Содержание

Введение 2

1 Роль руководителя в процессе инноваций 6

2 Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации 14

2.1 Особенности внутрифирменного управления 16

2.3 Процесс принятия решений 21

2.3 Внешнее сопротивление 24

3 Корпорация «Microsoft» и роль ее инновативной деятельности в эффективном функционировании корпорации 29

Заключение 32

Список литературы 33

Приложение 34

# Введение

Одним из наиболее значимых характеристик внешней среды функционирования компаний в современных условиях являются ее высокая подвижность и непредсказуемость. Изменения в политике, демографии, культуре происходят настолько интенсивно, что фирмам все сложнее к ним приспосабливаться. В связи с этим становится наиболее актуальным прогнозирование «поведения» рынка для создания гибкой системы адаптации к новым условиям.

Таким образом, одной из важнейших управленческих задач становится повышение *инновативности* компаний, а именно – их способности четко и адекватно реагировать на малейшие изменения на рынке путем выпуска новой или усовершенствования старой продукции, внедрения новых технологий производства и сбыта, реструктуризации, усовершенствования системы внутреннего управления и использования новейших маркетинговых стратегий.

Как результат инновационный менеджмент становится основой конкурентной стратегии современных корпораций, а инновативность – мощнейшим конкурентным преимуществом.

Осуществляя инновативную деятельность, современные корпорации, как правило, преследуют цель долгосрочной эффективности функционирования на рынке. Для достижения данной глобальной цели реализуются следующие специфические задачи:

* Увеличение рыночной доли;
* Выход на новые целевые рынки;
* Создание имиджа гибкой инновативной компании;
* Продление или, наоборот, сокращение жизненного цикла товаров (ЖЦТ) основного ассортимента;
* Диверсификация деятельности.

Современная инновационная деятельность компаний выходит далеко за рамки только лишь научно-технической политики, основанной на разработке и внедрении нового продукта. Продуктовые инновации были и остаются важным стратегическим фактором развития, однако все чаще компании в процессе конкурентных действий используют целый комплекс нововведений, затрагивающих все сферы и области управления. Внедрение новых маркетинговых мер и подходов, реструктуризация компаний, переход к новым типам и методам управления корпоративными ресурсами также становится стратегическими целями компании, причем наиболее эффективная инновационная политика строится на одновременном параллельном внедрении различных типов нововведений.

На основе комплексного подхода к инновационному процессу можно предложить определение инноваций как *целенаправленно проводимых изменений во всех сферах хозяйственной деятельности компаний для адаптации во внешней среде с целью достижения долгосрочной эффективности функционирования компании.* Инновации в широкой интерпретации – это научно-технический прогресс в рамках отраслей, стран и регионов. А в узком смысле под инновациями следует понимать конкретные нововведения на фирме.

Такое понимание инноваций дает возможность выделения инновационного менеджмента как процесса управления нововведениями, основанного на применении присущих менеджеру принципов и функций.

Исходя из определения инноваций и анализа современной инновативной деятельности компаний целесообразным представляется выделение следующей методологии классификации инноваций:

* По степени рыночной новизны;
* По причинам проведения;
* По объекту инноваций.

Классификация инноваций по степени рыночной новизны предполагает деление всех нововведений на первичные и вторичные.

Первичные инновации представляют собой результат научных исследований и разработок, производственных усилий и внедрение товаров и услуг на рынок, а также внедрение в процесс производства и сбыта технологических идей, управленческих методов, организационных структур и маркетинговых подходов – принципиально новых для рынка.

Вторичные нововведения представляют новизну только для фирмы, их инициирующей.

Классификация инноваций по причинам проведения.

Очевидно, что любая инновация вызвана теми или иными факторами. В случае, когда компания вынуждена реагировать на произошедшие в предпринимательской среде изменения и адаптироваться к ним с целью сохранения или возможного усиления эффективности хозяйственной деятельности, имеют место так называемые адаптивные инновации, или адаптационные методы управления.

Если же фирма имеет возможности (научные, финансовые, маркетинговые и т.д.) для предвидения возможных перемен во внешней среде, а иногда и для их стимулирования, то осуществляется стратегическое управление, направленное на создание будущих конкурентных преимуществ. Такие инновации можно определить как опережающие.

Третья классификация инноваций предполагает разделение нововведений по объекту (предмету), на который они направлены. По объекту инновации целесообразно разделить на четыре типа:

1. продуктовые;
2. управленческие;
3. маркетинговые;
4. технологические.

Таким образом, нововведение могут касаться либо создания нового продукта (услуги) – продуктовые, либо использования новой технологической идеи, положенной в основу производства, - технологические, либо внедрения новых средств и методов внутрифирменного управления или управления персоналом – управленческие, либо применения новых маркетинговых подходов, стратегий и мер – маркетинговые.

Но стоит помнить что, какие нововведения мы не стали бы проводить на предприятии, прежде всего они должны будут пройти через весь персонал предприятия. Обще известно, что человек очень настороженно относится ко всему новому и как следствие будет сопротивляться проведению инноваций. Всем управленцам предприятия следует задуматься, что каждый из них может сделать, чтобы инновация на пути своего прохождения встретила как можно меньше сопротивления со стороны персонала. Так как каждая компания, в меру своих возможностей, активно занимается инновационной деятельностью, эта тема является важной.

Целью данной работы является рассмотрение социальных аспектов инновативной деятельности, выявление их значимости при проведении инноваций.

Для достижения этой цели нужно рассмотреть такие задачи как: роль руководителя в процессе инновации, сопротивление инновациям и методы их нейтрализации(особенности внутрифирменного управления, система внутрифирменной коммуникации, процесс принятия решений), внешнее сопротивление.

Предметом изучения будет персонал предприятия, в том числе руководители всех звеньев управления и их поведение при столкновении с непринятием инновации со стороны персонала. Новизной работы можно назвать рассмотрение проведения инноваций в компании «Microsoft» и результатов, которые она получила.

# 1 Роль руководителя в процессе инноваций

Руководитель компании является центральным звеном и основной движущей силой любого инновационного процесса. Его деятельность затрагивает все этапы инновационного менеджмента, начиная с разработки инновационной идеи и планирования до осуществления контроля над ходом внедрения инновации. Именно поэтому в современных условиях претерпевает значительные изменения система требований, предъявляемых к менеджерам всех звеньев управления и особенно к руководителям высшего управленческого эшелона компаний.

