

(полная версия, неофициальный перевод, Фонд «Виктория», 2021 г.)

Дорожная карта повышения управленческого потенциала в организациях инфраструктуры поддержки инноваций

1. РЕЗЮМЕ

Метод коллегиальной оценки (Peer Review Method) использовался в проекте IRIS как инструмент, способствующий усовершенствованию организационного управления в бизнес-инкубаторах региона Балтийского моря. В ходе реализации проекта стало очевидным, что проведение коллегиальных оценок в таком надёжном партнёрстве, как проект IRIS дало явные преимущества каждому бизнес-инкубатору, принявшему участие в проекте.

Результатом применения методологии коллегиальной оценки стало создание сети контактов между бизнес-инкубаторами, в рамках которой они смогли получить новые идеи и воспользоваться опытом своих коллег для улучшения своей работы, что, в свою очередь, позволило им выйти на новую ступень развития своей деятельности. Изучение передовых, инновационных практик, обмен мнениями оказались мощным средством развития возможностей участников проекта для поддержки стартапов и предприятий малого и среднего бизнеса.

Таким образом, по итогам проекта бизнес-инкубаторы продемонстрировали более высокую эффективность управления в результате применения знаний и информации, полученных в ходе прохождения коллегиальной оценки.

Среди выявленных сильных сторон бизнес-инкубаторов – участников проекта – их тесная интеграция в локальную и региональную экосистему муниципалитетов, сферы промышленности и высшей школы, а также высокий уровень развития международного сотрудничества.

Выявленные области деятельности, требующие улучшения – это маркетинг и коммуникации, описание бизнес-процессов бизнес-инкубаторов и определение критериев для входа/выхода стартапов в/из бизнес-инкубатора. Общим мнением участников стала выраженная потребность в инструментах и методах, которые могут применять бизнес-инкубаторы для поддержки устойчивости роста стартапов и предприятий МСБ.

2. РЕКОМЕНДАЦИИ

Опираясь на результаты и опыт, полученные бизнес-инкубаторами – участниками проекта – при прохождении коллегиальных оценок, проектом IRIS были сформулированы следующие рекомендации:

- Продолжать практику проведения коллегиальных оценок в бизнес-инкубаторах для повышения уровня согласованности деятельности в регионе Балтийского моря. Коллегиальные оценки, проводимые на постоянной основе, дадут инкубаторам-участникам проектов превосходные возможности для непрерывного развития и обеспечения качества своей деятельности.
- Внешние заинтересованные лица (англ. «stakeholders», далее в тексте «стейкхолдеры») и получатели услуг инкубатора должны быть включены в процесс коллегиальных оценок.
- Поощрять участие разнообразных организаций поддержки инноваций и предпринимательства в коллегиальных оценках.
- Поддерживать разработку новых практически значимых инструментов обеспечения устойчивости для развития и роста бизнеса. Это общая потребность всех партнёров-участников.
- Поощрять бизнес-инкубаторы описывать свои бизнес-процессы и улучшать продвижение своих услуг клиентам.
- Поощрять бизнес-инкубаторы чётко определять критерии входа и выхода стартапов/предприятий в/из бизнес-инкубационного процесса.

3. ВВЕДЕНИЕ

О ПРОЕКТЕ IRIS

Цель проекта IRIS состоит в улучшении процессов управления и мер поддержки предпринимательства в бизнес-инкубаторах региона Балтийского моря. Проект должен способствовать улучшению сотрудничества между бизнес-инкубаторами и, как следствие, более оптимальному использованию ресурсов. Более высокий уровень организации деятельности бизнес-инкубаторов и других организаций инфраструктуры поддержки инноваций и предпринимательства (далее в тексте – «инкубаторы») позволит достигнуть большей эффективности и лучших результатов.

Метод коллегиальной оценки (Peer Review Method) использовался в проекте IRIS как инструмент, способствующий совершенствованию организационного управления в инкубаторах. Метод также должен был помочь улучшить способности партнеров проекта работать в транснациональной среде и укрепить трансграничное сотрудничество в регионе Балтийского моря (РБМ).

