МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ФИЛОСОФИИ И СОЦИАЛЬНЫХ НАУК

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ

**Управленческие нововведения на предприятии как стратегический ресурс инновационного развития страны**

Курсовая работа

Чепик

Анны Федоровны

студентки 3 курса отделения

социологии дневной

формы обучения

Научный руководитель:

кандидат социологических наук,

преподаватель Павлова Е.Г.

Минск 2009

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………3

ГЛАВА 1 Социологический анализ категории «инновационное развитие»…………………………….…………………………………..6

ГЛАВА 2 Сущность и классификация управленческих нововведений……………………………………………………………11

ГЛАВА 3 Особенности реализации управленческих нововведений на предприятии в контексте инновационного развития страны………………...15

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….23

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………………….25

**ВВЕДЕНИЕ**

Инновационность лежит в основе конкурен­тоспособности экономики Беларуси, обеспечивает ее технологическую безопасность и является одной из важнейших составляющих на­циональной безопасности государства, гарантом его экономической независимости и политическо­го суверенитета. Необходимо исходить из требований уже не завтрашнего, а послезавтрашнего дня, из видения будущего образа экономики и общества Беларуси середины XXI века [11, 4]. Присутствие инновационного начала в социальной жизнедеятельности, высокий уровень инновационного потенциала способствуют формированию нового общества, функционирующего на новых, иных началах. В этой связи переход к новым социально-экономическим формам требует смены подхода к самой управленческой деятельности и к решению задач, посредством которых осуществляются инновационные преобразования [9,144].

С переходом на качественно новый этап инновационного развития процессы интеллектуализации белорусского общества становятся более четко выраженными (по сравнению с материальными факторами повысился престиж образования и социального статуса) [15, 205-206]. Особую значимость приобретает кадровый потенциал как важнейший фактор инновационного развития. Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров для инновационной деятельности должна представлять единую систему, цель которой - обеспечение инновационного развития страны. Основными концептуальными положениями данной системы являются: разработка и совершенствование нормативно-правовой базы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, создание современных центров, специализирующихся на целевой подготовке кадров для инновационной деятельности [15, 222]. А также разработка и внедрение новых более эффективных средств и методов образования в условиях формирующейся инновационной экономики, расширение взаимодействия институтов образования и науки с производством на основе кластерной организации, создания учебно-научно-производственных объединений. Наиболее важными задачами сохранения и развития кадрового потенциала для инновационной экономики являются: повышение уровня оплаты высококвалифицированного научного труда, экономической и социальной защищенности уче­ных и престижа научной деятельности, постепенная ротация и омоложение кадрового состава сферы науки и реального сектора эконо­мики, создание благоприятных условий для привлечения и закрепления в научно-инновационной сфере молодых специалистов, минимизация интеллектуальной миграции, ускоренное развитие науки и новых технологий в регионах страны, малых и средних городах [15, 222].

Таким образом, первоочередными мероприятиями по усилению роли и значения кадрового потенциала в инновационном развитии страны является разработка эффективных механизмов, центров и специализированных институтов по подготовке, повышению квалификации и переподготовке кадров для инновационной экономики. Необходимо создать надежную систему мониторинга инновационного развития, важнейшим показателем которой является ее кадровое обеспечение [15, 222].

Основные источники, используемые при написании данной курсовой работы: монография Г.Н. Соколовой «Социальные проблемы становления инновационной экономики в Беларуси»; статьи М.В. Мясниковича «Инновационное развитие – императив становления новой экономики в РБ», Е.Е. Кучко «Управленческие нововведения: сущность, классификация, особенности реализации»; работы П.Н. Завлина, В.Г. Медынского и других ученых, занимающихся проблемами инновационного менеджмента.

*Объект исследования курсовой работы* – инновационное развитие как императив становления новой экономики Беларуси. Основными субъектами инновационного про­цесса являются кадры ученых, специалисты различных областей знаний: конструкторы, технологи, дизайнеры, экономисты и дру­гие высококвалифицированные специалисты, работающие на производстве, в местных ор­ганах государственного управления и других структурах [15, 203]. Характерной особенностью белорусской модели социально­-экономического развития является сохранение и поэтапное развитие инновационного потенциала. Этот феномен имеет институциональную и социальную основы. Он включает всю совокупность важнейших элементов научной, научно-технической и инноваци­онной инфраструктуры. Институциональной основой инноваци­онного потенциала являются сегменты академической, вузовской и отраслевой науки с соответствующими организациями (учреж­дениями, институтами, центрами, конструкторскими и технологи­ческими бюро, лабораториями и испытательными станциями). Со­циальной основой инновационного потенциала являются кадры высшей квалификации, научные, научно-педагогические и инже­нерно-технические кадры [15, 204].

*Предметом исследования* являются управленческие нововведения на предприятии в контексте инновационного развития страны.

*Цель данного исследования* заключается в изучении управленческих нововведений на предприятии в качестве стратегического ресурса инновационного развития страны. Достижение поставленной цели требует решения следующих задач: определить понятие инновации, его сущность, основные свойства и функции; провести социологический анализ категории «инновационное развитие страны»; охарактеризовать сущность и основные виды управленческих нововведений; выявить особенности реализации управленческих инноваций на уровне предприятия: определить роль руководителя в принятии управленческих нововведений, методы стимулирования рабочих и факторы сопротивления инновациям; привести статистические данные, касающиеся инновационных преобразований.

