Реферат

По менеджменту

Инновационный потенциал менеджмента

СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие и содержание инновационного потенциала менеджмента
2. Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента
3. Управление организационными изменениями

1. ИННОВАЦИИ — это изменения, повышающие эффективность управления и определяющие развитие фирмы, укрепляющие позиции фирмы. инновации - это не стихийно возникающие изменения, а запланированные и разработанные, реализуемые и реализованные. инновации - это нововведения, улучшающие деятельность и ее результаты.

Современный менеджмент должен быть менеджментом инновационного типа, т. е. обладать определенным инновационным потенциалом. Инновационный потенциал менеджмента — это способность и возможность видеть необходимость нововведений и изменений инновационного типа, проектировать нововведения и успешно реализовывать их в практике управления.

Разные фирмы обладают различным инновационным потенциалом. Он может быть высоким или низким. Низкий инновационный потенциал характеризует консерватизм управления, боязнь изменений, реформ, модернизации.

При высоком инновационном потенциале менеджмента в процессах управления поощряется инициатива организационных преобразований, ведется регулярная оценка эффективности управления, или мониторинг качества управления, функции исследования отдается явный приоритет, в коллективе царит атмосфера творчества, поиска, развития.

Наращивание инновационного потенциала является одной из важнейших тенденций развития современного менеджмента. Рост этого потенциала отражает реальные и объективные потребности современного управления.

Но почему так важен инновационный потенциал в современном менеджменте? В научно-технической и социально-экономической сферах наблюдаются тенденции ускорения развития, уплотнения времени, увеличения количества и разнообразия изменений, характеризующих условия функционирования фирмы. Управление должно поспевать за изменениями, реально происходящими в действительности. И фактором такого соответствия управления тем изменениям, которые происходят в экономической жизни, социальной обстановке, науке и технике, является инновационный потенциал управления. Он формируется в работе с персоналом, подготовке менеджеров, организации управления, ориентированной на динамику, приоритете функции исследования и стратегического планирования, в методологии, стиле управления, мотивации инновационного поведения, структурировании ресурсов управления, накоплении человеческого капитала, в том его понимании, которое дано в теме «Человеческий капитал управления».

Но инновационный потенциал — это возможность и способность к изменениям, которые еще надо реализовать. Инновационный потенциал может быть высоким в силу различных обстоятельств, иногда и стихийно действующих факторов, но реализация инновационного потенциала может быть различной. Существуют процессы реализации инновационного потенциала менеджмента.

1. Осознание потребности и оценка возможностей инноваций, готовность к инновациям, показатели тенденций развития - затраты, производительность, текучесть персонала, конфликтная ситуация, конкуренция, социально-экономическая обстановка, эффективность управления, - все это факторы, показывающие необходимость инноваций.
2. Исследование тенденций развития и возможностей тех или иных инноваций, т. е. возможность привлечения специальных экспертов или консультантов, создания исследовательских групп, проведения социологических исследований для оценки остроты потребности в инновациях.
3. Разработка проекта инноваций, его обсуждение, расчеты ресурсов, выбор вариантов, оценка вероятных последствий.
4. Определение этапов проведения организационных изменений, этапов реализации инновационного проекта.
5. Подготовка к реализации инновационных проектов, разъяснение целей и условий инноваций.

В процессах инновационных преобразований возможно сопротивление персонала, которое часто объясняется сложившимися привычками деятельности, опасениями относительно новых условий работы, неопределенностью, неуверенностью в пользе и необходимости инноваций. Существуют следующие способы преодоления сопротивления инновациям:

1. обстоятельное информирование персонала о необходимости инноваций, убеждение в потребностях перемен, в обновлении условий деятельности, в повышении производительности и эффективности; при необходимости проведение образовательных семинаров, курсов специальной подготовки для освоения персоналом новых условий работы (при замене техники, оборудования, изменении технологии и пр.);
2. привлечение работников к обсуждению проектов, анализу и выбору вариантов проекта, к разработке управленческих решений;
3. облегчение процессов вхождения в новые условия работы, поддержка инициативы освоения новшеств, дифференцированный подход к персоналу в переходный период;
4. делегирование полномочий на введение инноваций лицам, не верящим в их эффективность;
5. мотивирование и стимулирование инноваций, без которых они вряд ли станут реальностью;
6. поэтапность инновационных преобразований, дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям работы, адаптации, разработка гибких инновационных планов;
7. организационная требовательность и контроль, без которых, вероятно, невозможно обойтись при любых инновационных мероприятиях. Вопрос заключается лишь в мере принуждения и сочетании его с мерами мотивации и учета реальных условий инновационных преобразований.

Инновации могут быть организационного, социального, экономического характера, могут быть в области технического оснащения деятельности и в области как технологии производственной, так и информационных технологий.

инновационный потенциал менеджмента - это не только склонность персонала и менеджера к инновациям, дух поиска и творчества, это и наличие необходимых для проведения инноваций ресурсов - инновационный фонд, который может быть предназначен для оплаты консультационных и экспертных услуг, закупки необходимого оборудования, разработки инновационных проектов, стимулирования персонала в процессах инновационных преобразований.

Иногда понятие инноваций связывают исключительно с научно-техническим прогрессом или усовершенствованием технологии. Но инновации отражают скорее экономические и социальные процессы, нежели научно-технические. Инновации - это изменения, происходящие в экономической и социальной среде, изменения, происходящие в поведении людей как производителей и потребителей. Инновации - это создание нового потенциала действий, а не новых знаний или продукта.

Способность фирмы к инновациям зависит от менеджмента. Инновационная фирма — это фирма, которая организована так, что изменения в ней становятся нормой.

Общими характеристиками для инновационной фирмы являются следующие:

1. убеждение в рациональности инноваций и понимание того, что это такое;
2. инновационное поведение не эпизодического характера, а в виде динамики непрерывности;
3. разработка инновационной стратегии и ее осуществление;
4. наличие механизмов инновационного менеджмента — показатели, критерии оценок, мотивирование творчества;
5. методология и организация менеджмента отличаются от традиционных.

Инновация — это не технология, это новая ценность. В этом особенность инновационного менеджмента, что он ориентирован на создание новой ценности, на динамику развития. Можно в управлении следовать принципу «Больше и лучше». Это хороший принцип управления и хорошая стратегия. Она не исключает внимания к качеству, она предполагает изучение рынка, требует совершенствования продукта.

Но стратегическим дивизом и принципом управления может быть другой - «Новое и иное». Это принцип инновационного менеджмента, это принцип систематической ликвидации старого, принцип переключения ресурсов на решение новых задач. Если я хочу получить новое и иное, я должен систематически ликвидировать старое.

При этом может показаться, что инновационный менеджмент - это экстремистское управление, управление, построенное на ликвидации. Конечно, это не так. Инновации — это не абсолютное отрицание и уничтожение, это построение принципиально нового, там где это возможно, а новое, если вы его сумеете построить, само ликвидирует старое. Инновации — это не разрушение, это поведение, ориентированное на поиск нового, реализацию пусть даже малых возможностей его достижения. Инновационный менеджмент — это философия современного управления.

Инновационный потенциал менеджмента характеризует способность и стремление к достижению нового, настойчивость и силу в поиске новых решений, готовность к риску и тщательный расчет вариантов.

Инновация — нелинейный процесс. Она не проявляется в последовательном движении от одного успеха к другому. Она предполагает длительные этапы поиска и созревания идей.

2. Можно сформулировать следующие принципы в реализации инновационного потенциала менеджмента.