Следующие 14 организаций являются партнёрами проекта IRIS:

- Центр делового развития региона Центральная Дания (г. Орхус, Дания)
- Научный парк региона Даларна (г. Бурланге, Швеция)
- Исследовательский центр «Немецкий электронный синхротрон» (DESY) (г.Гамбург, Германия)
- Фонд знаний и технологий для малого и среднего бизнеса «Виктория» (г.Калининград, Россия)
- Фонд поддержки предпринимательства «Стартер» (г.Гданьск, Польша)
- Каунасский научно-технологический парк (г. Каунас, Литва)
- Латвийский центр технологий (г. Рига, Латвия)
- Жешувское агентство регионального развития (г. Жешув, Польша)
- НКО «Стартап Дивижн» (г.Вильнюс, Литва)
- Научный парк Технопол (г. Таллинн, Эстония)
- Научный парк Турку (г.Турку, Финляндия)
- Вентспилсский парк высоких технологий (г. Вентспилс, Латвия)
- Научно-технологический парк Северо-Восток (WITENO) (Германия)
- Научно-технологический парк "БНТУ "Политехник" (г.Минск, Белоруссия)

О КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОЦЕНКАХ В ПРОЕКТЕ

Коллегиальная оценка – это проверенный и доказавший свою эффективность метод получения практико-ориентированных рекомендаций высокого качества для совершенствования деятельности организаций. В определенном смысле, это взаимообучающий процесс, при котором группа рецензентов из 3-4 партнёров – коллег по оценке – получает полезный эффект от изучения принципов работы друг друга, из обсуждения и поиска решений существующих проблем. Описываемый здесь метод коллегиальной оценки основывается на модели делового совершенства (Excellence Model) Европейского Фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management, efqm.org). Данный метод был адаптирован для деятельности бизнес-

инкубаторов Шведской ассоциации бизнес-инкубаторов и научных парков (SISP) и использован в ее работе. Коллегиальная оценка в группах из бизнес-инкубаторов разных стран ранее в регионе Балтийского моря не проводилась.

Экспертам Шведской ассоциации бизнес-инкубаторов и научных парков (SISP), обладающей обширным опытом в области методологии процесса и знания инновационных экосистем, было поручено выступить в качестве модераторов коллегиальной оценки в проекте IRIS. В коллегиальных оценках в рамках проекта приняли участие представители руководящего состава организаций-участников проекта, что позволило дать широкую перспективу для выработки диверсифицированных управленческих решений.

Цель проведения коллегиальных оценок состояла в следующем:

- Увеличить и качественно улучшить управленческий потенциал бизнес-инкубаторов;
- Способствовать повышению эффективности деятельности и сотрудничества бизнес-инкубаторов – участников проекта - для более оптимального использования ресурсов;
- Способствовать повышению уровня организации операционной деятельности бизнес-инкубаторов для достижения большей эффективности и лучших результатов.
- Способствовать совершенствованию организационного управления.

Процесс коллегиальной оценки был начат на стартовой конференции проекта, в регионе Даларна (Швеция) в конце 2017 года, где концепция впервые была презентована участникам, были сформированы группы коллег-рецензентов и составлен календарный план. Особое внимание было уделено созданию позитивной атмосферы сотрудничества среди участников.

С января 2018 года по февраль 2019 года было проведено 14 сессий коллегиальной оценки, посвященной каждому из партнеров проекта. Сессии проводились в офисах партнеров по месту их деятельности. Все партнёры имели возможность опробовать рекомендации, полученные от коллег. Проект данного отчёта был представлен в марте 2020 года на очередной встрече партнеров в г. Таллине.

4. ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

ОБЩИЕ МОТИВЫ

Бизнес-инкубация как концепция поддержки стартапов, нуждающихся в экспертной поддержке и венчурном капитале для реализации своих идей с нуля, получила глобальное развитие в конце 1990-х. В случае с проектом IRIS, участники проекта отличались друг от друга по опыту и зрелости: у некоторых уже был обширный опыт в бизнес-инкубации, другие же только недавно начали развивать это направление.

Проект показал, что независимо от истории и возраста организаций-участников проекта, общий контекст их деятельности одинаков и определяет их работу, способствующую успешному развитию стартапов. Поддержка инновационной деятельности заключается в целом наборе ресурсов и услуг, разработанном и управляемом руководством инкубатора и предлагаемом как самим бизнес-инкубатором, так и через его сеть контактов.