Таким образом, в последующих главах мы попытаемся раскрыть понятие инновации, которое способствует проведению социологического анализа категории «инновационное развитие». И в дальнейшем мы попытаемся определить место управленческих нововведений в рамках поставленной цели исследования.

**ГЛАВА 1 Социологический анализ категории «инновационное развитие»**

Инновация (от лат. «innovate» - обновление, улучшение, англ. «innovation» - нововведение) обозначает особую культурную ценность – материальную или нематериальную, – которая в данное время и в данном месте воспринимается людьми как новая [3, 12]. Данное определение связано с тем фактом, что впервые это понятие появилось в научных исследованиях зарубежных культурологов XX века и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую [3, 12].

 В отечественной и зарубежной экономической литературе встречаются различные трактовки таких категорий, как «нововведение», «новшество», «инновация» [3,13]. Таким образом, мы рассмотрим понятие «инновация» в соотношении с другими тесно связанными, но не тождественными понятиями.

Считается, что понятие «нововведение» является русским аналогом английского слова «innovation», т.е. буквально «введение новаций», «введение новшеств». Следовательно, в данной работе эти два понятия будут рассматриваться как синонимичные. В.М. Аньшин и Л.Г. Кудинов определяют инновацию или нововведение как первое практическое применение нового научно-технического, организационно-экономического, производственного решения, т.е. практическое применение новшества. Что же касается «новшества» и связанное с ним понятие «изобретение», то эти понятия характеризуют определенную новизну и становятся инновациями только после их распространения, коммерциализации [3, 13].

«Новшество» – порядок, новый обычай, метод, изобретение, новое явление. С понятием «инновация» связаны такие понятия как «изобретение» и «открытие». Изобретение – это новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком. Открытие же – процесс получения ранее неизвестных данных и наблюдение ранее неизвестного явления природы [3, 13-14].

Таким образом, мы разграничиваем понятия «новшество» и «инновация». Новшество – оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Главным моментом здесь является процесс внедрения новшества, превращение его в форму инновации, т.е. завершение инновационной деятельности и получение положительного результата, а затем продолжение процесса диффузии (распространения) инноваций. Тогда мы можем сказать, что инновация представляет собой конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического эффекта[3, 14].

 В понятие инновация можно включать разработку инновации, ее создание, внедрение и диффузию, если рассматривать инновации как процесс. При этом новшества могут разрабатываться по любой проблеме на любой стадии жизненного цикла товара, а инновация проявляет себя с внедрения и использования новшеств.

*В широком смысле слова инновация* – это «деятельность, направленная на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, организационных форм» [3, 14]. *В узком смысле слова инновация* – это освоение через внедрение новой техники и технологии улучшенных методов организации и управления. Нововведение означает процесс использования новшества. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество – становиться нововведением [3, 15].

Также необходимо различать новую технологию, изобретение и открытие как объекты коммерциализации при их превращении в инновации. Технология – систематическое знание о процессе производства продукта или предоставление услуги в промышленности, сельском хозяйстве или торговле независимо от того, выражено ли это знание в изобретении, полезной модели, промышленном образце, сорте растения, в технической информации, закрепленной документально, в квалификации или опыте специалистов по конструированию, сборке, техническому обслуживанию, эксплуатации промышленной установки или оборудования либо по руководству промышленным или торговым предприятием. Эти знания можно передать и применить для решения проблем, возникающих в ходе человеческой деятельности в промышленности, сельском хозяйстве или торговле [3, 15].

 Важно также различать изобретения и открытия как виды новшества для коммерциализации. По И.А. Иванову изобретение – это вариант систематических знаний с целью решения технической проблемы [3, 15].

Открытие же – это выявление ранее неизвестных свойств и явлений материального мира, вносящих коренные изменения в уровень нашего познания. Открытие обычно является той базой, на основе которой делается ряд изобретений. Таким образом, следует выделить ряд признаков, отличающих открытия от инноваций:

1. открытия, а также изобретения делаются на фундаментальном уровне, а инновация производиться на технологическом, т.е. прикладном уровне.
2. открытие совершается изобретателем-одиночкой, а инновация разрабатывается коллективами и воплощается в форме инновационного проекта.
3. открытие не преследует цель получения выгоды, инновации же ориентированы как на успешное внедрение и получение прибыли, но и на социальный эффект.
4. открытия могут происходить случайно, а инновации являются результатом поиска, т.е. требуют четкой цели выпуска и технико-экономического обоснования.

Таким образом, инновация, в отличие от открытия, – это «комплексный процесс создания, распространения и использования новшеств (нового практического средства) для удовлетворения человеческих потребностей, меняющихся под воздействием развития общества» [3, 16].

 Ю.П., Морозов, А.И., Городнов выделяют следующие функции инноваций:

1. являются каналом воплощения в жизнь достижений человеческого интеллекта, научно-технического прогресса, способствуя этим интеллектуализации трудовой деятельности, повышению ее наукоемкости;
2. расширяют круг производимых продукции и услуг, улучшаются их качество, что способствует росту и удовлетворению потребностей каждого человека и общества в целом;
3. дают возможность вовлекать в производство новые производительные силы, производить продукцию и услуги с меньшими затратами труда, материалов, энергии;
4. помогают привести структуру воспроизводства в соответствие со структурой изменившихся потребностей и структурой внешней среды за счет их концентрации в той или иной сфере [3, 19].

