ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

1. Источники противодействия инновациям

Макиавелли в книге «Государь»: Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом».

Обычная практика разработки и внедрения крупных, системных нововведений состоит в том, что их инициатором является либо первое лицо, либо весь высший управленческий персонал фирмы. При этом обычный алгоритм предполагает сначала выработку стратегии преобразований, затем внедрение новых системных решений и в конце – обучение персонала работе в новых условиях. Часто последний этап не реализуется, и работники вынуждены приспосабливаться к новым условиям путем проб и ошибок.

Наиболее частое заблуждение инициаторов состоит в том, что они надеются на здравомыслие всех вовлеченных в преобразования. Однако практика показывает, что существенные изменения в системе управления предприятием всегда наталкиваются на явное или скрытое сопротивление персонала, причем не после его внедрения, а с момента провозглашения идеи о необходимости коренных преобразований и далее на каждом этапе. Т.о., это явление не случайное, а объективное.

Итак, сопротивление – сложное поведение людей (работников предприятия), приводящее к явному или скрытому противодействию коренным изменениям в системе управления.

При этом форма их может быть самая разнообразная. Так, в процессе разработки нововведений имеют место:

Отсрочки начала процесса изменений под любыми «благовидными» предлогами («начнем новую жизнь со следующего понедельника»);

«неожиданные препятствия и различные трудности, которые требуют пересмотра самой идеи преобразований, либо увеличивают затраты по сравнению с запланированными или располагаемыми («терпенье и труд все перетрут»);

попытки саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел («чего шеф не знает, от того и страдает»).

После завершения преобразований сопротивление может проявляться в виде:

Отставания фактических результатов от запланированных;

Попытки отнесения полученных эффектов за счет «доперестроечных» усилий;

Внедрения мнения, что новое – это старое, но только другими словами (на этой основе – возврат к прежнему);

Предложения «еще больше увеличить» эффект нововведений за счет подключения к новой системе элементов старой.

Источники сопротивления нововведениям:

* 1-й и главный – отдельные лица, а также группы работников (их совместные действия). Известно, что человек противодействует новому тогда, когда он не чувствует себя в безопасности:
  + вынужден принимать рискованные решения, что противоречит его натуре и не соответствует его прошлому опыту;
  + чувствует, что в результате нововведений он может оказаться лишним или потеряет прежний статус;
  + не способен выполнять новую роль, отведенную ему в новой системе отношений;
  + не желает (не способен) обучаться новому и подстраивать свое поведение под изменившиеся линии взаимодействия в процессе работы.

Особенно это касается руководителей (опасаются уменьшения зарплаты, ограничения контроля над ресурсами, сужения личного влияния на процесс принятия управленческих решений, сокращения властных функций).

* 2-й источник – само предприятие как система (это социально – экономическая система, состоящая из сложившихся подразделений, которые могут разрушиться, к тому же любая система стремится к самосохранению и самовоспроизводству, т.е. сохранить свои характеристики).

2. Управление сопротивлением

Используются специальные приемы, позволяющие предвидеть, ослабить и держать под контролем сопротивление изменениям. Общая их идея - в целенаправленном поэтапном создании «стартовой площадки» для нововведений, т.е. процесса изучения действующих в ходе преобразований сил (факторов) и формирования положительного потенциала из сторонников реформирования, способных довести его до конца.

1-й шаг: предварительная диагностика внешней и внутренней среды (единовременное изменение или по этапам, и др.).

2-й шаг: прогнозирование поведения отдельных работников (особенно руководителей) и групп с точки зрения поддержки или сопротивления нововведениям.

3-й шаг: принятие мер по устранению излишнего сопротивления.

3-й шаг: планирование преобразований.

3. Методы управления сопротивлением инновациям

1. принудительный (требует больших затрат и нежелателен в социальном аспекте – конфликты);
2. метод адаптивных изменений (его лозунг: «Москва не сразу строилась»);
3. управление кризисной ситуацией (экстренные непопулярные меры);
4. метод управления сопротивлением – промежуточное положение между принудительным и адаптивным, когда есть время и ресурсы.

Сравнение методов управления сопротивлением инновациям

Таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Условия применения | Преимущества | Недостатки |
| Принудительный | Лимит времени для реформирования | Быстрота изменений | Сильное сопротивление |
| Адаптивный | Отсутствие срочности | Слабое сопротивление | Медленное и неупорядоченное реформирование |
| Кризисный | Угроза существованию предприятия | Слабое сопротивление, а на начальных этапах - поддержка | Жесткий дефицит времени и риск неудачи |
| Управление сопротивлением | Средняя срочность или циклическое реформирование | Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту | Сложность планирования и реализации |

Выбор конкретного метода осуществления изменений зависит от многих факторов, например, от принятого стиля управления на предприятии, организационной культуры, уровня компетентности руководителя, подготовки персонала и т.д.

Алгоритм подбора эффективного в конкретных условиях метода:

1. проанализируйте скорость нарастания изменений во внешней среде предприятия и рассчитайте время (ti), оставшееся для принятия мер по реформированию системы управления предприятием.
2. проведите анализ силы воздействия инициаторов нововведений (Р) и возможной силы сопротивления (R) оппозиции.
3. Рассчитайте время (tc), необходимое для разработки и внедрения мер по реформированию системы, а также время (ta), потребное для получения первых положительных результатов нововведений.
4. Выбираем метод проведения изменений по правилам:

- если ti > tc + ta, и P < R, то адаптивный метод;

- если ta > ti > tc и P >= R, то метод управления сопротивлением

- если ti = tc и P > R, то принудительный метод

ti < tc

4. Внедрение организационных и управленческих инноваций

Оно проходит несколько этапов:

1 – создание стартовой площадки (диагностика масштабов нововведений и уровня их срочности; анализ возможного поведения персонала, имеющихся методов снижения сопротивления; разработка планов реализации принятых на этом этапе решений);

2 – планирование внедрения изменений (либо традиционно, либо модульно – поэтапно);

3 – нормативное обеспечение внедрения новой системы управления;

4 – адаптация персонала к нововведениям.