В процессе инноваций руководство компании осуществляет все функции, связанные с управлением: стратегическое и текущее планирование процесса нововведений, принятие решений относительно распределения функций и формирования проектно-целевых групп, проведение кадровой политики и создание инновационного климата на фирме. К оперативному управлению инновациями можно отнести осуществление контроля над ходом выполнения инновационных проектов, распределение финансовых ресурсов, утверждение бюджета инновационной деятельности и своевременная корректировка планов.

Одним из основных условий эффективности деятельности компании и ее инновативности является «эффективность» самих руководителей.

Безусловно, для проведения серьезной перестройки всей деятельности компании руководителю необходимо обладать такими личными характеристиками, как самоуверенность, способность убеждения и интелегентность. Ключевыми чертами также являются профессионализм и опыт.

До начала 1990-х гг. американские концептуалисты инновационного менеджмента четко придерживались единой классификации высшего управления на *авторитарное* и *либеральное*. Авторитарный тип руководства был оправдан там, где принимаемые решения просты и необходим строжайший контроль над их выполнением. Но там, где решения требуют комплексного подхода и творческой инициативы, необходим руководитель – либерал.

Такое разделение, скорее всего, условно, так как практика показывает, что в различных ситуациях один и тот же руководитель вынужден быть и либералом, и консерватором, и диктатором, и демократом.

Анализ инновационных процессов на различных фирмах дает возможность выделить следующие характерные черты эффективного руководителя – новатора и лидера.

1. Энергичность: лидеры показывают высокий уровень мотивации, амбициозности, энергии, инициативности, целеустремленности и упорства.
2. Желание руководить: лидеры ищут власть, они хотят лидерствовать.
3. Самоуверенность: лидеры полны уверенности в своей правоте и способны убедить в этом окружающих.
4. Познавательная способность: лидеры имеют проницательный, тонкий ум, способный воспринимать и обрабатывать огромное количество информации о внешней и внутренней среде.

Тем не менее, данные характеристики не являются гарантией успешного руководства инновациями. В 1990-х гг. появляется концепция «нового типа руководителя». Ее основателем стал политэкономист Ч. Линдлом. В своей работе он разделяет руководителей на «лидеров с самоориентацией» и лидеров «с эффективно – моральной ориентацией». Линдлом утверждает, что американское общество в целом и фирмы в частности придают слишком большое значение нормам и формальностям. Такое давление ограничивает независимость мнений, оригинальность мышления и творческий подход. Иерархия и контроль являются социальными инструментами, побуждающими служащих к исполнению тех или иных функций, а это, по мнению Линдлома, абсолютно неверно. Для преодоления такой зависимости, снижающей эффективность деятельности всей компании, руководителю нового типа следует всячески приветствовать конкуренцию идей, инициативу и ограничивать неравенство, вызванное властью и полномочиями.

Таким образом, корпоративные лидеры несут моральную ответственность за «эмансипацию» служащих путем открытого общения, мотивирования и частичного сглаживания неравенства в вознаграждении, статусе и привилегиях.

Анализ деятельности 300 бывших президентов и исполнительных директоров крупных американских фирм показал, что можно выделить четыре типовые группы руководителей по степени их инновативности: *монархи, генералы, послы и губернаторы.*

*Монархи* руководят фирмой с использованием «железных перчаток», удерживая власть как можно дольше и всячески препятствуя инновациям. Такими руководителями были например Эдвин Лонд на Polaroid («Поларойд») или Арманд Хаммер на Oxidant Petroleum.

*Генералы* – это лидеры, выбранные Собранием акционеров или Советом директоров с целью внедрения определенной инновационной стратегии и, соответственно, замены старого консервативного руководства: Вильям Пелей с CBS или Роберт Вудрейф с Coca-Cola. Например, в 1991 г. доходы компании Compaq Computers сократились на 15 % и ожидались убытки в размере 70 млн. долл. 26 октября 1991 г. в штаб-квартире компании на заседании Совета директоров было официально объявлено об отставке генерального директора и основателя компании Рода Кеньона и назначении на этот пост Экхарда Пфейфела. По мнению Совета, новый руководитель был более склонен к проведению кардинальных перемен, в которых так нуждалась компания. В 1979 г. Совет директоров компании Chrysler пригласил бывшего управляющего корпорации Ford Ли Якокка для проведения масштабной реорганизации.

*Послы* представляют собой руководителей, полностью ориентированных на постоянные инновации и способных адекватно реагировать на любые изменения во внешней среде, обеспечивая гибкое искусное управление: Томас Вотсон из IBM.

И, наконец, *губернаторы* – это бывшие средние и низовые менеджеры, достигшие вершины управленческой карьеры и знающие свою компанию «изнутри», активно использующие мотивационные методы управления в ходе реализации инноваций и активно внедряющие принципы децентрализации и коллегиальности.

Различия в типе руководства во многом могут объяснять склонность компании к инновациям: «монархи» чаще всячески сопротивляются новациям, в то время как «губернаторы» и «послы» их активно приветствуют. Статистика говорит о том, что большинство компаний достигают наивысших доходов лишь к концу второго года после ухода с поста президента руководителя типа «монарх», в то время как фирмы под руководством «послов» и «губернаторов» достигали наивысшего роста в период нахождения этих лидеров у власти. Эти факты еще раз подтверждают вывод о том, что инновационная ориентация и способность высшего руководства к внедрению нового являются отправной точкой инновационного менеджмента.

Выполняя задачу адаптации фирмы к изменившимся условиям, руководителям самим необходимо адаптироваться к новым условиям, иногда полностью меняя стиль управления и максимально мобилизуя свои усилия. На первое место должны выйти: лидерство, доверие, личный энтузиазм и, конечно, уверенность в успехе. Быть руководителем инноваций в современных условиях означает: *помощь служащим в правильном восприятии перемен во внешней среде, убеждение их в необходимости инноваций и создание благоприятных условий для их реализации.*

Такое лидерство все еще остается практически уникальным. Некоторые руководители, сумевшие переориентироваться и на деле встать на путь инноваций стали всемирно известными, например, Рей Крок в Macdonald’s.