 Таким образом, основными свойствами инноваций являются: научно-техническая новизна; производственная применимость; коммерческая реализуемость; социальная значимость; лучшее удовлетворение существующего рыночного спроса или создание нового рыночного спроса; высокая рискованность, прибыльность, социальная эффективность для хозяйствующего субъекта и общества; относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями; совместимость со сложившейся практикой и технологической структурой; сложность и другие.

После того, как мы определили понятие инновации, необходимо раскрыть категорию «инновационное развитие», которая представляет собой императив становления новой экономики Беларуси [11, 4].

На наш взгляд, образ будущей экономики и общества Беларуси середины XXI века скла­дывается из двух составляющих - новый человек и новая экономика [11, 4]. Нового человека формируют условия жизни: социально ориентированная политика, развитие мощной социальной сферы, активная идеологическая работа, ведущаяся на базе исследований ученых гуманитарного профи­ля. В их основе лежат образование, здоровье, нравственность. И в этом отношении у нас в стране делается, пожалуй, больше, чем в других странах СНГ. Это правильный курс, потому что без гармоничного развития личности и общества техника мертва [11, 4]. Здесь мы видим, что в инновационной проблематике особое место отводится изуче­нию отдельного человека как субъекта инновационной деятельно­сти. Ценности, ориентации, мотивы личности, в конечном счете, определяют содержание и направленность инновационного разви­тия общества [15, 188].

Термин «новая экономика» появился в начале 80-х годов XX века, однако тогда он использовался для описания экономики, которая в боль­шей степени опирается на сферу производства услуг, чем на сферу производства товаров. В нача­ле 90-х годов этот термин стал использоваться в отношении высокотехнологичных отраслей эконо­мики (производ­ство компьютеров, создание коммуникационных средств, программного обеспечения, биотехнология). Именно в этом смысле он трактуется в программе инновационного развития Беларуси, но понятие не­сколько сужается [11, 5].

Новая экономика в качестве объекта изучения современной экономической теории может быть описана тремя основными составляющими: инфор­матизация, глобализация и интеллектуализация [11,5]. Основные черты новой экономики, или «экономи­ки знаний», наиболее системно изложены в рабо­тах американских ученых К. Келли «Новые правила для новой экономики» и Э. Тоффлера «Футуршок», «Метаморфозы будущего», «Револю­ционное богатство: как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь». В частности, в последней своей работе Э. Тоффлер под термином «револю­ционное богатство», который и дал название книге, подразумевает неучтенный, бесплатный продукт, который каждый из людей производит, даже не за­мечая этого [11, 5]. Имеются в виду, прежде всего, информационные продукты, а также социальная и культурная деятельность. «Экономисты не могут просчитать ценность подобных вещей и поэтому считают, что не стоит придавать им особого зна­чения, – пишет Тоффлер. – Но мы утверждаем, что это и есть самое важное» [11, 5]. Таким образом, находит теоретическое подтверждение правильность курса, принятого по инициативе Главы государ­ства, на развитие социально ориентированного сектора экономики Беларуси, повышение роли го­сударства в создании условий для развития лич­ности каждого человека.

Поэтому более правильным и более прагматичным, с точки зрения управления эко­номикой, будет понимание термина «новая экономи­ка» как системы организационно-экономических отношений субъектов хозяйствования, некоммерче­ских организаций и государственных институтов, обеспечивающей такое влияние высоких технологий на экономическое окружение, которое ведет к изме­нению отдельных макроэкономических параметров[11, 5].

Инновационная деятельность, таким образом, сис­темно интегрирует экономику, законодательство, финансы, инфраструктуру.

Эта интерпретация понятия «новая экономика» подразумевает, что понятия «на­циональная инновационная система», «система го­сударственного регулирования экономики» и «система общественных отношений» приобретают совершенно новую степень интегрированности и должны рассматриваться во взаимосвязи.

Белорус­ское государство как мощный экономический субъект получает высокий потенциал реализации успешной инновационной стратегии конкуренции на мировом рынке. Общественная выгода от ин­вестиций в исследования во много раз превыша­ет частную, поскольку положительные эффекты от их внедрения распространяются на все пред­приятия, подконтрольные государству. Поэтому не вызывает сомнения правильность использова­ния программно-целевого метода управления для реализации стратегии инновационного развития экономики [11, 5].

С одной стороны, необходимо усилить, поставить на строгую научную основу прогнозные, плано­вые и организационные функции по созданию и развитию инновационных производств. И в этом отношении экономическая функция государства укрепляется. С другой стороны, выходя на миро­вой рынок и имея благодаря глобальным инфор­мационным сетям невиданные ранее возможности, государственные предприятия и организации должны получить новую степень свободы их ис­пользования: в ценовой политике, рекламной де­ятельности, организации филиалов и сбытовых сетей. В этом смысле государственный контроль над деятельностью руководителей предприятий должен приобрести гибкость, адекватную измен­чивой ситуации на самих рынках – ведь работать им приходится на «рынках покупателя» – требо­вательных и разнообразных. Такими же должны стать и методы управления, показатели, оценка успешности реализации экспортных стратегий [11, 5-6].

Таким образом, мы раскрыли понятие инновации, а также провели социологический анализ категории «инновационное развитие», что позволяет нам непосредственно подойти к понятию «управленческие нововведения», посредством выявления его сущностных характеристик.

