

ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

В.Ф. Комаров

ИЭОПП СО РАН

К.П. Корсунь

ОАО «Искитимцемент»

Аннотация

Показано, что функция организационного развития на предприятии реализуется путем внедрения управленческих инноваций как системы мотиваций, новых организационных структур и управленческих технологий. Выявлены барьеры на пути внедрения управленческих инноваций и предлагаются пути их преодоления. Раскрывается содержание понятия «инновационная политика в управлении предприятием» как совокупность целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия.

Ключевые слова: предприятие, система управления, функция организационного развития, инновации, управленческое нововведение, инновационная политика, организационный проект, разработка, внедрение

Abstract

The paper shows that a new system of incentives, organizational structures and management technologies could be regarded and applied as the management innovations. We identify the barriers such management innovations may encounter during their implementation and show the ways how to overcome them. An innovation policy in relation to the enterprise management is understood here as a set of objectives, principles, rules and goals which allow the better management development of an enterprise.

Keywords: enterprise, management system, management development, innovations, management innovation, innovation policy, management project, development, introduction

Отечественные предприятия повсеместно сталкиваются с «вызовами» современной конкуренции, и прежде всего с трудностями адаптации к постоянным изменениям рыночных условий. Изменения становятся постоянными и всепроникающими, и это нормальное состояние современного бизнеса. Более того, возросла скорость изменений, чему способствуют в первую очередь стремительность технического прогресса и конкуренция. Жизненные циклы товаров измеряются теперь не годами, а месяцами. Сократились и жизненные циклы услуг, и время, имеющееся для разработки новых товаров и выхода с ними на рынок. Сегодня, для того чтобы выжить, компании должны действовать оперативно. В этих условиях критически важно постоянно разрабатывать и внедрять на предприятиях новые методы и структуры управления, т.е. непрерывно *осуществлять управленческие инновации*.

Здесь есть проблемы. Во-первых, необходимо уточнить понятие «управленческая инновация». Во-вторых, надо систематизировать принципы разработки управленческих новшеств. В-третьих, требуют развития методы проектирования управленческих инноваций. В-четвертых, нужно добиться однозначности в применении термина «инновационная политика» для целей организационного развития предприятия. В-пятых, необходимо проанализировать опыт разработки инновационной политики.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Рынок меняется быстрее, чем корпорации, и тому есть причины. Дело в том, что предприятия создаются для конкретной деятельности, а не для эволюции. Чтобы развиваться «в ногу с рынком», им необходимо совершенствовать свои способности к созиданию и разрушению. Сегодня очевидно, что для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях возникает столь часто, что их влияние на жизнь предприятия становится определяющим.

Концепции операционного совершенства не подходят для организации, стремящейся развиваться наравне с рынком. Способности к созиданию и разрушению нельзя просто «добавить», их необходимо развить и органически встроить в деятельность фирмы. И только если в результате преобразований компания станет развиваться «рыночным шагом», ее долгосрочная эффективность повысится. Отсюда следует, что на предприятии должна осуществляться на регулярной основе деятельность (функция) по организационному развитию. Под организационным развитием подразумеваются планирование, инициирование и реализация процессов изменения системы управления предприятием. Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей.

Развитие системы управления предприятием осуществляется путем разработки и внедрения *управленческих инноваций*. Под этим термином понимается или новая система организации и управления, или новая управленческая технология, или новый бизнес-процесс. Во многих случаях «новшество» создается путем реформирования существующих управленческих систем, технологий, процессов.

Система управления предприятием постоянно изменяется даже если организационное развитие не оформлено в виде планомерной деятельности. Дело в том, что некоторые технологии и процедуры управления предприятие вынуждено менять в соответствии с нормами действующего законодательства. Система управления тем более меняется, если руководители сознательно «выращивают» функцию организационного развития с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Сказанное позволяет разделить организационные нововведения на «вынужденные» и «инициативные». Первую категорию нововведений можно назвать *нормативными*, поскольку предприятия вынуждены их осуществлять в соответствии с нормами законодательства. Вторую категорию нововведений можно назвать *инновационными*.

Заметим, что управленческие инновации являются продуктом реализации специального проекта и направлены на решение крупных проблем предприятия.