Менее известный пример – руководитель компании United Technologies. За десятилетний период бывший президент компании Харри Грей превратил свою компанию в конгломерат стоимостью в 18 млрд. долл. И продуктовыми линиями начиная с военных вертолетов и заканчивая эскалаторами. Однако управление таким конгломератом оказалось осложнено широчайшей диверсификацией и разрозненностью подразделений и филиалов. Когда в 1986 г. пост главы фирмы занял Роберт Даниел, он в первую очередь созвал всех руководителей высшего звена управления и добился принятия ряда важнейших решений. Во- первых, структура управления конгломерата была разбита по уровням со скоординированными функциями и полномочиями в рамках стратегических центров хозяйствования. Во- вторых, были установлены более тесные отношения компании со своими покупателям, и, наконец, 186 800 занятых в компании сотрудников были активно вовлечены в процесс принятия решений. Таким образом, Даниел из полученной в наследство расчлененной, диктаторской, неэффективной компании превратил UT в демократичную компанию с особой доверительной системой отношений с покупателями, переквалифицированными и заинтересованными в новациях служащими и со структурой, ориентированной на нововведения. К 1989 г. заказы возросли, что говорило об одобрении покупателями новой стратегии фирмы, а основные филиалы Pratt&Whitney и Otis Elevators завершили фазу убыточности и встали на путь выздоровления. Лидер для трансформации был найден, и United Technologies снова была внесена в списки крупнейших компаний США.

Руководить компанией в современных условиях означает прежде всего рисковать, а значит, нести повышенную ответственность за результаты деятельности, следовательно, для привлечения руководителей нового типа необходимо создать соответствующие условия, в частности адекватное материальное стимулирование. Если сравнивать доходы японских, европейских и американских руководителей, то оказывается, что руководитель в США в начале 1990-х гг. получал значительно больше. В Японии, например, соотношение зарплаты генерального директора и самого низкооплачиваемого рабочего составляло 10:1, а в США – 100:1. часто президенты компаний имеют огромное влияние на Совет директоров и практически сами устанавливают себе компенсации и вознаграждения.

Исследования инновационной деятельности компаний позволяют сделать вывод о том, что при всем единстве выполняемых руководителем компании функций имеются определенные различия в требованиях к высшему руководству и характере управления в целом в зависимости от приоритетов в выборе инновационных стратегий.

При осуществлении маркетинговых инноваций для руководителя важны опыт маркетинговой деятельности и знание рынка, желание рисковать и возможность анализировать значительный объем информации.

Руководители, имеющие за плечами функциональный опыт в области НИОКР, более склонны к разработке нового товара или усовершенствования старого. Такого рода инновационные процессы требуют от главы компании понимания технологических процессов, используя которые, фирма собирается выиграть конкурентную борьбу. Такие известные предприниматели, как Эдд Ланд – глава Polaroid, Стив Джобс – Apple или Том Ватсон - IBM , были первыми, чьи познания и приверженность технологическому прогрессу стали основной причиной успеха при реализации инновационных стратегий их компаний.

Компании, ориентированные на технологические изменения, склонны ставить во главу фирмы руководителя-либерала, понимающего необходимость децентрализованного руководства и создания творческой среды на фирме. Исследование инновационных процессов в высокотехнологичных компаниях свидетельствует о том, что инициаторами являются талантливые инженеры, снабжающие идеями среднее звено управления, которое, в свою очередь, преподносит готовые проекты руководству фирмы.

В настоящее время наблюдается еще одна тенденция в изменениях требований к руководству – *это переход от узкоспециализированных и профессиональных знаний к знаниям рыночным.*

Исследование компаний, избравших стратегию диверсификации, помогает сформировать основные требования к руководителям компаний, вставших на этот путь. Здесь для проведения эффективных инноваций требуется обширный опыт в различных отраслях, который необходим для координирования деятельности всех горизонтально и вертикально зависимых отделений компании. Помимо этого, внедряясь в новые отрасли, руководство компании должно само символизировать собой новую ориентацию.

Например, в разрез с традиционным подходом специальная комиссия внешних директоров Philip-Morris в сентябре 1991 г. Назначила на пост генерального директора компании *некурящего* менеджера продуктового подразделения Kraft General Food Майкла Майелза. Этот выбор стал свидетельством окончания эры трансформации Philip-Morris из табакопроизводителя в компанию, среди портфеля интересов которой доминируют пищевые продукты и потребительские товары. И естественно, Совет решил, что назначение человека с соответствующими характеристиками и нормами поведения не только поддержит новую стратегию взаимосвязанной диверсификации, но и станет символом переориентации фирмы.

Реализация стратегии вертикальной диверсификации оказывается успешной при авторитарном типе руководителя с опытом работы в области учета и финансов. Управление компанией с комплексным пакетом инвестиций означает полную приверженность политике поглощений и расширению сфер бизнеса на базе финансовой рентабельности и принятия рисков, когда система участия низовых звеньев и инициатива на местах становится лишь помехой.

Еще одной важной задачей руководителя при внедрении инноваций является установление «дипломатичных» отношений с представителями внешней среды, активно влияющими на успех всего процесса. Здесь идет речь, прежде всего, об установлении отношений с конкурентами, поставщиками, профсоюзами, акционерами, государственными органами и средствами массовой информации, что требует от руководителя общественного и политического мировоззрения и способность видеть не только собственные корпоративные выгоды, но и осознать преимущества объединения усилий для удовлетворения потребностей своей компании и общества в целом.

Дипломатия становится на первое место при реализации межфирменных проектов, когда руководители кооперируются с конкурентами в торговые ассоциации и стратегические объединения с целью обмена информацией и технологиями. Возрастает роль высших руководителей в качестве социально ответственных представителей бизнеса. Различного рода презентации и благотворительность стали самой обычной статьей расходов, наряду со спонсорством и экологическими программами.

Однако даже самый эффективный руководитель не способен единолично осуществлять инновации. Для успеха этого процесса необходимы эффективные коммуникации и распределение полномочий во внутрифирменной управленческой иерархии. Таким образом, у высшего руководителя появляется принципиально новая функция делегирования полномочий нижестоящим звеньям управления.