**ГЛАВА 2 Сущность и классификация управленческих нововведений**

 Переход к новым социально-экономическим формам требует смены подхода к самой управленческой деятельности и к решению задач, посредством которых осуществляются инновационные преобразования. Так как изменились представления об организации управления, технологиях и методах его осуществления, перед нами встает вопрос об управленческих нововведениях как стратегическом ресурсе, обеспечивающем эффективность производственных процессов, а также конкурентоспособность и стабильность предприятий [9, 144]. Управленческие нововведения – вид социальных нововведений. Изучение классификационно-видовой структуры социальных нововведений дает основание делать их особым предметом теоретических и эмпирических исследований. Это обусловлено значимостью роли управленческих нововведений в функционировании организации, повышении ее эффективности. Благодаря инновациям, объективирующимся через принятие управленческих решений или связанных с изменением самих систем и методов управления, организации труда и производства возможно достижение намеченных целей и задач, реализации планов, обеспечение конкурентоспособности организации [9, 144].

Новая парадигма современного менеджмента основана на системном, ситуационном, оперативном, стратегическом и инновационном подходах к управлению. Любая организация – открытая система, органически взаимосвязанная с внешним окружением. Успех организации и эффективность системы управления в ней определяется тем, насколько полно используются внешние и внутренние возможности для повышения статуса и насколько полно реализуется инновационный потенциал [9, 144]. При этом управленческие нововведения часто не рассматриваются как ресурс социально-экономического роста. Руководители зачастую сами сводят работы по развитию организации только к технико-технологическим инновациям, которые выступают лишь проявлением адаптационной или защитной стратегии к происходящим инновационным процессам и не способствуют в полной мере объективной реализации потенциала организации [9, 144].Существует проблема определения и самого термина «потенциал организации», так как зачастую он понимается только в технико-технологическом ключе, без учета кадрового, организационного и культурного потенциала. Таким образом, актуальным становиться изучение перспектив использования человеческих ресурсов не только в производственной, но и в инновационной деятельности. Возможности реализации организационного потенциала необходимо изучать в рамках инновационного менеджмента, особое внимание уделяя управленческим нововведениям как самостоятельному фактору оптимизации инновационной деятельности [9,144].

Понятие «управленческие нововведения» требует конкретизации не только в силу глобальности, но и в силу неконкретности управляемого объекта. До сих пор данная категория ассоциируется с системой государственного планирования и управления народным хозяйством. Ориентация на содержательное восприятие термина с такой смысловой нагрузкой значительно осложняет как научное изучение, так и практическое использование инноваций в целом и управленческих нововведений в частности. Не отрицая значимости экономического регулирования, направленного на достижения экономического роста, нужно осознавать важность социальных, организационных, управленческих, политических аспектов, связанных с ее реализацией. Одним из инструментов осуществления экономической стратегии развития и являются управленческие нововведения, сопровождающие процессы модернизации [9,145].

*Управленческие нововведения* – целенаправленные изменения стилей, методов, механизмов, технологий управления, изменение существующей системы управления с целью повышения эффективности и результативности управленческой деятельности, облегчения достижения поставленных задач и выполнения существующих функций [9, 145].

Объектом реализации управленческих нововведений является коллектив работников. И именно в этом проявляется особенность управленческих нововведений, которое выражается в том, что их реализация существенным образом зависит от существующей системы общественных отношений, но и от корпоративной, организационной управленческой и инновационной культуры, а также от специфики коллектива и межличностных отношений в нем [9, 145]. Из этого следует, что управленческие нововведения являются более вариативными; в них ярче проявляется вероятностный характер инновационной деятельности, большая неопределенность параметров и зависимость от субъективного фактора. Высокая степень вероятности и риска делает затруднительным определение эффективности и «затратности» результатов управленческих нововведений, не дает гарантий их коммерческого и социального успеха.

Однакоэто не означает, что управленческие нововведения являются спонтанным процессом, не поддающимся планированию и регулированию. Нельзя говорить и об управленческих нововведениях только как находящихся в зоне постоянных социальных рисков и создающих серьезную угрозу для социально-экономической стабильности [9, 145]. Необходим серьезный анализ управленческих инноваций на теоретико-методологическом и эмпирическом уровнях с целью выявления не только специфических особенностей данного типа нововведений, но и их видов, статистики реализации и эффективности, механизмов осуществления [9,145].

 Эффективность и эффект управленческих нововведений выражаются в приобретении нового статуса, престижа, имиджа организации, обеспечивающего стабильность и конкурентоспособность. Эффект управленческих нововведений может быть отражен в системе философско-этических категорий (использование новых приемлемых форм и методов руководства и управления, выражающих сложившуюся традицию и современные приоритеты); в политической сфере (изменение творческой, профессиональной и социальной активности личности, степень авторитета органов управления); в научно-познавательной сфере (возможность самореализоваться в творчестве, инновационной деятельности, в различных областях знания, развитие творческого мышления).

Выделяют следующие виды управленческих нововведений:

* инновации, связанные с совершенствованием организационной структуры, предполагающие создание новых и упразднение старых отделов, управлений, советов, участков; объединение организаций или оказание новых услуг, передачу функций одних учреждений другим.
* инновации, связанные с усилением механизации и автоматизации управленческого труда, предполагают использование современных информационных технологий, оптимизирующих коммуникационное и информационное обеспечение сотрудников, управленцев, межорганизационное взаимодействие, повышающих оперативность управленческих решений и результативность управленческой деятельности.
* инновации, ориентированные на создание или совершенствование системы повышения квалификации специалистов и непрерывное профессиональное образование сотрудников, выступают залогом сохранения и воспроизводства квалифицированной рабочей силы и работают не только на сохранение и передачу профессиональных знаний и умений, но и на овладение новыми знаниями, информацией и навыками с учетом тенденций НТП и социального прогресса, а также требований производства и управления [9, 145].