Общей целью для всех бизнес-инкубаторов в проекте является стимулирование развития нового молодого бизнеса в их регионах. Так, помогая местному предпринимателю основать компанию, город или область повышает вероятность получения выгоды от увеличения количества рабочих мест и дополнительного дохода, который поступит в бюджет благодаря новой бизнес-деятельности. Оба фактора помогут оживить местную экономику и улучшить качество жизни каждого. Оживление и укрепление местной экономики, очевидно, и есть общий мотив инкубаторов, принявших участие в коллегиальных оценках.

ОБЩИЕ УСЛУГИ

Инкубаторы, участники проекта, отличаются способом оказания услуг, видом организационной структуры и типом клиентов, которых они обслуживают. Наиболее распространённые виды услуг инкубаторов, участников проекта, перечислены ниже:

- обучение основам ведения бизнеса;
- программы бизнес-тренингов;
- обучение навыкам презентации;
- поддержка в сфере маркетинга;
- поддержка по созданию и поддержанию сети деловых контактов;
- доступ к источникам финансирования, в т.ч. бизнес-ангелы, венчурный капитал;
- контакты с организациями высшего образования для использования их ресурсов;
- контакты со стратегическими партнёрами;
- консультативные советы и наставники;
- содействие в коммерциализации технологий.

Многие инкубаторы-участники предлагают своим резидентам офисное пространство в аренду и административные услуги. Тем не менее, очевидно, что основной деятельностью бизнес-инкубаторов являются услуги, которые инкубатор оказывает стартапам. Поэтому исключительно важно чётко определить и описать услуги и

бизнес-процессы бизнес-инкубатора, и это как раз та область совершенствования, внимание к которой разделяли многие инкубаторы-участники проекта.

Бизнес-инкубаторы, участники проекта, не обслуживают все компании подряд. У них действует процедура подачи заявки на участие в бизнес-инкубационных программах в качестве резидента. Критерии, устанавливаемые для входа стартапов в бизнес-инкубатор, очень разнятся среди бизнес-инкубаторов. Общим является реализуемость (потенциальная коммерческая успешность) бизнес-идеи стартапа.

Период, в течение которого компания является резидентом бизнес-инкубатора, сильно отличается среди участников проекта. Время бизнес-инкубации зависит от нескольких факторов, включая характер бизнеса и уровень деловой компетенции предпринимателя. Компании с длинными циклами научных исследований и разработок требуют более длительного участия в инкубационной программе, нежели производственные или сервисные компании, которые могут сразу вывести продукт или услугу на рынок.

Общим для всех бизнес-инкубаторов, участников проекта, было довольно размытое описание критериев входа и выхода стартапов в/из инкубационного процесса.

ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Очевидно, что процесс коллегиальных оценок является мощной методикой развития организаций инфраструктуры поддержки инноваций, как на индивидуальном, так и системно - на коллективном организационном уровне. В рамках проекта IRIS мы обнаружили, что два измерения тесно связаны между собой. На агрегированном уровне из 14 проведенных коллегиальных оценок были сделаны следующие общие выводы и заключения.

Общие области передового опыта среди участников согласно полученным агрегированным отзывам:

- Все партнёры-участники хорошо интегрированы в местную и региональную экосистему университетов, муниципалитетов и промышленности.
- Все партнеры-участники ведут множество международных проектов, что дает возможности для помощи стартапам по выходу на зарубежные рынки.

Общие области, требующие улучшений, согласно полученным отзывам участников:

- Многие участники нуждаются в улучшении маркетинговой и коммуникационной сфер их деятельности для большего охвата и целенаправленного привлечения новых перспективных стартапов.
- У некоторых участников не описаны (не определены) процессы бизнес-инкубации или бизнес-развития стартапов. Кроме того, у них отсутствуют соответствующие критерии входа или выхода стартапов из инкубатора.

▪ В результате отзывов участников была выявлена общая потребность в методах и инструментах поддержки, которые бы решали проблему устойчивости (экологической, социальной и экономической) как инструмента роста бизнеса стартапов, малых и средних предприятий.