Итак, мы видим, что роль руководителя при внедрении инноваций очень велика. От того насколько он понимает сложность этого процесса зависит успешность его проведения. Также многое зависит от того какой стратегии управления придерживается компания и как оценивается персонал компании – как «капитал», «рабочая сила», «средство достижения целей фирмы». Следует учитывать, что каждый работник боится нововведений, так как они на подсознательном уровне воспринимаются как посягательство на стабильность.

# 2 Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации

Любые проблемы, связанные с внедрением инноваций на фирме, связаны с неадекватной реакцией людей на эти изменения. Анализируя процессы нововведений на фирмах, можно утверждать, что ни одна из инновационных стратегий не была внедрена без сопротивления со стороны субъектов инноваций. Часто несвоевременная и непродуманная реакция руководства компании на такого рода «саботаж» инноваций приводила к полному провалу инновационной политики и значительным ущербам.

В 1973 г. На три года ранее создания Стивом Возниаком и Стивом Джобсоном их легендарного компьютера «Apples» и на восемь лет опережая выход на рынок IBM с их собственным РС, специалисты известного научно-исследовательского центра компании Xerox разработали и создали первый персональный компьютер «Alto». Однако в 1975 г. Совет директоров фирмы принял решение о наложении вето на производство и коммерциализацию компьютеров и списании 1,3 млрд. долл. в качестве убытков, что было связано с большими непокрытыми затратами компьютерного подразделения. К 1981 г. , когда IBM заняла свою нишу на рынке персональных компьютеров, где с 1976 г. Успешно действовала Apple, общие доходы этих двух лидеров компьютерного бизнеса составляли сотни миллиардов долларов. Возникает вопрос о том, как такая опытная фирма, как Xerox, не смогла использовать рыночный потенциал для своего «Alto» и, соответственно не смогла капитализировать прибыль на технологическом пространстве?

Провалы и неудачи, связанные с выпуском новой продукции, фиаско на новых рынках сбыта, не оправдавшиеся надежды, связанные с реорганизацией фирм, - все это происходило и происходит не только с новичками в бизнесе, но и с всемирно известными фирмами, например Rolls Royce.

Причиной этому часто становится инертность и консерватизм, изначально присущие человеку и создающие внешний и внутренний барьеры на пути инновации.

Под внутренним сопротивлением инновациям следует понимать нежелание или полный отказ участвовать в данном процессе со стороны организационных единиц компании, руководителей различных уровней управления и самих служащих. Данный вид сопротивления носит как осознанный, так и неосознанный характер и зависит от множества факторов.

Среди основных факторов внутреннего сопротивления можно выделить: характер *внутрифирменного управления*, *уровень развития коммуникаций и системы сбора и анализа информации, профессиональную подготовку* *служащих*, практику *принятия важнейших решений руководством компании*.

2.1 Особенности внутрифирменного управления

В настоящее время большинство крупных международных компаний пытаются наиболее эффективным образом сочетать централизованное и децентрализованное управление. Однако часть фирм остается явно-централизованно-бюрократическими структурами. Здесь существуют сложные комплексные системы найма, оценки деятельности и оплаты труда служащих, а также административные системы учета, централизованные формы принятия решений и распределения функций, практически полностью отсутствует система делегирования полномочий. Будучи четко организованными, эти системы оправдывают себя, утверждая строгое распределение труда между служащими и следуя принципу единоначалия и иерархии подчинения.

В то же время, в таких бюрократических структурах существуют обязательные для служащих нормы и стиль поведения, которые являются частью культуры компании. Она подразумевает единое отношение и восприятие таких показательных параметров компании, как качество продукции, пунктуальность, отношение к клиенту, лояльность поставщиков и социальный имидж – так называемое кредо компании.

Интересен пример компании Xerox. Первоначально компания называлась Haloid и была основана в Рочестере, где и получила свою известность, но не благодаря инновациям, а в силу удачного приобретения патента на ксенграфию, придуманную Честером Карлсоном в 1947 – 1948 гг. четко спланированная маркетинговая стратегия и умелое руководство позволили фирме занять значительную рыночную нишу и окончательно утвердить свое имя на рынке (в 1958г.- Haloid- Xerox, в 1961г. – Xerox). Очевидно, что окончательное название компании как нельзя лучше отражает технологическую направленность в деятельности фирмы. Первостепенная роль технологий и возможностей фирмы в области производства копировальной техники, установление жесткого протекционистского административного контроля и консервативной внутренней культуры привели в результате к невозможности завоевания рынка персональных компьютеров в начале 1970-х гг. Менеджеры среднего и низового звеньев оказались в бюрократических «тисках» и, не обладая практически никакими полномочиями, не смогли мотивировать служащих к использованию творческого потенциала для разработки и внедрения новой стратегии диверсификации. Таким образом, шанс воспользоваться техническим первенством был упущен вследствие явного сопротивления инновациям со стороны всех фирменных субъектов. Достигнутый компанией ежегодный рост в 15% на рынке копировальной техники стал причиной установления особого контроля в области разработки и производства данной продукции, создав «систему главенства единого продукта». По тем же самым причинам Xerox отказалась впоследствии от выпуска процессоров, компьютерных периферий и рабочих сетей.

Особенно важную роль во внутрифирменном управлении играет сложившаяся *система планирования.* Долгосрочные стратегические планы, принимаемые на высшем уровне управления, нередко создают ситуацию, когда руководитель просто не в состоянии воспринимать непредвиденные ситуации, не входящие в предположения фирменной стратегии.

Основной причиной неудач можно назвать нежелание компаний изменять *курс долгосрочных программ развития*, разработанных десятки лет назад.

Сравнительные исследования 57 банкротств, произошедших между1972 и 1982 гг. показали, что почти ни одно из них не было случайным. Большинство этих фирм испытывали десятилетний спад, что объяснялось тем, что «менеджеры меняются намного медленнее, чем окружающая среда». Однако основной причиной было явное нежелание менять бюрократическо-централизованную систему целеполагания и планирования. Когда же перемены стали очевидны и наступило время для глобальных инноваций, на фирмах уже недоставало ресурсов и морального настроя.