Свойства разных типов организационных нововведений

Свойства организационных нововведений	Степень проявления свойств по типам нововведений			
	Нормативные нововведения		Инициативные нововведения	
	Безвариантные	Вариантные	Известные	Оригинальные
Непредсказуемость последствий. Риски неудач	Малые риски	Малые риски	Высокие риски	Очень высокие риски
Творческий характер инновационных решений	Творчества нет	Элементы творчества	Средний уровень творчества	Высокий уровень творчества
Конфликт между текущими и инновационными задачами	Конфликт отсутствует	Конфликт отсутствует	Сильный конфликт	Очень сильный конфликт
Трудоемкость разработки и внедрения нововведений	Низкая трудоемкость	Средняя трудоемкость	Высокая трудоемкость	Высокая трудоемкость
Наличие барьеров на пути организационных изменений	Барьеров нет	Барьеров нет	Высокие барьеры	Очень высокие барьеры

В порядке уточнения сущности управленческих инноваций мы исследовали их свойства (табл. 1). Это может быть полезно предприятиям, реализующим функцию организационного развития. Дело в том, что на каждом предприятии существует конфликт между текущими задачами и задачами стратегическими. Этот конфликт порождает барьеры на пути внедрения управленческих новшеств. Мы предлагаем некоторые методы преодоления названных барьеров, о чем скажем ниже.

Радикальный путь решения **проблем внедрения** новшеств – разработка и реализация на предприятии так называемой «инновационной политики». Под этим термином понимается **совокупность целей, принципов, правил, задач**, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Здесь под принципом понимается исходное положение или основное, незыблемое правило деятельности. В свою очередь, правило понимается как положение, устанавливающее некое предписание, обязывающее выполнить некие условия. Принципы и правила инновационной политики должны выводиться, по нашему мнению, из выявленных прогрессивных управленческих идей, схем, инструментов или конструироваться на базе известных управленческих концепций. Тогда фундаментом для построения инновационной политики предприятия может служить позитивный практический опыт других предприятий плюс обоснованные управленческие концепции. То есть инновационные принципы и правила должны формулироваться с учетом критерия их *доказанной полезности*. Инновационные принципы и правила, сформулированные нами на основе изучения литературных источников, теоретических рекомендаций по конструированию систем управления и практического опыта внедрения управленческих инноваций в ОАО «Искитимцемент», сгруппированы в табл. 2.

Важнейшим принципом разработки и внедрения управленческих инноваций является *принцип первого руководителя*. Если поручить разработку (внедрение) крупной инновации отделу, то у начальника отдела может не хватить полномочий, в результате чего новшеству грозит провал. Ведь персонал предприятия всегда чутко улавливает, находится ли то или иное новшество в числе приоритетных задач директора или нет. В последнем случае ни одно из смежных подразделений не спешит в полной мере подключиться к разработке данного нововведения. Вместе с тем время у первого руководителя ограничено, он не может вести более пяти-семи проектов одновременно. По этой причине представляется целесообразным, чтобы первый руководитель участвовал в реализации управленческой инновации только на этапе разработки ее замысла и на этапе запуска. Затем процесс разработки и внедрения этой инновации должен продолжаться в соответствии с действующими регламентами и стандартами предприятия.

Важным (с точки зрения внедрения) является также *принцип авторства*. Этот принцип означает, что к разработке инновацион-

Инновационные принципы и правила

Группа	Принципы и правила
1. Принципы статуса управленческих инноваций на предприятии	1.1. Принцип первого руководителя 1.2. Принцип коллегиальности 1.3. Принцип персонификации ответственности 1.4. Принцип авторства 1.5. Принцип инновационной непрерывности 1.6. Принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности
2. Принципы разработки управленческих инноваций	2.1. Принцип системности 2.2. Принцип научности 2.3. Принцип доказанной практической полезности 2.4. Принцип уникальности предприятия 2.5. Принцип преемственности 2.6. Принцип регламентации
3. Правила внедрения управленческих инноваций	3.1. Правило «узких врат» 3.2. Правило «подъема по лестнице» 3.3. Правило «повторения» 3.4. Правило «предварительного прогресса» 3.5. Правило «усталых, но довольных» 3.6. Правило «счастливой семерки» 3.7. Правило «обратных связей»

ных решений необходимо привлекать будущих исполнителей данного организационного новшества. Такой прием позволяет снизить вероятность отторжения новых методов управления, повышает внедряемость инноваций.

Сущность остальных принципов и правил ясна из их названия.

МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ

Мы проанализировали *методы проектирования управленческих инноваций*: бенчмаркинг [1], реинжиниринг бизнес-процессов [2], методологию структурного анализа и проектирования SADT [3, 4], проектный метод [5–7]. В результате этого анализа был сделан вывод, что предпочтительным является метод организационного проектиро-

вания. Вместе с тем мы исходим из того факта, что управленческие нововведения весьма разнообразны. Более того, мы утверждаем, что разработка каждого нововведения уникальна. Ведь каждый раз приходится создавать не только новую организационную «конструкцию», но и новую совокупность нормативных документов, регламентирующих процесс функционирования внедряемого новшества. Поэтому и проектирование конкретного управленческого нововведения, на наш взгляд, должно осуществляться по уникальной методике. Нельзя заранее сказать, сколько будет у такого проектирования этапов, какими должны быть проектные документы и т.д. Однако общую методическую последовательность работ, отражающих логику конструирования и внедрения управленческой инновации, определить, по нашему мнению, следует (табл. 3).