Агрегированные результаты коллегиальных оценок выявили некоторые общие вызовы (проблемы) для бизнес-инкубаторов:

▪ **Содействие стартапам в доступе к финансированию**

Отсутствие стартового и венчурного капитала – «бутылочное горлышко» для стартапов. Коллегиальные оценки показывают, что содействие стартапам и предприятиям МСБ в доступе к капиталу на раннем этапе их развития является существенной проблемой для инкубаторов.

▪ **Содействие стартапам в выходе на рынок и доступе к крупным предприятиям**

Известно, что для стартапа завоевание клиентов на начальном этапе его развития, а также выход на новые рынки на более поздних этапах роста бизнеса является критическим фактором успеха стартапов. Помощь в первом выходе стартапа на рынок - одна из тех тем, в которой инкубаторы могут развивать и непрерывно улучшать свои умения, повышая таким образом ценность своих услуг для стартапов. Кроме того, это создает ценность для покупателей продуктов/услуг стартапов, которые получают доступ к новым инновационным решениям, предлагаемым стартапами. Общий вывод участников состоял в том, что созданная сеть сотрудничества проекта IRIS представляет собой ценный актив для обеспечения стартапам доступа на новые рынки.

▪ **Поддержка процесса создания успешного бизнеса стартапов**

Все бизнес-инкубаторы – участники проекта - подчеркнули важность наличия комплекса услуг для стартапов и малых и средних предприятий по содействию формированию и росту их бизнеса, помимо общих административных услуг, традиционно оказываемых инкубаторами. Однако, судя по результатам самооценки и отзывам, в этой области всё ещё есть над чем поработать как в плане развития и внедрения новых услуг, так и обеспечения их качества.

▪ **Мощный и устойчивый дил-флоу (поток потенциально успешных стартапов через бизнес-инкубатор)**

Общая потребность инкубаторов - создание и поддержание притока стартапов в инкубатор. Дил-флоу напрямую зависит от маркетинговых и коммуникационных мер, а также является областью сотрудничества с местными организациями и высшими школами.

▪ **Устойчивое финансирование деятельности бизнес-инкубаторов**

Последняя в списке, но не последняя по значению проблема для инкубаторов – получение устойчивого финансирования их деятельности. Большинство инкубаторов решают ее через участие в краткосрочных проектах, финансируемых различными донорами. Этот подход ограничивает возможности формирования долгосрочной и устойчивой деятельности бизнес-инкубаторов.

ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ В ПРОЕКТЕ IRIS

Одним из результатов проведенных коллегиальных оценок стали индивидуальные планы по совершенствованию организационного управления, которые каждый из партнеров получил от своих коллег-рецензентов. После этого участники проекта выбрали из них и реализовали те рекомендации, которые можно было бы осуществить в течение срока действия проекта и которые могли бы оказать наибольшее положительное влияние на работу инкубатора. Выполнение рекомендаций стало триггером для других позитивных изменений в деятельности организаций.

Результаты тестирования были изложены в отчетах по шаблону, разработанному проектом IRIS. Особое внимание при оценке отчетов участников было уделено соотношению затраченных на реализацию рекомендаций усилий и полученного результата. Таким образом, партнёрство получило представление о наиболее эффективных с точки зрения затрат и полученного эффекта действиях по совершенствованию работы организаций.

Общие выводы и заключения из проведенных коллегиальных оценок, а также результаты и полученный в результате тестирования рекомендаций опыт отражены в данном отчёте.

ПОЛУЧЕННЫЙ ОПЫТ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведение коллегиальных оценок в таком надежном партнерстве, как проект IRIS, принесло очевидную пользу, как каждому участнику проекта, так и всему коллективу участников вместе.

В результате примененной методологии и того характера сотрудничества, которое возникло в процессе проведения коллегиальных оценок, участники проекта получили от своих коллег взгляд со стороны на свою работу и рекомендации, что дало им возможность выйти на новую ступень развития. Установление контактов с другими инкубаторами, изучение передовых практик, обмен новаторскими разработками оказались мощным средством развития возможностей поддержки стартапов и предприятий малого и среднего бизнеса.