2.2 Система внутрифирменной коммуникации

Степень сопротивления инновациям во многом зависит от характера системы коммуникации на фирме, а именно: от организации сбора и анализа информации, количества уровней управления, через которые она проходит, и от наличия обратной связи, то есть открытого доступа к информации всех заинтересованных единиц компании.

Руководитель всегда имеет ограниченные возможности в получении информации из внешней среды. Без полной картины ни один, даже самый опытный менеджер не способен учитывать все альтернативные стратегии по использованию ресурсов фирмы для занятия сильных позиций среди своих конкурентов. Планирование, в свою очередь, является неотъемлемой частью процесса стратегических инноваций. Именно текущими планами предусмотрена система сбора и анализа информации об изменениях во внешней среде, что позволяет фирме вовремя реагировать и адаптироваться к новым условиям.

Однако полученные и обработанные данные дают лишь общую картину. Для получения сведений и определения трендов относительно возможных изменений во внешней среде руководители компаний полагаются на системы сбора информации и экспертные системы обработки и интерпретации фактов. Например, компания Royal Dutch Shell Group ( « Роял Датч Шелл Групп») была одной из немногих, успешно противостоявших повышению цен на нефть в 1970 г. и их падению в 1980 г. это произошло благодаря точнейшей системе сбора обширной информации и разработке максимального количества простых сценариев: в случае повышения цен заблаговременно были построены новые заводы по переработке, а перед их падением было отложено приобретение новых месторождений.

Но, как бы совершенна не была система сбора и обработки данных, она все равно так или иначе отфильтровывает одну информацию и акцентирует внимание на другой. Таким образом, руководителю предлагается уже усеченный вариант сведений, что ограничивает его в принятии решений, снижая вероятность выбора наиболее эффективной инновативной альтернативы.

Нейтрализовать сопротивление инновациям со стороны подчиненных можно путем организации их доступа к информации. Информировать всех менеджеров и служащих об изменениях во внешней среде и их влиянии на деятельность фирмы (а значит, и на каждого служащего непосредственно), об имеющихся альтернативах адаптации к новым изменившимся условиям, о последствиях нововведений для деятельности подразделений и функциональных отделов. Важно также предоставить служащим расчеты выгодности для фирмы в целом и для каждого в отдельности проведения той или иной инновации.

От степени информированности и компетентности подчиненных зависит их поддержка курса инновативной политики. Практику трансформации отношения личности к любому жизненному изменению можно проецировать на ситуацию, когда служащие и низовые уровни управления поставлены перед фактом осуществления инновационных процессов. Ниже предоставлена «кривая трансформации», которая наглядно демонстрирует, как руководство компании может оптимизировать инновационные процессы (приложение А).

Первоначальная реакция на инновационное решение руководства заключается в состоянии шока и иммобилизации всех затронутых субъектов. Это является естественным процессом, так как нарушается стабильность и под угрозу ставятся ожидания служащих.

Затем наступает стадия отрицания, заключающаяся в негативном отношении к самому факту будущих изменений, при этом у человека появляется ощущение «ложной компетенции».

На третьем этапе, понимая неизбежность инновационного процесса и не обладая основной информацией о его сущности, служащие задаются вопросом об их роли в данном процессе.

Далее следует пассивное согласие и полный отказ от прошлых планов.

Пятая стадия характеризуется ускоренным ростом компетенции служащих по проекту, тестированием собственных возможностей, проявлением инициативы и заинтересованности.

На шестом этапе служащие пытаются полностью осмыслить происходящие перемены, найти объяснение их неизбежности и важности для компании, максимально изучить детали инновационного проекта.

На заключительной стадии происходят интегрирование служащих в инновационный процесс, поиск путей его оптимизации и формирования нового мировоззрения.

«Кривая трансформации» носит условный характер и зависит от множества факторов, а именно: вида инновации, корпоративной культуры, личностных характеристик самих служащих и т.д. однако в данном подходе виден алгоритм сокращения временных рамок процесса восприятия изменений, а значит, ускоренного достижения полной интеграции и поддержки служащими процесса инноваций. Для снижения сопротивления инновациям руководитель обязан обеспечить участие низового звена управления и служащих в планировании инноваций и принятия инновационных решений. Информированность стимулирует служащих к выработке рационализаторских предложений по эффективному внедрению инновационных проектов, а участие в предпроектной фазе гарантирует поддержку проекта на стадии реализации.

Таким образом, «кривая трансформации» может стать значительно короче, а сам процесс – менее болезненным.

2.3 Процесс принятия решений

Если на фирме существует практика так называемого авторитарного, или единоличного, принятия решений, то присущий любому человеку, а значит, и руководителю субъективизм может явиться сильным тормозом инноваций.

Предположив, что перед руководителем предстал полный объем информации относительно внешней среды, можно утверждать, восприятие разными руководителями будет неоднозначно. Американский научно-исследовательский институт проводил следующие исследования: пяти руководителям различных автомобильных фирм предоставили отчет об изменениях коньюктуры рынка автомобилей и предложили разработать новую стратегию поведения их фирм в этой ситуации. Результат оказался непредсказуемым: двое приняли решение о диверсификации продукции, один руководитель решил изменить ценовую политику, еще один – освоить выпуск уникальной «модели будущего», а последний исполнительный директор счел изменения на рынке несущественными и никак не среагировал на них. При этом надо заметить, что все выбранные фирмы имели примерно одинаковые ресурсы, положение на рынке и идентичную продукцию.

Таким образом, на решение менеджера во многом влияют его субъективные характеристики: мировоззрение, стиль жизни, амбиции, тип личности и т.д.

Интересными являются наблюдения и анализ конкуренции среди 300 крупнейших американских финансовых компаний. Весь финансовый рынок разделен на группы, внутри которых конкуренция особенно жесткая. И оказывается, что в эти группы входят фирмы, руководители которых одинаково реагируют на изменения во внешней среде и принимают идентичные решения. Это, в свою очередь, означает, что во времена особо сложных условий внешней среды, этим компаниям следовало бы объединить свои стратегии в единый инновационный процесс.

