораларидан фойдаланиш. Бу тажриба ташкилот раҳбарлари томонидан кишиларнинг ижтимоий жиҳатдан керакли ҳимояланганлигига жавобгарлиги, ихтисоси ва мартабаси ўсиш имкониятини сезгандагина энг кўп ижодий фаоллиги ошганлиги асосланган;

- бошқаришда иштирок этиш деб аталган услубни қўллаш. Ходимлар инновация жараёнининг барча босқичларига ва қарорларини қабул қилишга жалб қилиниши керак. Бундай қатнашиш ходимларнинг технологик ва ташкилий

янгиликни киритишга қаршилигининг олдини олади, ишлаб чиқариш фаолияти кўрсаткичларини яхшилашга имконият яратади;

– ходимларнинг ўз билимларини ошириб бориши узлуксизлиги, тобора кучайиб бораётган рақобат кураши шароитида янгилик ва хизмат сифати, ходимларнинг юқори мутахассисликка эгаллиги, унинг қобилияти ва янги технологияни ижодий ўзлаштиришга бўлган хоҳиши, янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш тижоратда муваффақиятга эришишнинг муҳим омилига айланади. Шунинг учун ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ҳар томонлама юқори раҳбарлар томонидан қўллаб-қувватланади ҳамда корхона ишининг муҳим қисми ҳозирги тез ўзгарадиган устувор мавқега эга бўлишнинг асосий воситаси сифатида баҳоланади.

Ташкилотларда инновация муҳитини таъминлашда раҳбарлар томонидан ижодкорларни қўллаб-қувватлаш ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Кишиларни ўрнатилган кўрсаткич билан кишиларни ишга соладиган салоҳиятларини намоён эттира олишга фаолият кўрсатиш учун имкон яратиб берадиган ҳаракатларини тўлиқлигича ишга жорий этилишга эркинлик берадиган кишини бошқарувчи деб аташ мумкин. Сўзи ёки ўрнатилган кўрсаткич билан кишиларни ишга соладиган салоҳиятларини намоён эттира олгунча фаолият кўрсатиш учун шароит яратиб берадиган ҳаракатларини тўлиқлигича ишга жорий этира олишига эркинлик берадиган кишини ҳақиқий бошқарувчи деб аташ мумкин.

Менежернинг асосий вазифаси нафақат яқин ўзи тўғри қарор қабул қилиши, барча вазифаларни ўз зиммасига олиши, балки ўзи раҳбарлик қилаётган жамоа учун ижодий изланишларни амалга ошириш муҳитини яратиши ҳисобланади. Бунда катта маъно ётади, чунки ходимларнинг барчаси ишланмалар жараёнига жалб этилади, энг муҳими – уларнинг шахсий ёки ҳаммасидан энг яхшиси деб қабул қилинадиган қарорлар татбиқ қилинади.

Ижодкорликни бўғиб қўюувчи омилларга, одатда, қуйидагилар киритилади: менежерлар томонидан қуйидан таклиф қилинган янги ғояларга ишонмаслик ва улар бўйича розилик зарурлиги; хато йўл қўйилиши сабабли ишдан бўшатиш хавфи ва тезда танқид; ижодкорлик таклифларига баҳо беришда бошқа бўлинмаларнинг аралашуви ва улар тўғрисида ғайрирасмий қарор қабул қилиш; ижодкорнинг ҳар бир қадами нозират қилиш қўйи поғонадаги раҳбарларга хавфлар илова қилинган буйруқларни юклаш; юқорида турган раҳбарларда “ҳамма нарсани биладиган экспертлар синдроми”нинг вужудга келиши.

Ижодкорликни қўллайдиган омиллар янгиликларни ишлаб чиқаришда зарурий эркинлик бериш, ижодкорларни керакли бўлган ресурс ва ускуналар билан таъминлаш, юқори раҳбарлар томонидан мунозара олиб бориш ва “жаҳл ва кўрқувсиз” ғоялар билан алмаштириш; ҳамкасблар, бошқа бўлимлар билан олий ўқув юртли ва ташқи илмий ташкилотлари билан самарали алоқаларни амалга ошириш; ходимлар ўртасида ўзаро тушунишни чуқурлаштиришдир. Ижодкорликни кучайтирадиган омилларга: ходимларни ўз билимларини ва малакасини мунтазам ошириб боришга бўлган интилишларини қўллаб-қувватлаш, таълим тизимида махсус билимлар билан ва кўп фанлик тайёргарликни уйғунлаштириш; ўзгартиришларга бўлган фикрини баён этиш имконияти; касбларни бирга бажаришни рағбатлантириш тўсиқларини енгил ва турли