Мы считаем обоснованным тезис, что для разработки и внедрения управленческих инноваций на предприятии должны создаваться проектные структуры [6] (вопросы, касающиеся организационных структур, подробно освещаются в литературе – см., например, [8]). Проектная (матричная) структура управления означает одновременное сосуществование на предприятии двух организационных структур. В рамках традиционной структуры (линейно-функциональной, дивизиональной) осуществляется текущее управление предприятием. В рамках проектной структуры разрабатываются и реализуются проекты и программы.

Следует различать применение метода проектного управления в линейно-функциональной и дивизиональной структурах. В рамках дивизиональной структуры проектное управление сводится к тому, что некий проект разбивается на части и они передаются на выполнение в дивизионы.

Применение проектного управления в рамках линейно-функциональной структуры имеет особенности. Здесь зачастую выполнение проекта не означает распределение проектных заданий подразделениям предприятия, а предполагает вовлечение исполнителей *одновременно* в два вида деятельности: по основной текущей работе (в рамках функционального или линейного подразделения) и по проекту. При этом работа по проекту носит, как правило, временный характер. Такое

Этапы разработки и реализации организационного проекта

Этап	Состав проектных документов
1. Разработка концепции управленческой инновации	Пояснительная записка или проектное задание
2. Декомпозиция управленческой инновации	Вопросник с вариантами проектных решений по каждому элементу инновации
3. Конструирование управленческой инновации	Список выбранных проектных решений; набор положений о внедряемой системе, положений о подразделениях, должностных инструкций, регламентов и других документов, определяющих режим функционирования создаваемой системы (управленческой инновации)
4. Составление графика реализации проекта	Календарный план разработки управленческой инновации
5. Расчет экономической эффективности	Смета затрат, связанных с выполнением мероприятий проекта; расчет экономии или прибыли, которые могут быть получены в результате реализации инновации; расчет величины экономического, социального, технического эффектов
6. Разработка дополнительных мер по реализации проекта	План мероприятий по подготовке предприятия к внедрению управленческой инновации; программа испытаний проектных решений; приказ директора о создании временной рабочей группы, которой поручено выполнить проект

участие исполнителя порождает определенные трудности, так как нарушается правило «один человек – один начальник».

Принято выделять основные организационные схемы проектного управления в рамках линейно-функциональной структуры предприятия [8]: функциональную координацию, создание проектной службы, проектно-матричную организацию управления, функционально-матричную организацию управления. Каждая из названных схем имеет свои плюсы и минусы. При выполнении проектных работ по постановке на предприятии функции организационного развития следует взвесить все плюсы и минусы перечисленных схем и выбрать наиболее приемлемый вариант.

МЕТОДИЧЕСКАЯ СХЕМА ПОСТАНОВКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Деятельность (функцию) по организационному развитию предлагается осуществлять на основании документа «Инновационная политика» (составляется раз в год), формат которого представлен в табл. 4. Формат этого документа разработан нами с использованием следующей *методологической идеи*. Мы исходим из того, что центральным разделом данного документа является четвертый – *список стратегических задач*. Выбор стратегических задач на текущий год – это крупное управленческое решение. Как следует из теории данного вопроса, процесс принятия решений представляет собой выбор одного, наиболее предпочтительного варианта действий из множества альтернатив (с учетом поставленных целей, а также существующих внешних и внутренних ограничений). Остальные разделы рассматриваемого документа содержат информацию, которая определяет либо условия выбора стратегических задач предприятия, либо условия и правила их выполнения.

Раздел «Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия» является основополагающим с точки зрения выбора стратегических задач предприятия. Поэтому мы предлагаем проведение SWOT-анализа совместить с процедурой выбора задач. В литературе¹ подробно излагается методика выполнения каждого шага применения SWOT-анализа для выбора стратегических задач предприятия. Мы рекомендуем использовать при этом экспертный метод с элементами деловой игры², что позволяет реализовать такие организационные принципы, как принцип первого руководителя, коллегиальности, авторства и др.

¹ В настоящее время лучшей книгой по этой теме следует признать справочное пособие, изданное в 2010 г. В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой – преподавателями Национального исследовательского Новосибирского государственного университета [9].