5. Нормативное обеспечение инноваций

Центральная задача предприятия в период нововведений – смягчение трудностей путём целенаправленной работы с персоналом (общей и индивидуальной) и придание этому процессу и самим новым условиям работы чётко регламентированного административного характера.

Инструментом решения этой задачи является разработка, доведение до исполнителей и тщательный контроль исполнения ряда внутренних нормативных документов:

Приказа о разработке и внедрении новой организационной структуры управления;

Комплекта положений о подразделениях;

Положения о внутрипроизводственном планировании;

Методики разработки регулярного бизнес – плана предприятия;

Положения о системе оплаты труда в новых условиях;

Комплекта контрактов с ведущими руководителями и специалистами;

Положения о внутреннем документообороте.

Комплексная подготовка производства представляет собой совокупность целеустремленных технических, организационных, экономических, социальных и экологических мероприятий по конструированию новых и модернизации выпускаемых машин, механизмов; проектированию технологии их изготовления; организации производства и повышения технического уровня. Она обеспечивает неразрывность информационного процесса на основе конструкторско-технологической документации (чертежей, спецификаций и технологии изделия), разработанной на этапах конструкторской и технологической подготовки и согласованной с документами, разрабатываемыми на всех других подэтапах.

При техническом прогрессе, с одной стороны, происходит быстрейшая смена устаревших изделий новыми, более современными, с другой - на подготовку производства нового изделия затрачивается больше времени и труда, чем на изготовление изделия.

Комплексное планирование всех этапов подготовки производства нового изделия должно начинаться с конструкторских работ и заканчиваться выпуском и отработкой его первых опытных образцов. При этом должны устанавливаться сроки на выпуск чертежей изделия, разработку и оснащение техпроцессов, окончательные сроки внедрения и затраты труда на отдельные этапы в процессе подготовки.

Опытные образцы новых изделий должны изготавливаться в условиях, близких к условиям будущего массового их производства.

Комплексное планирование и руководство работами по подготовке производства нового изделия должны осуществляться централизованной заводской службой планирования подготовки производства с подчинением ее непосредственно главному инженеру или его заместителю.

В конструкторской подготовке производства выделяются два направления работ:

1. разработка новых и модернизация освоенных изделий и оформление технической документации в соответствии с Единой системой конструкторской документации (ЕСКД) – комплекса ГОСТ, устанавливающих взаимосвязанные правила и положения по порядку разработки, оформления и обращения конструкторской документации, разрабатываемой и применяемой на предприятии.

2) Приемка технической документации от сторонних организаций – разработчиков и доработка ее применительно к условиям конкретного предприятия по требованиям технологических служб.

Технологическая подготовка производства начинается с проверки чертежей отдельных деталей и сборочных единиц в обеспечении их максимальной технологичности и заключается в проектировании рациональных и прогрессивных способов изготовления изделий, обеспечении прямоточности технологических маршрутов при максимальном использовании оборудования и производственных площадей в соответствии с Единой системой технологической документации (ЕСТД) - комплекса ГОСТ и руководящих нормативных документов, устанавливающих взаимосвязанные правила и положения по порядку разработки, оформления и обращения технологической документации, разрабатываемой и применяемой при изготовлении и ремонте изделий на предприятии.

Организационная подготовка производства включает планировку размещения (планировку) и расчет загрузки оборудования, планировку рабочих мест и потребности в рабочей силе, расчет нормативов движения производства, и другие расчеты, необходимые для проектирования нового производства.

Экономическая подготовка производства – комплекс работ, связанный с расчетом и обоснованием планово-экономических показателей по вновь осваиваемым изделиям, разработкой и реализацией финансово-кредитных мероприятий, таких, как: расчеты издержек производства и обоснование выпуска новых изделий; разработка экономических нормативов на новые изделия; разработка и реализация сметы затрат на новые изделия; расчеты, связанные с финансированием поставок сырья, материалов, оборудования, комплектующих изделий; определение оптимальных размеров оборотных средств, показателей по труду и заработной плате, расходов на подготовку и повышение квалификации кадров в связи с освоением и выпуском новых изделий.

Социальная подготовка производства обеспечивает необходимый уровень развития социальной структуры коллектива: мероприятия по совершенствованию профессионально-образовательной и возрастной структуры контингента специалистов, условий их труда и бытового обслуживания, отношений между членами коллектива.

Экологическая подготовка производства предусматривает разработку мероприятий по созданию нормальных условий работы и защите персонала, предотвращению вредного воздействия внешних и внутренних возмущений окружающей среды, вызываемого технологией производства, предотвращению загрязнения природы промышленными отходами и т.д. .

Новый принцип бизнеса гласит: делать продукцию качественно – наилучший способ делать ее быстрее и дешевле. Резкий рост требований к качеству вызван появлением и быстрым распространением новейших полупроводниковых технологий, информационных технологий и технологий коммуникаций.

Школа тотального качества утверждает, что нет пределов совершенствованию: «качество – это путь, а не пункт назначения». Основной способ создания конкурентоспособных товаров, как показывает опыт - разработка и внедрение систем качества и, в частности, системы управления качеством на базе международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000г. (далее ИСО 9000:2000), что позволяет предоставлять заказчику продукцию самого высокого качества, создает реальные условия для повышения конкурентоспособности предприятия.