хилдаги ишлар ва мажбурият ўртасидаги “чегарани ювиш”, мазмунли ишга яроқли бўлган ахборотлар билан таъминлаш, ишчи гуруҳларининг мунтазам кенгаши; ўзгартириш ва янгидан ташкил этиш зарурлигини мантикий асослаб бериш; бир-бирига ишонч муҳитини доимо қўллаб-қувватлаш ва ўзгаришларга мойиллик; ижодий қулай муҳит яратиш учун компаниянинг турли бўлинмаларида тажрибаларни амалга оширишни рағбатлантириш муҳим аҳамиятга эга. Бу омилнинг инновация менежменти учун аҳамиятини бошқариш соҳаси экспертлари қуйидагича баҳолайдилар: “Ташаббускордан ўзининг йўл бошқарувчилари қўллаб-қувватлайдиган серқирра тизимга эга бўлган қўллаб-қувватлаш тизими бўлмас экан, ташаббускорлар ҳам бўлмайди”. Ташаббускорлар бўлмаса янгиликлар ҳам бўлмайди. Бугунги кунда менежмент назариётчилари ва амалиётчилари бир хил фикр юритиб янгиликлар киритиш айрим шахслар ёки айрим бўлинмаларнинг иши деб ҳисоблаш тор фикрлашдан иборат деб ҳисобламоқдалар. Бозорда янги маҳсулотларнинг қўпайиши ва уларнинг ҳаёт даврининг қисқариши, ташкилот самарадорлигини ушлаб туриш учун ташаббускорлик ғоялари оқими юқори даражада зич бўлиши зарур. Шунинг учун менежмент мунтазам умумий тарзда кўпчилик ва охир-оқибат барча ишловчилар олдига “ақлий ҳужум” масаласини кўяди.

Инновация фаолиятининг танҳо ва расман тан олинган шакли, бошқаришнинг барча босқичлари ва бўлинмаларида тажриба ўтказиш бўлиб, унинг ёрдамида ўзгаришлар ва янги ғояларни ҳам тушуниш мумкин: хизмат ва технологияларни такомиллаштириш, маҳсулотларнинг кўп сонли турларини тайёрлаш, ресурсларни тежаш манбаларини излаш ва мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш, меҳнатни ташкил этиш ва шароитни яхшилаш, қисқача қилиб айтганда, энг кўп наф берадиган нарсаларга, ҳуқуқи асосий инновацияларга фуқароларнинг эга бўлиш ҳисобланади. Янгиликлар тижоратда реал натижа берса-да, кичик инновацион бирликлар ихтирочи ва оддий ташаббускор кишиларга ўз салоҳиятларини намоён этишга, ўзларини яратувчи ҳисоблашларига ёрдам беради, ташкилотдан ташқарида ўзларини намоён этиш имкониятини яратади.

Янгиликларни амалга ошириш маълум даражада хавф билан боғлиқ бўлиб, инновацион жараённинг одатдаги хусусияти муваффақиятсизлик ҳисобланади. Шунинг учун олий менежерларнинг таваккал иш тутишга тайёр бўлиши, муваффақиятсизликка сабрли бўлишлари, ходимлар олдига ташаббускорлик ғояси обрўини тўкмаслик зарурат ҳисобланади. Ташаббус “жазоланмайдиган” эмас, балки муваффақиятга олиб келмаса ҳам, ишлаб чиқариш харажатларини қопламаса ҳам, бундай ҳолатда тақдирланадиган бўлиб қолади. Албатта, бундай ҳол шундай ташаббускорлик лойиҳаларига тегишли бўладиган муваффақиятсизликка объектив сабаб бўлади. Муваффақиятсизликка сабрли бўлиш муҳитини яратиш учун ташкилотлар ҳар хил усулларга таянади. Масалан, айрим компанияларда таваккал иш юритувчи хўжалик бўғинларида уларнинг дастлабки мақоми ва иш ҳақи сақлаб қолинади.

Инновацион стратегияси мўлжалланган ташкилотларда янгиликларни яратиш жараёнида жадал муносабатлар учун шароит яратишда ишчилар ўртасида мавжуд алоқаларга алоҳида эътибор берилади. Бу қуйидаги ҳолат билан белгиланади: Биринчидан, ишчилар ваколатларининг кенгайиши ва меҳнат вазифаларини қайта

кўриш сабабли мураккаблашиб боради. Иккинчидан, расмий алоқаларга ишчиларнинг самарали ҳамкорлиги муҳим манба шароитида, шунингдек, гуруҳлар ва фаолият юритувчи бўлимлар ўртасида муносабат ўзгаради.

Бошқаришга анъанавий, рационал ёндашишда турли бўлинмаларнинг жавобгарлиги чегаралари аниқ белгиланади. Ҳуқуқий юқорилаш қонундагидек йўриқномалар билан таъқиқланади. Инновацияни бошқариш шаклининг тарафдорлари фаолият соҳа устига қўйган бўлинмалардан чегара деб, ташкилот учун ҳатто фойдали деб ҳисоблайдилар. Бундай ҳолат турли хизмат ишчилари ўртасида норасмий муносабатларни рағбатлантиради ва бундай муносабатлар янги ғояларнинг яратилиш эҳтимолини оширади.