1. Инновационное предвидение. Внимание менеджера постоянно направлено на поиск новых идей, оценку их реальности и перспективности. Эта позиция не только пронизывает деятельность менеджера, но и господствует в деятельности всего персонала управления» определяет социально-психологическую атмосферу работы.
2. Методология инновационного менеджмента должна включать постановку неординарных и сложных целей, быть ориентированной не на модификацию существующего положения (продукция, технология, организация, персонал и пр.), а на принципиально новые подходы и решения. Методология управления должна строиться на оценках вероятности конечного успеха, риска неудачи, необходимых усилий и ресурсов.
3. Инновационный менеджмент не может не быть стратегическим менеджментом, но он предполагает вполне определенные стратегии - инновационные. Их отличие заключается в том, что они учитывают особенности инновационного развития — длительный период созревания идеи, низкая отдача ресурсов на первоначальном этапе реализации инновационной стратегии, сложность обратной связи — от результата к усилиям и инвестициям, взаимодействие промежуточных и конечных целей, ритмы ожиданий.
4. Необходимость инновационной установки, без которой инновационный менеджмент оказывается невозможным. Всегда существует сопротивление изменениям, но оно может быть различным в зависимости от действующих установок. В традиционных организациях господствует скептическое отношение к непродуманным и «сумасшедшим» идеям. В новаторской организации главная установка на поощрение идей, создание условий для их проработки, осторожную оценку идей. На ранней стадии созревания принципиально новых идей нет возможности отличить глупую идею от гениальной.
5. Ресурсная поддержка инноваций. Иногда менеджер полагает, что для разработки идеи необходима только увлеченность и потенциал знаний, способность и минимальные организационные условия. Разработку идеи надо финансировать, необходимы ресурсы. Вложение ресурсов в новые идеи — всегда рискованное дело, но риск — это нормальная характеристика инновационного менеджмента. Готовность к риску проявляется в выделении ресурсов на разработку и поддержку рискованных идей.
6. Инновационная организация деятельности предполагает разделение традиционного и инновационного управления. Они различаются исходными принципами организации. Традиционная организация строится на основе движения от существующего положения к результату, инновационная — напротив, от того, где мы хотим быть, к тому, что мы сейчас должны делать. В системе управления должны быть инновационные подразделения, управление которыми должно быть предельно децентрализовано и их работа освобождена от текущих дел.

Существует в практике соблазн усилить контроль для повышения эффективности управления. Контроль — это административная мотивация, достаточная информация, своевременность вмешательства в процессы, их регулирование.

В организации инновационного менеджмента необходимо отказаться от традиционных посылок контроля. Здесь иной предмет контроля, а, следовательно, и его методы.

Инновационный потенциал менеджмента характеризует одну из важнейших тенденций развития управления.

3. Управление организационными изменениями в инновационном менеджменте выполняет ряд взаимосвязанных функций. Во-первых, объективизирует идеальный проект (решение), построенный в умах научных работников и кадров управления. Представляет его в форме, доступной для восприятия и понимания другим людям. Во-вторых, предоставляет производству необходимые возможности для повышения его эффективности. В-третьих, соотносит эффективность производства с исходным замыслом и вносит в научный проект необходимые коррективы.

В литературе, посвященной инновационному менеджменту, иногда результат исследования сводят к представлению научного проекта. Однако в этом случае теряется смысл проведения научного исследования. На практике также имеют место случаи, когда после принятия решения, особенно когда оно потребовало немалых усилий, у недостаточно опытного исследователя, будь он научным работником, руководителем или специалистом, зарождается иллюзорное чувство завершенности всего дела. В итоге из поля зрения выпадает основное звено - внедрение, и истинность решения (научных выводов) становится весьма спорной.

Известный специалист по управлению К. Левин разработал поэтапную модель изменений, которая оказалась весьма действенной в руководстве организациями. Согласно его модели, изменения в организации происходят в три этапа: создание готовности к изменениям; переход; закрепление. Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии и создание предпосылок для внедрения нововведений. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и нововведения. Закрепление предполагает создание механизмов, гарантирующих относительную стабильность и эффективную деятельность организации в результате внедрения нововведений.