В зависимости от целевой направленности выделяют такие управленческие инновации: улучшающие нормативную схему (реорганизация системы управления); приближающие управление к нормативной схеме (подбор, расстановка кадров, повышение квалификации, создание благоприятного социально-психологического климата коллектива); повышающие точность и полноту решения поставленных управленческих задач (введение новых информационных технологий, улучшение информационного обеспечения, организация мероприятий по научной организации труда) [9, 145-146].

Таким образом, на сегодняшний день актуальным становиться осмысление возможности управленческих инноваций в двух основных аспектах. Первый отражает реализацию конкретных инноваций, способных обеспечить стабильную жизнедеятельность организации через применение новых технологий, знаний, умений, что отражает стремление через конкретные изменения в производстве и профессиональной деятельности достичь устойчивых и возрастающих темпов развития, т.е. экономического роста. Второй аспект затрагивает трансформацию самой методологии управления, т.к. успех предприятия базируется на способности управлять изменениями. Речь идет не о форсировании и ускорении самих нововведений во всех сферах социальной жизни и в управленческой практике в том числе. Нововведения необходимо изучать, а не ускорять или реализовывать их формально, расширяя статистику использования и создавая видимость инициативы и креативности. Идея модернизации, развития, следовательно, должна восприниматься как ценность на всех уровнях социальной организации. Инновационная практика требует грандиозных усилий, серьезности и несовместима с формализмом, бесконтрольностью и отсутствием системной организации планируемых изменений [9, 146].

**ГЛАВА 3 Особенности реализации управленческих нововведений на предприятии в контексте инновационного развития страны**

Практика показывает, что в процессе инноваций руководство компании осуществляет множество функций, связанных 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; а также осуществление контроля над ходом выполнения инновационных проектов, распределение финансовых ресурсов, утверждение бюджета ин­новационной деятельности и своевременную корректировку планов [17, 120-121]. Из чего и следует, что 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 инноваций. Именно поэтому в современных условиях претерпевает значительные изменения система требований, предъявляемых к менеджерам всех звеньев управления и, особенно, к руководителям высшего управленческого уровня [17, 120].

Анализ инновационных процессов на различных фирмах дает возможность выделить следующие характерные черты эффективного руководителя - новатора и лидера[17, 121].

1. энергичность: лидеры показывают высокий уровень мотивации, амбициозности, энергии, инициативности, целеустремленности и упорства.

2. желание руководить: лидеры ищут власть.

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.

Выполняя задачу адаптации фирмы к изменившимся условиям, руководителям необходимо самим 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[17, 123].

Руководить компанией в современных условиях означает, прежде всего, рисковать, а значит, и нести повышенную ответственность за результаты деятельности. Следовательно, для привлечения руково­дителей нового типа необходимо создать соответствующие условия, в частности адекватное материальное стимулирование [17, 124].

В настоящее время наблюдается еще одна тенденция в изменени­ях требований к руководству - это переход от узкоспециализированных и профессиональных знаний к знаниям рыночным [17, 125].

Еще одной важной задачей руководителя при внедрении иннова­ций является установление «дипломатичных» отношений с предста­вителями внешней среды, активно влияющими на успех всего про­цесса [17, 126].

Однако даже самый эффективный руководитель не способен единолично осуществить 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 [17, 127].Поэтому очень важно определить основные методы стимулирования инновационной активности служащих.

Озабоченные успешным внедрением инноваций, высшие руководите­ли часто недооценивают роль менеджеров среднего и низового звень­ев управления в реализации данного процесса и тем самым препятст­вуют инновациям. Программные исследования Гарвардского университета показали, как важно высшему руководству с самого начала подключать среднее звено управления к инновационным процессам. Четырехлетнее наблюдение за внедрением новаций на шести крупных американских фирмах подтвердило, что успех достигался лишь там, где руководители компаний поставили перед собой цель создания климата для перемен и определения только общих направлений деятельности, не детализи­руя каждую операцию. Путем децентрализации была достигнута вы­сокая эффективность инноваций [17, 130].

 Недоверие менеджеров к лидеру компании приводит к своего ро­да саботажу инноваций с их стороны. Имея тесные связи с подчинен­ными, потребителями, поставщиками и дистрибьюторами, менедже­ры среднего звена способны создать заранее негативное отношение к предстоящим переменам, запланированным высшим руководством. Но они же способны и заинтересовать в инновациях, мотивируя ини­циативу низового звена и самих служащих [17, 131].

Успех новаций также состоит и в качественном стратегически важ­ном общении между этими двумя уровнями управления. Если менед­жеры среднего звена чувствуют себя второстепенными фигурами в процессе обсуждения и принятия инновационных решений, снижает­ся и ответственность менеджеров среднего звена, и их заинтересован­ность в выполнении своих функций. А при отсутствии доступа к стратегически важной информации средние руководители не способны правильно и своевременно интерпретировать ее и донести до низового зве­на, где и реализуются все стратегические перемены. Частой ошибкой высшего руководства является желание напря­мую руководить низовым звеном с целью координации и контроля их деятельности, исключая самих средних менеджеров, вызывая апатию и негативное отношение с их стороны. Включая среднее звено управления в процесс принятия решений, высшие руководители до­биваются ряда преимуществ: оптимизируют распределение функций, сокращая перегрузку высшего звена управления; стимулируют творчество и инициативу, комплексный подход и по­нимание необходимости инноваций; делают систему контроля и учета более эффективной [17, 132].