Результаты еще одного исследования подтверждают, насколько сильно субъективизм отражается на успехе инновации. Анализ 100 крупнейших фирм США компьютерной, химической и газовой отраслей показал, что фирмы, имеющие во главе руководителей с большим стажем работы в этой отрасли, менее склонны экспериментировать с инновационными стратегиями и довольно часто имитируют стратегии своих конкурентов.

Очень часто, неся бремя ответственности за авторитарное решение, руководители склонны преувеличивать значимость инновационных проектов даже после явных провалов и потерь, вкладывая все новые и новые средства в не оправдавшие себя стратегии. Происходит это по видимому, из –за того, что руководство хочет доказать свою персональную правоту и себе, и подчиненным.

Нередко субъективизм высшего руководства компании ведет к недооценке значимости той или иной информации.

Дело в том, что руководители начинают активно действовать лишь тогда, когда факторы внешней среды задевают непосредственно их компании. Когда же изменения окружающего мира появляются лишь далеко на горизонте, руководители часто откладывают принятие решений по переориентации фирмы или изменению потока ресурсов и т.д.

Прогнозируя возможные события, например изменение конъюнктуры или новое законодательство, президенты компании опираются на различные источники: собственные исследовательские отделы, средства массовой информации, акционеров, трудовые ассоциации и на своих контрагентов. Сообщение прессы или ТВ, а также мнение финансовых аналитических служб являются определяющим фактором для активизации деятельности фирмы.

На то, замечают ли руководители изменения внешней среды, уделяют ли они им должное внимание и как видят менеджеры будущее своей фирмы в новых условиях, влияет множество факторов. Среди них можно выделить *сферу специализации* и *образование руководителя.*

Ранние исследования нобелевского лауреата Гербарта Саймона говорят о том, что область специализации менеджера сильно влияет на его отношения к изменениям внешней среды. Менеджеры по маркетингу, по продажам, по продукту или регионам в первую очередь воспринимают изменения объема продаж и, соответственно, не взирая на затраты, пытаются поднять уровень товарооборота.

Производственные менеджеры склонны к рационализму, их скорее заботит окупаемость и прибыльность, нежели доля на рынке. Финансовые менеджеры строго фокусируют свое внимание на финансовых потоках и наличии чистых активов.

Таким образом, от того, кто из менеджеров входит в высшее звено управления и принимает стратегические решения, зависит возможность фирмы адекватно воспринимать изменения во внешней среде и адаптироваться к ним за счет инновации.

И наконец, *рыночная стратегия фирмы* во многом предопределяет ее инновационный потенциал. Руководство компании, использующих *агрессивную наступательную стратегию* или *имеющих широко* *диверсифицированное производство*, как правило, демонстрирует высокую новаторскую ориентацию и уделяет большое внимание потокам информации о внешней среде. На фирмах, где придерживаются *оборонительных стратегий*, занимают небольшие рыночные ниши, руководители чаще всего воспринимают такого рода информацию как второстепенную и незначительную.

Получив информацию, каждый руководитель, как говорилось выше, воспринимает ее по - своему.

Для одних фирм глобализация означает возможность роста, для других – явную угрозу бизнеса.

Некоторые компании воспринимают возросшее внимание к экологии как проблему, а для некоторых это возможность продемонстрировать свою заботу о потребителе и обеспечить себе конкурентную нишу на рынке.

В случае усиления конкуренции многие фирмы идут на снижение затрат и, соответственно цен, а другие уделяют особое внимание качеству или изыскивают возможности для диверсификации. Все это объясняется субъективизмом людей, принимающих решения.

2.4 Внешнее сопротивление

Любая организация действует в окружении других субъектов рынка и, естественно, испытывает определенное воздействие с их стороны. Поставщики, потребители, общественные организации и конкуренты так или иначе влияют на деятельность компании.

В период осуществления инновации это влияние часто переходит в давление и сопротивление в силу того, что стратегические нововведения непременно затрагивают всех вышеназванных субъектов микросреды.

Можно выделить пять групп рыночных субъектов, активно влияющих на эффективность осуществления инноваций на фирме: *финансовые институты, средства массовой информации, образовательные учреждения, рынок трудовых ресурсов и государственные законодательные институты.*

Финансовые рынки

Большинство компаний, так или иначе, связаны с финансовым рынком. Во – первых, компании регистрируют свои акции на основных *биржах*. Во – вторых, инвесторы и кредиторы получают представление об эффективности и перспективах компании через опубликованные финансовые отчеты, для составления которых фирмы часто нанимают *аудиторов и финансовых* *консультантов*.

В – третьих, оценку рыночной стоимости компании проводят *финансовые консалтинговые агентства*.

И наконец, компании размещают свои средства и ведут все расчеты через *банки* или *финансовые компании.*

Все вышеназванные финансовые институты очень настороженно относятся к любой информации относительно политики инноваций, так как напрямую заинтересованы в рентабельности, стабильности, прибыльности компании – основных показателях, в первую очередь снижающихся на стадии внедрения инновации.

Тем самым финансовые институты вынуждают менеджеров принимать решения, касающиеся создания благоприятных текущих условий функционирования.

Это делает неактуальным принятие решений относительно инвестиций в инновации, приносящих доход лишь в долгосрочном плане, будь то новые масштабные исследования или замена все еще продуктивного, но давно устаревшего и неэффективного оборудования.

Нейтрализовать такое сопротивление можно, по – видимому , путем четкого планирования инновационного процесса и создания доступной системы информации относительно будущих выгод от внедрения инноваций не только для фирмы, но и для ее кредиторов и финансовых контрагентов.

Средства массовой информации

Имидж и репутация компании – основные составляющие гуд-вилл ( разницы между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее активов) - во многом зависят от контактных аудиторий, создающих образ компании в глазах общественности. Среди таких субъектов рынка особое место занимают средства массовой информации.

Журналисты и корреспонденты не просто освещают те или иные факты, но и активно интерпретируют события, происходящие на фирмах, и при этом оценивают перспективы их развития. Часто такая интерпретация носит выраженный негативный характер, так как общественное мнение более подвержено воздействию негативной информации.

Выходом из данной ситуации является стимулирование СМИ для позитивной оценки нового товара, слияния, реорганизации и т.д. основными методами здесь становятся презентации, пресс – конференции, дегустации или рассылка образцов продукции.