Проведение изменений в организации требует энергичных, целенаправленных и ответственных действий. Поэтому значительная роль во внедрении отводится руководителю организации. Как показывает практический опыт внедренческой работы, изменениям способствуют следующие факторы: постоянное внимание руководства организации к вопросам изменений и развития; отработка и применение целенаправленных и постоянных методов; постоянный процесс обратной связи и желание учиться; поощрение за развитие.

Управление работой по развитию требует от руководителя индивидуальной готовности разрешать конфликты, проводить диагностику, воспринимать новые ценности, расширять свой кругозор.

Исследователи, занимающиеся проблемами изменений в организации, отмечают, что эффективность внедрения научных разработок в значительной степени зависит от готовности отдельных работников организации и трудового коллектива в целом к восприятию нововведений. При этом, исполнительская деятельность подчиненных становится воплощением развертываемого руководителем решения. К числу основных факторов, влияющих на результативность нововведений А. Алексеев и В. Пигалов относят: личные интересы работников; характер и содержание труда; особенности осуществления изменений; отношения между разработчиками проекта, администрацией и работниками (табл.).

Таблица 3

Факторы, обусловливающие результативность нововведений

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, способствующие нововведению | Факторы, препятствующие нововведению |
| 1. Личные интересы работников |
| Увеличение заработной платы в результате нововведения | Уменьшение заработной платы в результате нововведения |
| Расширение прав | Сокращение прав |
| Сокращение обязанностей | Расширение обязанностей |
| Улучшение положения и позиций (в организации и вне ее)  | Ухудшение положения и позиций (в организации и вне ее) |
| Улучшение шансов на будущее (в организации и вне ее) | Ухудшение шансов на будущее (в организации и вне ее) |
| Улучшение возможностей для самоутверждения | Ухудшение возможностей для самоутверждения |
| Полное использование знаний и способностей | Неполное использование знаний и способностей |
| Хорошая информированность (в организации и вне ее) | Плохая информированность (в организации и вне ее) |
| Повышение престижа (в организации и вне ее) | Снижение престижа (в организации и вне ее) |
| Расширение неофициальных возможностей улучшения благосостояния для работника и членов его семьи (образование, досуг, медицина и др.) | Сокращение неофициальных возможностей улучшения благосостояния для работника и членов его семьи (образование, досуг, медицина и др.) |
| 2. Отношения с другими работниками |
| Улучшение отношений с руководством в результате нововведения | Ухудшение отношений с руководством в результате нововведения |
| Улучшение отношений с сотрудниками | Ухудшение отношений с сотрудниками |
| Соответствие нововведения сложившимся коллективным традициям, целям, нормам, ценностям | Несоответствие нововведения сложившимся коллективным традициям, целям, нормам, ценностям |
| 3. Характер и содержание труда |
| Более интересная работа в результате нововведения | Менее интересная работа в результате нововведения |
| Более удобный режим работы в результате нововведения | Менее удобный режим работы в результате нововведения |
| Менее напряженная и нервная работа | Более напряженная и нервная работа |
| Более самостоятельная и ответственная работа | Менее самостоятельная и ответственная работа |
| Более безопасная работа | Менее безопасная работа |
| Более комфортные психофизические условия работы | Менее комфортные психофизические условия работы |
| Лучшие возможности для саморазвития и повышения квалификации | Худшие возможности для саморазвития и повышения квалификации |
| 4. Процесс изменений |
| Необходимость, цели и процесс реализации нововведений четко сформулированы и обоснованы | Необходимость, цели и процесс реализации нововведений нечетко сформулированы и обоснованы |
| Работники объекта нововведения включены в процесс возникновения, разработки и реализации нововведения | Работники объекта нововведения не включены в процесс возникновения, разработки и реализации нововведения |
| 5. Отношения между разработчиками проекта, администрацией и работниками |
| Хорошие отношения между работниками объекта и разработчиками проекта | Плохие отношения между работниками объекта и разработчиками проекта |
| Хорошие отношения между работниками и администрацией объекта нововведения | Плохие отношения между работниками и администрацией объекта нововведения |
| Высокий формальный статус и неформальный авторитет разработчиков проекта | Низкий формальный статус и неформальный авторитет разработчиков проекта |
| Высокий авторитет руководителя | Низкий авторитет руководителя |