По итогам проекта все инкубаторы-участники продемонстрировали значительно более высокую эффективность руководства как результат знаний и опыта, сформулированных и ставших доступными в процессе коллегиальных оценок. Таким образом, институционализированные знания и опыт, повышение уровня компетентности организаций-участников должны привести к более эффективному использованию ресурсов и благодаря этому сделать работу бизнес-инкубаторов в регионе Балтийского моря более эффективной.

Бизнес-инкубаторы – участники проекта - укрепили навыки работы и сотрудничества в международной среде и теперь лучше подготовлены для будущего сотрудничества. Кроме того, проектный подход и структура проекта способствовали более

эффективному использованию кадровых и технических решений посредством разработки новых качественно лучших инструментов управления инкубаторами и обслуживания предпринимателей.

В общем и целом, проведенная работа стала значимым вкладом в развитие региона Балтийского моря.

5. МЕТОДИКА И ПОЛУЧЕННЫЙ ОПЫТ

5.1. МЕТОДИКА КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОЦЕНОК

Под коллегиальной оценкой понимают оценку работы профессионалами схожей компетенции или из организаций схожего профиля. Коллегиальные оценки используются для повышения стандартов качества, эффективности работы и укрепления надежности компаний и доверия к ним.

Метод коллегиальных оценок для инкубаторов в первоначальном виде был разработан в 2016-2017 гг. Ассоциацией шведских бизнес-инкубаторов и научных парков» (SISP) и применен в 31 шведском бизнес-инкубаторе. Результаты этой работы были признаны очень успешными.

Для проведения коллегиальной оценки формируется группа участников (партнеров) – как правило, 3-4 человек, представляющих разные бизнес-инкубаторы, которые не конкурируют между собой. Процесс начинается с процедуры самооценки по готовым шаблонам, которую выполняет каждый партнёр-участник. Затем результаты этой самооценки вместе с документами, где описывается деятельность организации и ее положение (ее история, контекст деятельности, стейкхолдеры, клиенты, видение, миссия и т.п.), направляются членам группы для ознакомления. После этого коллегиальные сессии последовательно проходят в офисе у каждого партнера, на которой принимающий партнер, чья работа проходит оценку, презентует гостям-коллегам свою деятельность уже на месте и представляет основные проблемы, вызовы, которые стоят перед организацией с руководящей точки зрения. Некоторым стейкхолдерам принимающей организации предоставляется возможность участвовать в сессии для обеспечения лучшей оценки деятельности.

Затем группа без участия принимающей организации анализирует и оценивает представленную ей информацию и даёт оцениваемой организации свои рекомендации по развитию и улучшению. С этими выводами принимающую сторону знакомят на месте на заключительном собрании. Стейкхолдеры принимающей организации также могут принимать участие в этом собрании.

Переданные рекомендации состоят из предложений по совершенствованию и развитию эффективного руководства. Примерами могут служить предложения о развитии более действенной синхронизации и кооперации с региональными кластерами или о развитии возможностей управления инновационными проектами.

Принимающая организация получает заключение в виде отчёта о коллегиальной оценке, который составляется как индивидуальный план для улучшения организационного руководства. Такой план также дает возможность отслеживать улучшения в динамике.

Каждая группа пользуется специально созданной папкой на Dgorbox, в которой в общем доступе хранятся инструкции, инструменты анализа данных и общая информация	Каждый из членов группы заполняет шаблон самооценки, который вместе с другими приложениями должен быть доступен всем участникам группы, по крайней мере, за две недели до посещения каждого из бизнес-инкубаторов.	Каждый из партнеров знакомится с выложенной информацией о своих партнерах по оценке в папке Dgorbox и готовит свои вопросы, идеи и первичные отзывы.	Группа партнеров последовательно приезжает к каждому из партнеров. Обсуждения проходят по заранее согласованной повестке. Стейкхолдеры принимающей организации могут быть приглашены на первичное обсуждение и (если есть такая потребность) и на окончательное обсуждение. Группа дает свой отзыв и документирует его в сводном обзоре коллегиальной оценки	Задokumentированный отзыв доступен для ознакомления всей группе и может служить основой для непрерывного развития каждого из партнеров
1	2	3	4	5

Рис. 1: Этапы коллегиальной оценки в IRIS

5.2. ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ В ПРОЕКТЕ IRIS

Каждый партнер проекта IRIS, пройдя процедуру коллегиальной оценки, по согласованию со своей группой выбрал из полученного индивидуального плана отдельные рекомендации для тестирования в рамках проекта и выполнил их. При реализации рекомендаций в каждой из организаций участников возникли побочные позитивные эффекты в других областях их деятельности. Партнёрам было рекомендовано использовать полученные рекомендации как превосходную основу для изучения и экспериментирования с новыми управленческими подходами и решениями.