Государственные институты

Государство в лице правительства, министерства и ведомств является одновременно и стимулирующим фактором инноваций, но и сильнейшим барьером на их пути.

Политика ограничения конкуренции и субсидирования отдельных областей экономики часто приводит к пассивному отношению к новаторству со стороны рыночных субъектов. Во многих странах, включая Россию, государственная поддержка таких отраслей, как связь, транспорт, медицина, пищевая промышленность, приводит к инертности и отсутствию инновационной активности фирм. Для этих компаний перестает быть актуальной проблема выживания – один из главных стимулов инноваций. Такая ситуация приводит к серьезному снижению конкурентоспособности в периоды либерализации экономики и ее дерегулирования.

Образование

Не так очевидно, как законодательство, финансовые рынки и СМИ, на негативное отношение к процессу инноваций влияет деятельность школ бизнеса и университетов. Социологи утверждают, что система образования во многом способствует воспроизводству утвердившейся экономической структуры на протяжении многих лет. Ограниченная информация, поступающая к студентам и слушателям, формирует их мировоззрение. Школы бизнеса, экономические институты, корпоративные обучающие программы, семинары и курсы повышения квалификации пропагандируют единое представление о функционировании компаний, технологиях управления ресурсами и финансовых операциях. После получения диплома выпускники становятся служащими и руководителями фирм, где в процессе решения любых проблем прибегают к базовым стереотипам, полученным во время обучения.

С середины 1990-х гг. известные бизнес – школы и университеты начали пересматривать всю систему своего обучения. Отмечалось, что нехватка часов, единая программа и отсутствие специализированных курсов по управлению инновациями, слишком узкая специализация и ограниченность ситуационных практических занятий стали одной из причин несостоятельности выпускников в качестве руководителей фирм и их подразделений, особенно во времена постоянных изменений во внешней среде.

Общественные организации

По мере роста технологического потенциала фирм и их ориентации на автоматизацию и компьютеризацию компании все больше зависят от профессиональных знаний и опыта своих служащих и рабочих. Уровень профессионализма неуправленческого звена все активнее влияет на способность фирм реагировать на перемены в технологической среде и усиление конкуренции.

Профсоюзы и другие профессиональные организации следят за соблюдением всех прав рабочих и служащих, обеспечением продвижения карьеры и одновременно «защищают» их от инноваций.

Профсоюзы ограничивают возможности фирмы реагировать на перемены во внешней среде следующим образом: во – первых, они оговаривают многие правила работы, что снижает гибкость руководства в области освоения одних и объединения функций других рабочих и служащих в целях более эффективного решения задач. Во – вторых, профсоюзы обязательно включают в трудовые контракты положение о росте стоимости жизни, что увеличивает постоянные затраты фирмы вне зависимости от рентабельности. Эта ситуация создает инертность и ограничивает руководителей в принятии стратегических инновационных решений, соответствующих изменениям во внешней среде.

Деловые сообщества

Современный этап развития экономики характеризуется наличием так называемых деловых сообществ, объединяющих фирмы одной или разных отраслей для достижения их целей. Компаниям, входящим в эти сообщества, вдвойне сложнее преодолеть сопротивление инновациям, так как нововведения одного члена сообщества незамедлительно сказываются на всех остальных, и тогда возникают две альтернативы: либо принять инновацию и сделать ее всеобщей, либо сообщество устанавливает своего рода вето на инновационную идею инициатора.

Объединенные в деловые сообщества компании, таким образом, имеют один менталитет и являются своего рода «островом единой стратегии и политики». Деловые сообщества формируются вокруг «технологической парадигмы» с одними стереотипами мышления, что обеспечивает базу для коллективного принятия согласованных решений. Эти парадигмы выступают в роли путеводителя фирм в процессе инноваций, направленных на усовершенствование технологий. Но в тоже время они являются препятствием на пути инноваций в управлении, изменении ориентации фирмы или принятии новой рыночной стратегии.

В современном мире взаимодействие компании с внешней средой зачастую приносит не только хорошие результаты. Внешняя среда, изменяясь, требует изменения от компании, но с другой стороны в ней присутствуют факторы сдерживающие процесс внедрения инноваций на фирме. Найти «золотую середину» в этом случае невозможно. Борьба компании со сдерживающими факторами внешней среды не оканчивается стопроцентной победой первой. В этом случае компания может лишь гибко менять план взаимодействия со внешней средой, часто просто подстраиваясь под нее.

# 3 Корпорация «Microsoft» и роль ее инновативной деятельности в эффективном функционировании корпорации

Краткая информация

Год основания 1975

Отрасль телекоммуникации

Продукты и услуги производство программного обеспечения, интегрированных систем связи, предоставление телекоммуникационных услуг.

Ассортимент продуктов насчитывает более 300 видов.

Сфера деятельности международная компания;

Имеет более 80 дочерних предприятий, где занята треть служащих компании,в 59 странах мира. Более 50 % доходов компании приходится на заграничные продажи

Миссия и корпоративные принципы компании Microsoft

«За последние 30 лет технология изменила всю нашу жизнь. Сегодня мы имеем возможность моментального доступа к любой информации и людям во всем мире. Подобный технологический прорыв открывает огромные возможности для внедрения инноваций во всех областях деятельности человека, создавая новое качество жизни. Со дня своего образования компания Microsoft являлась лидером данной трансформации. Желание отразить новую роль компании и обратить внимание на будущие возможности предопределило необходимость формулирования новой корпоративной миссии: Дать возможность людям и компаниям во всем мире увидеть и реализовать свой потенциал».

Основными корпоративными принципами компании Microsoft являются:

* Установление прямых и долгосрочных взаимоотношений с клиентами;
* Глобальный подход к управлению компанией;
* Постоянные инновации во всех сферах бизнеса;
* Лидерство в технологии и качество услуг;
* Прозрачность бизнеса и перспектив развития;
* Создание внутрикорпоративного климата инновативности и творчества.

Сфера деятельности и продукты

Microsoft активно диверсифицирует свою деятельность в рамках телекоммуникационной отрасли за счет приобретения инновативных венчурных фирм. За период с 1994 по 2003 г. компания приобрела путем поглощения около 60 компаний.