Однако необходимо отметить, что включение среднего звена управления в процесс принятия стратегических решений и политика децентрализации ни в коем случае не означают отсутствие контроля и анархию. Полное делегирование полномочий без сохранения контро­ля и координирования является явной ошибкой руководителей фирм. Оптимальное сочетание полномочий и власти в руках менеджеров и высших руководителей компаний обеспечивает благоприятные ус­ловия для внедрения инноваций. Тем не менее, существует ряд пол­номочий, которые не следует делегировать. Так, за высшим звеном управления должны оставаться: разработка инновационных стратегий и планов; обеспечение финансовой поддержки инноваций; координирование деятельности нижестоящих руководителей и цен­тров прибыли; контроль над ходом выполнения проектов [17, 132].

Стратегические новации требуют руководителя нового типа, осознающего роль менеджеров среднего звена, а также, что не менее важно, включающего в процесс инноваций и низовое звено компании - тех, кто действительно отвечает за выпуск продукции, доставку услуг и непосредственно контактирует с рынком. Такое всеобщее участие субъектов корпорации особенно важно в силу того, что инновации за­ставляют отказаться от рутины, повышают самоотдачу и создают на­пряжение - характеристики, ставящие под сомнение эффективность авторитарного типа руководства. Низовое звено компании, а имен­но сами производственные отделения, исторически исключенное из процесса принятия стратегических решений и ответственное лишь за выполнение четких конкретных задач, в настоящее время часто выра­жает свое нежелание участвовать в процессе переориентации фирмы, а иногда и саботирует его реализацию [17, 132].

В работе «Момент истины» Майкл Биер и его коллеги по Гарварду говорят о важности создания микроклимата, позволяющего реально участвовать в любом процессе на фирме. Они считают, что лидер, осознающий роль низового звена, стимулирует энтузиазм, ло­кализацию решения проблем и нейтрализует сопротивление всему новому. Участие этого звена компании в процессе инноваций можно обеспечить за счет: участия в процессе принятия решений; обеспечения доступа к информационным потокам; внедрения адаптационной системы вознаграждений и мотивации; повышения профессионализма [17, 132-133].

Такого рода участие, как правило, существенно снижает сопротив­ление инновациям. Существуют три основные формы участия, позволяющие повысить эффективность инновационных процессов: формальные систе­мы, неформальные обмены и участие в прибылях [17, 133].

Примером использования формальных систем является так назы­ваемый качественный цикл. Эта система была заимствована из прак­тики японского менеджмента и основана на участии низового звена в процессе внедрения инноваций. В типичном качественном цикле группы служащих во главе с менеджерами низового звена управле­ния раз в неделю встречаются на 1 час с целью обсуждения путей внедрения новаций в производственный цикл [17, 133].

Неформальные системы участий основаны на межличностном контакте рабочих и служащих с их непосредственными начальника­ми - менеджерами низового звена управления. Неформальные обме­ны мнениями между служащими и менеджерами хозяйственных под­разделений и филиалов схожи с общением высшего руководства с менеджерами среднего уровня. И в том и в другом случаях мнение нижестоящих субъектов учитывается при принятии решений выше­стоящими инстанциями [17, 133].

Более радикальным методом привлечения низового звена фирмы к процессу принятия инновационных решений является программа ESOP - План по приобретению служащими акций компании. Анализируя этот метод, можно утверждать, что он является мак­симально эффективным при внедрении практически любой инно­вационной стратегии. Во-первых, повышается производительность компании и, во-вторых, возрастают самоотдача и заинтересованность служащих в результатах своей деятельности - показатели, экстре­мально важные для успешного внедрения инноваций. Отмечено, что при акционировании служащих прибыльность инновационных про­ектов возрастает в среднем на 50% и увеличивается степень удовле­творения своей работой [17, 133].

Важным стимулом новаторства менеджеров низового звена управ­ления и самих служащих является использование адаптивных мето­дик оценки их инновативности. Эти методики отличаются лояльно­стью и поощряют даже неудачные идеи, ставя во главу угла само же­лание людей к творчеству и новаторству [17, 134].

Таким образом, различные механизмы привлечения низового зве­на фирмы во главе с руководителями центров прибыли доказали свою полезность в ходе адаптации компании к новым условиям внешней среды. Путем установления формального и неформального участия руководство делает свою компанию более гибкой, творческой, нова­торской и тем самым создает базу для инноваций [17, 134].

Однако системы участия в процессе планирования и принятия инновационных решений не призваны создавать полную гармонию. Американский социолог Уильям Уайт писал: «...гармония - это нежелательное положение вещей при функционировании многоуров­невой компании. Основной задачей должно быть не создание гармо­ничной организации, а построение структуры, способной вовремя увидеть проблему и найти пути ее решения» [17, 134].

Любые проблемы, возникающие в ходе внедрения 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 «сабо­таж» инноваций приводила к полному провалу инновационной поли­тики и значительным ущербам. Причиной часто становятся инертность и консерватизм, из­начально присущие человеку и создающие внешний и внутренний барьер на пути инноваций [17, 135].

Можно выделить факторы внешне­го сопротивления инновациям и внутреннего.

Любая организация действует в окружении других субъектов рынка и, естественно, испытывает определенное воздействие с их стороны. Поставщики, потребители, посредники, общественные организации, конкуренты так или иначе влияют на деятельность компании. В пе­риод осуществления инноваций это влияние часто переходит в давле­ние и сопротивление, в силу того, что 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 [17, 144].