Результаты тестирования были отражены в отчёте по проекту. В процессе отчётной работы особое внимание было обращено на соотношение между затраченными усилиями по исполнению выбранных рекомендаций и достигнутыми результатами. Таким образом, партнёрство получило общее представление о наиболее эффективных практиках и методах с точки зрения затрат.

После реализации и оценки выполнения выбранных рекомендаций представителей инкубаторов попросили ответить на следующие вопросы, проранжировав ответы по трёхбалльной шкале от 1 (низкий уровень) до 3 (высокий уровень):

- 1) Оцените усилия, затраченные на практическую реализацию рекомендаций.
- 2) Оцените сложность практической реализации рекомендаций.
- 3) Оцените общий уровень результатов, полученных в результате проверки.
- 4) Какова, по вашему мнению, экономическая эффективность рекомендаций?

Тестирование рекомендаций Агрегированный результат

Усилия	2,5
Сложность	2,3
Экономическая эффективность	2,1
Результаты	2,5

3 – высокий,
2 – средний,
1 – низкий

Общие выводы и заключения на агрегированном уровне показывают, что большинство партнеров оценили результаты тестирования как достаточно высокие. Тем не менее, результаты соответствовали необходимым усилиям.

В результате интегрированной оценки исчезают некоторые нюансы индивидуальной оценки. Поэтому мы рекомендуем сфокусироваться не на агрегированных результатах деятельности инкубатора в целом, а на отдельных её параметрах.

5.3. АДАПТАЦИЯ ПРОЦЕССА КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОЦЕНОК

С начала действия проекта IRIS и планирования его реализации в 2017 году была проведена следующая работа по адаптации метода и самого процесса коллегиальных оценок:

- Весь методологический материал был переведён на английский язык, что было определенным вызовом в связи с правильным пониманием используемой модели;
- Форма самооценки была упрощена для применения в более широком кругу организаций (от организаций, занимающихся трансфером технологий до технопарков – все организации, где процесс бизнес-инкубации является частью работы);
- На подготовительном этапе материал был адаптирован к работе в транснациональной среде и доведён до сведения заинтересованных лиц. Партнёрам проекта было предложено обращаться в свою группу партнеров по оценке всякий раз, когда это необходимо, чтобы обеспечить качество процесса.

После двух первых коллегиальных оценок стало ясно, что процесс и метод работают в международном контексте. В дальнейшем, по мере получения результатов коллегиальных оценок была подтверждена высокая готовность среди партнеров обмениваться информацией о проблемах, заинтересованность давать и получать отзывы. После завершения всех коллегиальных оценок был сделан вывод: процесс и метод сработали, дав ценность для всех организаций участников (в том числе с точки зрения достижения проектных целей).

5.4. ПРИОБРЕТЁННЫЙ ОПЫТ И СЛЕДСТВИЯ ПРОЦЕССА КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОЦЕНОК

По итогам процесса коллегиальных оценок были получены следующие результаты.

Стандартизованные шаблоны самооценки и отчёта результатов тестирования позволили собрать и накопить большое количество данных.

Самооценка потребовала значительных усилий от каждого партнёра. Взаимные отзывы от партнёров обеспечили превосходную возможность обсудить стратегические вопросы в группе, а также со стейкхолдерами.

С учётом количества проводимых коллегиальных оценок потребовалось участие двух модераторов. На этапе подготовки необходимо было согласование действий между ними для проведения работы по обеспечению согласованности процесса коллегиальных оценок между модераторами, начиная с этапа подготовки. Также модераторами было решено провести первые коллегиальные оценки совместно, чтобы отрегулировать процесс с опорой на обратную связь от участников оценки.