Отрицательное отношение работников к нововведению приобретает форму психологического барьера. Психологический барьер как форма проявления отдельных компонентов или всего социально-психологического климата в условиях инновационных изменений представляет собой совокупность действий, суждений, понятий, умозаключений, ожиданий и эмоциональных переживаний работников, в которых осознанно или неосознанно, скрыто или явно, преднамеренно или непреднамеренно выражаются социально-психологические состояния этих работников, вызванные нововведениями. В качестве параметров психологического барьера можно рассматривать:

1. составляющие барьера, то есть конкретные факторы, вызывающие негативные реакции работников;
2. степень психологического барьера, определяемую числом работников, имеющих негативные реакции;
3. характер барьера, то есть формы проявления негативных реакций работников.

А. Алексеев и В. Пипалов выделяют следующие формы и причины отрицательных отношений к нововведению (табл.).

Таблица

Формы и причины отрицательного отношения к нововведению

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форма проявления отношения | Причины | Сосотояние человека (группы) | Предполагаемая мотивировка |
| 1. Игнорирование | Причины и последствия нововведения неизвестны | Неинформиро-ванность | «Трудно что-либо узнать» |
| 2. Откладывание решения | Данные о нововведении нелогичны | Сомнение | «Хочется подождать и посмотреть, как у других получается, прежде чем сам попробую» |
| 3. Ситуационное противодействие | Отрицательное воздействие нововведения имеет для человека большее значение, чем его положительное влияние | Сравнение, защита, разочарование | «Старое не хуже» «Инструкции не позволяют» «Это слишком дорого (сложно)» «Это не решает проблему» |
| 4. Пессимизм в отношении своих возможностей | У человека низкая самооценка | Тревожность, озабоченность | «Не знаю, как с этим справиться» «Я не имею для этого времени (возможностей)» |
| 5. Ссылки на неудачи в прошлом | Наличие отрицательного опыта | Убежденность | «Я пробовал и убедился, что это не принесет пользы» |

Таким образом, исследователи и руководитель организации должны ясно осознавать, что любое нововведение затрагивает интересы, ценностные ориентации и установки людей, а также тех коллективов, в которых они трудятся. Поэтому на этапе создания готовности к изменениям важная роль должна отводиться информационной кампании.

Основными задачами информационной кампании в поддержку осуществляемым преобразованиям является предоставление всем работникам организации информации обо всех этапах процесса нововведения и проводимых мероприятиях, а также о правах, возможностях и перспективах работников.

Информационная кампания должна проводиться с учетом следующих принципов:

1. охват всех работников организации и населенных пунктов;
2. свободный обмен информацией между всеми работниками, а также всеми жителями, интересы которых так или иначе затрагивает исследование;
3. распространение только достоверной и проверенной местной и общей информации по вопросам проведения изменений;
4. заинтересованность работников в обучении;
5. использование средств массовой информации для освещения хода изменений.

При организации информационной кампании следует использовать следующие способы распространения информации: проведение информационно-консультационных встреч с заинтересованными работниками; распространение информационно-просветительских материалов и брошюр о сущности и характере новаций; создание информационных стендов; организация передвижных пунктов для работы в отдаленных населенных пунктах; проведение собраний трудового коллектива организации и подразделений; проведение индивидуальных бесед с работниками организации.

В случае, если работники организации готовы к реализации нововведения, согласны с необходимостью осуществления преобразовании высказали свое мнение о принятом решении, приступают к этому переходу.

К.А. Радугин выделяет три основных типа изменений, которые могут иметь место в организации: структурный; технологический; социальный.

Структурные изменения включают в себя изменения общего рисунка производственного процесса, уровней централизации, системы взаимоотношений, распределения власти внутри организации. Структурные изменения могут также означать преобразования в системе распределения обязанностей, изменения структуры управления, календарного графика производства и т.п.