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 (в частности, такие функции, как планирование и контроль), уровень развития коммуни­каций и системы сбора и анализа информации, профессиональную подготовку служащих, практику принятия важнейших решений руковод­ством компании [17, 135-136].

Таким образом, 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 [17, 148].

Задачей руководителя является 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 стройную 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; создавать 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 [17, 149].

Общественное мнение о некоторых аспектах инновационных преобразований изучалось в ходе социологического исследования, проведенного Институтом социологии НАН Беларуси в ноябре 2007 года. На базе республиканской выборки опрашивалось заня­тое население (опрошено 1485 человек). Данные опроса позволяют оценить, как работники относятся к проведению инноваций на своих предприятиях, как востребованы профессиональные качества наемной рабочей силы, как воспринимается и оценивается процесс переобучения, как меняется трудовая ситу­ация различных социальных групп занятых [15, 190]. Мы представим лишь некоторые данные.

По результатам исследования было выяснено, что материальный интерес главенствует над остальными: свы­ше 50% служащих и до 70% рабочих связывают с повышением квалификации надежды на увеличение зарплаты [15, 192]. На фоне достаточно скромных оценок значения науки, преимущественно прагматических ориентаций в сфере трудовой деятельности, можно было предположить сдержанное отношение респондентов к инновационным преобразованиям, осуществляемым по месту их занятости. Тем не менее, к нововведениям на своих предприятиях 74% респондентов относятся положительно. Лишь 10% отрицательно оценивают инновационные переме­ны и около 16% затрудняются их оценить. Позитивная направленность в оценках инновационной практи­ки позволяет предположить, что последствия позитивного характера превалируют над негативными последствиями нововведений [15, 194]. Но также возможно, нововведения, которые имели место на предприятиях опрошенных работников, не предполагали серьезных изменений, а в ходе реализации нововведений действовали факторы, способствовавшие адаптации работников к переменам. В любом случае процесс взаимоадаптации нововведения и персонала требует изучения в рамках специальных исследований [15, 194]. Следует отметить, что около 1/4 ре­спондентов за последние 2 года проходили переподготовку, повы­шение квалификации. Остальные опрошенные (порядка 3/4) по различным причинам в процессе повышения квалификации не участвовали (63% отметили, что в этом не было необходимости) [15, 195]. О том, что на их предприятиях за последние три года имели место какие-либо инновационные преобразования, сообщили 2/3 респондентов. Как правило, речь идет об установке нового обору­дования станков, оргтехники - 43%. Вдвое реже в качестве инно­вации упоминается изменение методов управления персоналом ­22%. Как показывают средние по выборке данные, изменения, которые произошли в ра­боте респондентов после инновационных преобразований, более всего касаются условий труда - 38% (33% респондентов отме­тили их улучшение, 5% - ухудшение). Реже эти изменения выра­жаются в динамике уровня заработной платы - 25% (у 19% опрошенных зарплата выросла, у 6% - снизилась) и крайне редко означают изменение должностного статуса - 8% (7% - повыше­ние). Что касается данных по категориям занятых, се­рьезная положительная постинновационная динамика таких аспек­тов работы, как зарплата и условия труда, наблюдается лишь в группе предпринимателей [15, 198]. Таким образом, основываясь на данных исследования, можно заключить, что категории занятых примерно одинаково оценивают риск остаться без работы в результате инновационных мероприятий. Судя по соотношению оценок наличия угрозы и отсутствия угрозы потери работы, можно сказать, что уверенность в сохранении занятости у представителей группы ИТР и служащих производственной сферы несколько выше, а у представителей группы рабочих сельского хозяйства - несколько ниже средней по выборке оценки [15, 200].

 Краткий обзор социологических данных показывает: работники предприятий и организа­ций оценивают, какие последствия может означать внедрение инноваций для их личной трудовой ситуации, и, учитывая личностные ресурсы (ценности и ориентации в труде, квалификацию, образование, готовность к смене места работы), стремятся предпринимать шаги для усиления позитивных и сни­жения негативных последствий. Поэтому обновление производ­ства требует изучения инновационной активности руко­водителей и других категорий персонала [15, 202].

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного нами исследованиями было определено, что инновации можно охарактеризовать по следующим аспектам: инновации представляют собой результат планируемой творческой деятельности людей, направленной на совершенствование существующей системы. Нововведение – это всегда новшество, реализованное на практике; объекты изменений, осуществляемые в результате внедрения инновации: такие сферы общественной жизни как социальная, финансовая, организационно-управленческая, техническая, технологическая. Несмотря на то, что инновации связаны с высокими рисками, они способствуют преодолению кризисов на микро - и макроуровнях, увеличивают конкурентоспособность и приносят большие доходы [3, 18]. Любая инновация во многом схожа с кризисным периодом, когда для его преодоления необходимо: усиление внутренней коммуникации, особенно обмена негативной информацией; делегирование полномочий по принятию решений менеджерам подразделений, непосредственно выполняющим операции; уверенность в том, что технологии не искажают реальных разме­ров изменений и не создают неверной интерпретации служащими сложившейся ситуации [17,131].

Инновации связывают различные по характеру и способам уп­равления области хозяйственной деятельности: науку, производство, инвестиции, реализацию продукции [10, 30].

Инновационное управление представляет процесс постоянного обновления различных сторон деятельности организации. Оно включает не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах деятельности предприятия, а также в управлении процессом новых знаний [10, 30].