Различные условия и индивидуальные потребности партнёров потребовали определенной манёвренности и гибкости от модераторов. Методология коллективных оценок доказала свою прочность и адаптируемость к условиям разных организаций. Качество коллегиальных оценок также зависит от экспертизы и опыта модераторов.

Одно из знаний, полученных в процессе проверочных действий, состоит в том, что результаты оценок имеют большую ценность, если все партнёры по коллегиальной оценке обмениваются ими и отслеживают их воздействие. Таким образом усиливается эффект освоения знаний, распространяясь среди и на благо всех участников.

В целом, взаимный опыт продемонстрировал ценность процесса коллегиальной оценки как полезного инструмента обмена опытом среди организаций сферы поддержки инноваций в международном контексте.

Отзывы участников:

Что хорошего вы можете отметить в процессе коллегиальных оценок?

“Коллеги оказались безграничным источником опыта..”

“Отзыв извне очень ценен..”

“Модерация коллегиальных оценок была профессиональной..”

“Форма самооценки заставила нас поразмышлять о себе, вопросы анкеты привели нас к этому, подтолкнули к размышлениям.”

“Многообразие команд - ценный вклад в обеспечение качества.”

“Сохранение тех же самых групп в течение всего процесса - залог взаимного доверия, которое создаётся постепенно, шаг за шагом.”

“Подход с упором на сильные стороны и совершенствование.”

“Открытость и отсутствие боязни открыться создали малое сообщество.”

“Время, проведенное вместе во время групповых сессий сплотило нас, реально нас сблизило и повысило качество обратной связи”

5.5. ВОЗДЕЙСТВИЕ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОЦЕНОК НА ПАРТНЁРСКОМ УРОВНЕ

На агрегированном уровне можно наблюдать следующие следствия коллегиальных оценок:

- Возможность представить собственную организацию, а также принять участие в формулировке рекомендаций для других организаций, изучить, открыть для себя вопросы стратегического значения для своей организации и своих партнеров и поработать над ними - всё это привело к существенному росту индивидуальной и коллективной компетенции. Кроме того, полученный опыт повысил уверенность партнеров в собственных силах.
- Благодаря высококачественному подходу, который базируется и ориентирован на практическую деятельность (в отличие от теоретического), результатом каждой коллегиальной оценки стали конкретные и выполнимые рекомендации, основанные на понимании ситуации сторонними коллегами в рамках текущего контекста оцениваемой организации. Это привело к существенному развитию участвующих организаций и к практическим изменениям.
- Поскольку участие стейкхолдеров является неотъемлемым элементом методологии, процесс во многих случаях привёл к уточнению видения, миссии, стратегий и предложений конечным пользователям услуг инкубаторов.
- Все партнёры-участники свидетельствуют, что проект IRIS и процесс коллегиальных оценок укрепили сеть их профессиональных контактов и профессиональные компетенции.
- Сжатый формат рекомендаций и самого тестирования тем не менее привел ко множеству мероприятий по усовершенствованию деятельности, которые были надлежащим образом реализованы, оценены и задокументированы.
- Интернациональный состав проекта обеспечил участникам и получателем их услуг новые маршруты выхода на международные рынки.

5.6. ПОЛУЧЕННЫЙ ОПЫТ И ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СИСТЕМНОМ УРОВНЕ

Среди инкубаторов и организаций инновационной поддержки метод коллегиальных оценок показал себя превосходным инструментом бенчмаркинга (процесса изучения и адаптации наилучших методов других организаций схожей деятельности). Зрелость участников различалась от организации к организации, также по-разному в них налажены процессы бизнес-инкубации. Раскрытие этих различий в процессе коллегиальной оценки весьма благотворно сказалось на участниках, поскольку обеспечило более глубокое понимание контекстуальных и культурных предпосылок и понимание основ функционирования в инкубаторе.

Отзывы участников

Какой вклад внесли коллегиальные оценки в укрепление управленческого потенциала в Вашей организации?

“Мнение участников из других стран стало для нас откровением и познакомило нас с лишённым конкурентного подхода взглядом со стороны.”

“Взаимное обучение.”

“Сделали нас более открытыми, как внутри нашей организации, так и по отношению к другим организациям.”