Технологические изменения характеризуют преобразования в таких факторах, как инструменты, оборудование, системы машин, технологические процессы, деятельность, материалы и здания, с помощью которых создаются товары и услуги. Технологические нововведения также имеют место, когда изменяются процессы производства.

Социальные изменения затрагивают особенности поведения, привычек, навыков, отношений всех людей, занятых в процессе производства. Они направлены на улучшение работы коллектива.

На этапе перехода должны быть получены и реализованы на практике в соответствии с научно-исследовательским проектом ответы на следующие вопросы: какие процессы будут подвержены преобразованиям; в какие сроки; кто является ответственным за каждую фазу.

На данном этапе внедрение рекомендуется осуществлять специально созданной для этой цели комиссией. Причина, по которой руководитель организации должен привлечь к совместной работе еще несколько специалистов заключается в том, что когда научно-исследовательский проект внедряется на практике, это обычно означает изменения в организации. Как только организация начинает работать по-новому, как правило, выплывают разного рода проблемы, которые не были учтены в проекте и в процессе обсуждения процесса внедрения. Люди, принимающие непосредственное участие в работе организации, имеют больше шансов не допустить промахов и решить возникающие проблемы, чем люди совершенно посторонние.

Все решения в процессе внедрения должны быть застрахованы от «неполадок», особенно это касается предприятий с современными технологиями. Регулирование и наладка должны стать неотъемлемой частью этапа закрепления изменений в организации.

В течение многих лет специалисты по инновационному менеджменту проанализировали все программы внедрения изменений, которые потерпели неудачу и обосновали необходимые условия успешного осуществления программ изменений.

1. Признание и осознание администрацией организации, что организация или подразделение имеет проблемы, для разрешения которых необходимы изменения с целью проведения ряда преобразований. Если администрация, и в особенности руководитель организации, не понимает или не признает необходимости проведения преобразований, то внедрение научно-исследовательской работы обречено на провал.
2. Использование стороннего специалиста в качестве научного консультанта по внедрению. Если администрация поручит проведение изменений одному из своих подчиненных, то его могут обвинить в необъективности, заинтересованности, недостатке опыта в подобных делах, в случае, когда программа преобразований окажется не достаточно эффективной.
3. Серьезная поддержка высшего руководства с самого начала преобразований. Люди относятся к изменениям более серьезно, если за ними стоит высшее руководство.
4. Информирование работников организации о сущности изменений. Большинство людей с недоверием относятся к изменениям. Следует убедиться, что персонал организации понимает суть изменений и их последствия. Если у работников возникли серьезные сомнения, их необходимо устранить.
5. Ранние реальные успехи мероприятий по внедрению научно исследовательской работы. Когда первые изменения проведены и оказались успешными и эффективными, члены организации обретают уверенность в целесообразности преобразований и усиливают поддержку.
6. Выяснение сильных и слабых сторон членов организации. В процессе осуществления преобразований вовлекаются много талантливых работников. Они могут быть уязвлены тем, что специалистам, приглашенным со стороны, дается статус экспертов и широкие полномочия. Регулярное признание талантов работников и их ценности для организации уменьшает эти проблемы.
7. Подготовка специалистов в области инновационного менеджмента внутри организации. Специалисты, обладающие знаниями и навыками по внедрению научных разработок, в частности, руководители среднего звена, помогают поддерживать и совершенствовать преобразования после того, как специалисты, приглашенные со стороны, заканчивают свою работу.
8. Эффективное управление программой организационных изменений. Для того, чтобы быть более эффективными, изменения должны быть четко продуманными и спланированными. Работники организации теряют веру в те мероприятия, которые плохо скоординированы, не контролируются и пущены на самотек.
9. Регулярный контроль и фиксирование результатов. Специалисты по внедрению более эффективно реагируют на процесс внедрения, если регулярно получают сведения о том, как приложенные усилия влияют на работу организации.