 Инновации - процесс совершенствования сбалансированности различных областей работы предприятия. Для инновационного менеджера процесс обновления означает разрушение привычной ориентации научно-производственного персонала и направление его на поиск новых форм инновационной деятельности, превращение каждого работника в источник нововведений. Ему предстоит объединить большое количество участников инновационного процесса, создать экономические условия и стимулы для работы, нацеленной на обновление деятельности фирмы [10, 31].

Нововведения реализуются в ходе взаимодействия различных категорий персонала предприятия. Залог успеха иннова­ции на предприятии - заинтересованное отношение к ней со стороны представи­телей всех категорий работников, то есть наличие инновационного сообщества, которое способно сформировать инновационный кли­мат на предприятии. Успешный инновационный процесс предполагает наличие со­зидательной инициативы со стороны его участников. Такой ини­циативы трудно ожидать от людей, отчужденно относящихся к своему труду, своей организации. С. Глазьев обращает внима­ние, что нововведение, как правило, связано с изменением условий труда, ролевых и социальных позиций, и поэтому вызывает опасения индивидов по поводу изменения личного статуса, материаль­ного положения, стереотипов в работе, удовлетворенности суще­ствующим положением в целом. Это состояние порождается определенным стилем управления: ориентацией на формальное выполнение распоряжений, оценкой кадров по формальным пока­зателям, уравнительностью в оценке, безнаказанностью за просче­ты в работе, формализмом при аттестации кадров [15, 188].

Именно управленческие нововведения выступают стратегическим ресурсом социально-экономического роста страны. В свою очередь технико-технологические инновации - это всего лишь проявление адаптационной или защитной стратегии к происходящим инновационным процессам. [9, 144].

 Задача руководства - учиты­вать потенциал социальных изменений, заложенных в нововведе­нии, сохранять социальную структуру коллектива, предотвращать отторжение инновации. Инновации - императив развития совре­менной экономики, поэтому особое значение приобретает задача повышения эффективности управления инновационными процес­сами, и в особенности таким важнейшим экономическим ресур­сом, как рабочая сила [15, 201]. Это усиливает актуальность изучения рабо­чей силы как объекта инновационных преобразований, путей фор­мирования у различных категорий занятых свойств и качеств субъекта инновационных процессов [15,201].

В результате проведенной нами работы была достигнута цель данного исследования: изучение управленческих нововведений на предприятии в качестве стратегического ресурса инновационного развития страны. Как показало исследование, тема является обширной, затронутая проблема - актуальной и требующей дальнейшего детального изучения.

 **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Арсенов, В.В. Инновационная деятельность предприятий / В.В. Арсенов. – Минск: Академия при Президенте Республики Беларусь, 2007. – 179 с.
2. Байнев, В.Ф. Кадровая составляющая инновационного процесса и роль современного вуза в ее обеспечении / В.Ф. Байнев, И.В. Ольховик // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2007, №4 (18), - с. 52-57
3. Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Инновационный менеджмент / С.В. Ермасов, Н.Б. Ермасова. – Москва: Высшее образование, 2007. – 505с. – (Основы наук)
4. Ильдеменов, С.В., Ильдеменов, А.С., Воробьев, В.П. Инновационный менеджмент / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, В.П. Ворбьев. – Моска: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
5. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; под ред. проф. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.- 343 с.
6. Карпова, Ю.А. Введение в социологию инноватики / Ю.А. Карпова. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 192 с.
7. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: Издательство «Экзамен», 2004. – 416 с.
8. Купер, Д., Робертсон, И., Тинлайн, Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. Пер с англ.: Т.Э. Окорокова / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. – Москва: ООО «Вершина», 2005. – 336 с.
9. Кучко, Е.Е. Управленческие нововведения: сущность, классификация, особенности реализации / Е.Е. Кучко // Проблемы управления. – 2008. - № 4 – с. 144-146
10. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент / В.Г. Медынский. – Москва: ИНФРА-М,2005.-295 с. – (Высшее образование)
11. Мясникович, М. В. Инновационное развитие – императив становления новой экономики в РБ / М. В. Мясникович // Проблемы управления. – 2008. - № 2 – с. 4-11
12. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / Под. ред. П.Н. Завлина и др. – Москва: ОАО «НПО Издательство Экономика», 2000. – 475 с.
13. Павлова, Е.Г. Развитие инновационного сознания в подготовке современных специалистов / Е.Г. Павлова // Подготовка научных кадров высшей квалификации с целью обеспечения инновационного развития экономики: материалы международной научно-практической конференции, Минск, 17-19 мая 2006 г. / ГКНТ Республики Беларусь, ГУ «БелИСА»; редкол.: И.В. Войтов и др. – Минск, 2006.- с.198-201
14. Рубашный, В.С. Инновационный менеджмент: теория и практика / В.С. Рубашный. – Минск: БГУ, 2002. – 118 с.
15. Социальные проблемы становления инновационной экономики в Беларуси / Г.Н. Соколова и др.; научн. ред. Г.Н. Соколова. - Минск: Белорусская наука, 2008.- 287 с.
16. Стульба, Н.А. Инновационный менеджмент в системе управления: реалии и перспективы Беларуси. / Н. А. Стульба. – Минск: Академия последипломного образования, 2002. – 182 с.
17. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент / О.М. Хотяшева. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 318 с.
18. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – 2-е изд., изм. и доп. – Минск: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА - М), 2002. - 560 с.