“Чем более открытыми мы были, тем более актуальные отзывы мы получали.”

“Научили нас, как профессионально реализовать те или иные проекты, так как другие уже успешно делали это.”

“Что очевидно для нас – необязательно очевидно другим.”

“Расширили наши возможности по измерению и оценке прогресса деятельности.”

“Инициировали обновление системы организации управления.”

“Развитие продукта в большей мере ориентированное на потребности рынка.”

“Улучшились отношения со стейкхолдерами.”

“Выросло качество работы.”

“Перемены требуют времени: результаты уже есть, теперь ожидаем эффект от них.”

“Подобные тестирования можно технологически копировать и вставлять в технологические цепочки других процессов.”

“Ребрендинг и улучшение коммуникаций.”

“Больше открытости среди нас самих.”

“Повысили самооценку участников и сплотили команду.”

В начале проекта руководство проекта IRIS приложило значительные усилия по созданию позитивной и открытой культуры, укрепляющей доверие, взаимодействие и сотрудничество. Это стало фактором успеха процесса коллегиальных оценок. Следующие краеугольные камни успеха были заложены на вводной конференции проекта:

Подходы, используемые в процессе коллегиальных оценок:

- Ненормативный – рассматривающий каждую организацию в контексте её развития
- Фокус на сильных сторонах и возможностях для совершенствования
- Открытость – Совместное участие и свободный обмен информацией
- Открытость – Проявление эмпатии

Способы обучения, применяемые в процессе коллегиальных оценок:

- Самоанализ (рефлексия) и диалог на этапе самооценки
- Вдохновение через знакомство с опытом других организаций
- Обнаружение “белых пятен” благодаря обратной связи и идеям коллег
- Получение системных выводов благодаря анализу нескольких коллегиальных оценок

Отзывы участников

Что можно улучшить в процессе коллегиальных оценок?

“Помочь выбрать стейкхолдеров для участия в коллегиальной оценке.”

“Подготовка участия стейкхолдеров в коллегиальной оценке.”

“Давать более конкретные пояснения по вопросам, содержащимся в форме самооценки (не все вопросы были сразу понятны)”

“Некоторые вопросы из формы самооценки не применимы в нашем случае, так как процесс бизнес-инкубации недостаточно развит в нашей организации.”

“Нужна поддержка относительно того, как выбрать ключевые вызовы в работе нашей организации, которые мы представляем нашим коллегам по оценке для рекомендаций”

“Повторная коллегиальная оценка была бы полезной.”

“Хорошо, если бы стейкхолдеры одного инкубатора встретились со стейкхолдерами другого.”

“Программа Excel, используемая в форме самооценки, не очень удобна для работы в данном случае”

5.7. ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ МОДЕРАТОРОВ

Некоторые общие критические факторы успеха для членов групп коллегиальных оценок нашли подтверждение во время проекта:

- Участникам (организациям) необходимо тщательно готовиться для обеспечения эффективности во время коллегиальных оценок. Целесообразно объединиться в команду, где каждый сотрудник принимает участие в самооценке.
- Необходима вовлеченность и заинтересованность руководства организации в проведении коллегиальной оценки.
- Необходимы ресурсы для соответствующей самооценки и подготовки.
- Необходимы ресурсы и решимость по исполнению полученных рекомендаций.
- Целесообразно участие стейкхолдеров и получателей услуг бизнес-инкубаторов для оценки работы бизнес-инкубаторов и проговаривания ожиданий от их деятельности, для повышения уровня соответствия услуг, предлагаемых бизнес-инкубаторами своим пользователям, соответствия потребностям общества.

Голоса участников

Что мы узнали из процесса коллегиальных оценок?

“Процесс заставляет начальника и команду сесть за один стол, чтобы обсудить то, что мы делаем: продуктивная коллективная работа.”

“У нас больше общего, чем мы думали.”

“Коллегиальные оценки дают прекрасную возможность излечиться от «домашней слепоты».”

“Познакомил нас со стандартизированным форматом взгляда на работу собственной организации.”

“Значение СЛОВ: “хорошее может быть лучше.”

“Тематические исследования и ресурсы требуют успешных историй и подтверждения ценности.”