К 2004 г. деятельность компании сконцентрирована в рамках семи ассортиментных групп, выделенных по технологическому принципу. Это:

* Операционные системы Windows Client;
* Рабочие пакеты программ;
* Пакеты программ для бизнесменов;
* Серверы;
* Мобильные и встроенные устройства;
* Базовые интернет-услуги;
* Сетевые продукты для дома и развлечений.

Организация R&D

R&D является важнейшей сферой деятельности компании. Только в 2003 году на исследования и разработки было затрачено 4,6 млрд. долл. США. Доходы компании за этот же год составили 32,1 млрд. долл. США.

Еще в 1991 г., когда Microsoft была относительно небольшой компанией, руководство поставило цель превратить Microsoft в научно-технического лидера в области разработки программного обеспечения. Первым шагом к достижению поставленной цели было создание исследовательского подразделения Microsoft Research (MSR). За последние 10 лет Microsoft Research существенно расширилось, а результаты исследований воплощаются в постоянно выпускаемых на рынок новых продуктах.

Исследовательское подразделение насчитывает около 700 специалистов.

Microsoft Research построена по продуктовому принципу и состоит из пяти лабораторий.

Лаборатории состоят из проектных групп, ведущих исследования в общей сложности по различным 50 направлениям.

По мере генерирования новых идей результаты прикладных исследований передаются в группы по разработке продуктов. На этом этапе определяется, насколько интегрируема концепция нового продукта с ассортиментной линией Microsoft. В случае положительного результата параллельно начинают работать маркетинговый и лицензионный департаменты.

В 2002 г. был создан Исследовательский центр по проблемам эффективности разработок программного обеспечения. Рекомендации данного центра активно используются всеми подразделениями компании.

Особенности инновативной деятельности. Деятельность компании Microsoft наглядно демонстрирует прямую зависимость ее конкурентоспособности от характера и масштабов инновативной активности.

С начала 1990-х гг. компания обеспечивала себе стабильный рост. Это стало возможным благодаря выбору стратегии технологического лидера, основанной на значительных затратах на НИОКР, лидерстве в осуществлении первичных продуктовых инноваций и агрессивной политике проникновения на рынки сбыта.

Перспективы развития. Microsoft начинает реализацию новой стратегии повышения конкурентоспособности компании, которая будет опираться на следующие задачи:

* Обеспечить эффективную реализацию важнейших технологических интегрированных инноваций;
* Достичь высочайшего уровня удовлетворения потребностей клиентов;
* Добиться лидирующих позиций в предоставлении платформ для разработчиков;
* Предоставлять высококачественные услуги и экспертизу;
* Всячески стимулировать повышение лояльности клиентов по отношению к компании;
* Поддерживать высокий уровень профессионализма и инновативности служащих;

Из всего перечисленного можно сделать вывод, что правильно разработанная стратегия внедрения инноваций может сделать из не очень большой компании магната в какой – либо промышленности за сравнительно небольшие сроки. Компания Microsoft, выбрав стратегию постоянных инноваций продукта и производства, сделала правильный выбор. Затраты на инновационные разработки окупаются с лихвой. Постоянное улучшение качества товара, его модификации и улучшение, не только удерживают старую клиентуру, но и привлекают новую. Единственная опасность заключается в скорости разработок и скорости их внедрения. Если другая компания сделает сенсационное открытие в сфере телекоммуникаций и получит лицензию на это изобретение, это может сильно пошатнуть занимаемые компанией Microsoft позиции. Теперь эта фирма должна постоянно первенствовать на рынке. Следовательно затраты на исследовательские работы год от года должны расти.

# Заключение



Итак, любой инновации всегда сопутствует сопротивление. Внутреннее сопротивление вытекает из субъективизма руководства, консерватизма служащих, недостаточности информации и низкой коммуникативности между отдельными уровнями и подразделениями компаний. Внешнее сопротивление оказывают такие субъекты микросреды, как финансовые институты, деловые сообщества, средства массовой информации, профсоюзы, система образования и государственные учреждения.

Задачами руководителя являются нейтрализация этого сопротивления и направление энергии в положительное русло еще на стадии планирования и разработки инновационной политики. Для этого необходимо:

* Реально подходить к возможностям фирмы;
* Создать стойкую систему сбора и обработки информации;
* Стимулировать поступление информации от всех функциональных подразделений;
* Внедрить систему консенсуса, коллективного принятия решений и коллективной ответственности, с участием руководителей всех уровней и служащих;
* Построить мотивационную систему для стимулирования творческого подхода и генерации идей на низовых уровнях;
* В инновационной деятельности ориентироваться на социально-этическую полезность нововведений для общества в целом;
* Создать долгосрочные связи с кредиторами, поставщиками и потребителями, а также всячески взаимодействовать с общественными группами и учреждениями на взаимовыгодной основе, привлекая их к участию в инновационном процессе.

# Список литературы

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999. – 295
2. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие для высшей школы. Под ред. Н.А. Полякова. – М.: Профиздат, 1997. – 275
3. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998. – 447
4. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П.
5. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
6. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2007. – 159 с.

Приложение A

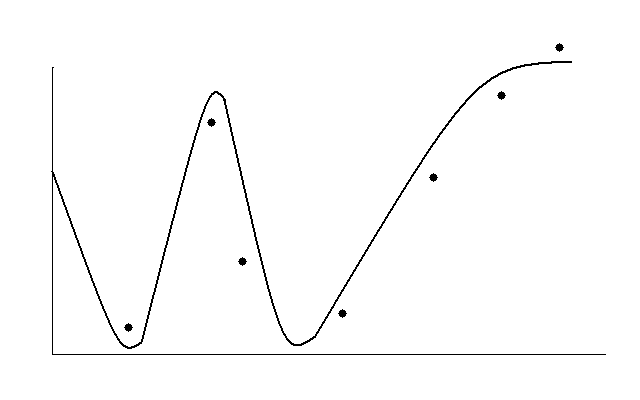


Рисунок 1. Кривая трансформации

1 – Шок

2 – Отрицание изменений

3 – Нулевая ориентация

4 – Признание реальности

5 – Тестирование

6 – Осмысление

7 - Интеграция