² Мы в своих исследованиях ориентируемся на применение деловых игр при разработке управленческих инноваций так, как это предлагают авторы книги [10].

Таблица 4

Содержание документа «Инновационная политика предприятия на 20... год»

Раздел документа	Содержание разделов
1. Общие положения	1.1. Основание для разработки документа 1.2. Источники информации 1.3. Назначение документа и порядок работы с ним 1.4. Расшифровка терминов и понятий 1.5. Разработчики документа 1.6. Другие сведения
2. Цель, философия и миссия предприятия	2.1. Цель деятельности предприятия 2.2. Философия предприятия 2.3. Миссия и лозунг предприятия
3. Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия	3.1. Конкурентные преимущества предприятия 3.2. Недостатки предприятия 3.3. Благоприятные возможности внешней среды 3.4. Угрозы внешней среды
4. Стратегические задачи предприятия	4.1. Перечень задач 4.2. Описание задач: 4.2.1. Задача-1 4.2.2. Задача-2 ...
5. Принципы разработки и внедрения инноваций	5.1. Принципы статуса инноваций 5.2. Принципы разработки инноваций 5.3. Правила внедрения инноваций
6. Методические основы разработки и внедрения управленческих инноваций	6.1. Организационный проект: термины и понятия 6.2. Этапы выполнения организационного проекта 6.3. Порядок создания, регламент работы и полномочия временных рабочих (проектных) групп (ВРГ) 6.4. Управление проектами
7. Приложения	7.1. Приказ о создании ВРГ 7.2. Положение о ВРГ 7.3. Положение об управлении проектами 7.4. Приказ об утверждении документа «Инновационная политика предприятия» 7.5. Другие документы и материалы

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В составлении документа «Инновационная политика ОАО «Искитимцемент» на 2010 г.» принимали участие руководители и специалисты завода, а также привлеченные консультанты. При этом руководством предприятия были заданы цели его деятельности: 1) объединение усилий акционеров, менеджеров, членов трудового коллектива предприятия в удовлетворении потребностей предприятий России и ряда зарубежных стран в цементной продукции высокого качества; 2) получение прибыли для динамичного развития компании и увеличения ее капитализации.

В разработке миссии, философии и девиза компании (второй раздел документа) участвовали эксперты: топ-менеджеры и специалисты ОАО «Искитимцемент» (34 чел.). На первом этапе экспертам было предложено разработать свои предложения относительно миссии, философии и девиза компании и оценить предложения коллег по методу МАСТАК³. В результате были составлены ранжированные списки, которые затем вновь были предложены экспертам для выбора лучших формулировок. Результаты их работы были включены в документ «Инновационная политика».

Далее был выполнен SWOT-анализ деятельности предприятия и осуществлен выбор стратегических задач (табл. 5). По каждой задаче была создана временная рабочая группа (ВРГ). Потом эксперты сформулировали инновационные принципы и правила, выделили барьеры на пути внедрения новшеств, предложили методы их преодоления.

Основным методом конструирования и внедрения управленческих инноваций в ОАО «Искитимцемент» был признан метод организационного проектирования (см. табл. 3). Управление проектом осуществляется путем регулярного рассмотрения хода работ на рабочих совещаниях у генерального директора завода. В январе 2010 г. приказом генерального директора был утвержден документ «Инновацион-

³ Метод МАСТАК (метод активного социологического тестирования, анализа и контроля) разработан д.т.н., профессором Р.Ф. Жуковым на кафедре экономики и менеджмента в машиностроении СПбГИЭУ [11].

Важнейшие задачи ОАО «Искитимцемент» на 2010–2012 гг.

Задача	Решаемая SWOT-проблема
Задача «Новые технологии» (в т.ч. сухой метод получения цемента)	Западные компании быстрее развиваются, есть опасность <i>отстать</i>
Задача «Модернизация» (замена оборудования)	Физический и моральный <i>износ</i> оборудования
Задача «Обучение» (организация обучения персонала)	Низкий потенциал <i>персонала</i> предприятия. Необходимость проведения обучения, стажировок
Задача «Мотивация» (материальное стимулирование)	Неблагоприятная ситуация на <i>рынке труда</i>
Задача «Развитие» (строительство новых производств)	Есть опасность утраты предприятием ряда <i>рыночных ниш</i>
Задача «Структура» (изменение организационной структуры)	Функциональные и структурные <i>диспропорции</i> (между основными, вспомогательными и обеспечивающими мощностями)
Задача «АСУТП» (создание АСУТП и единой информационной системы)	Отсутствие <i>АСУТП</i> , вследствие чего высок уровень влияния человеческого фактора на качество продукции. Отсутствие единой информационной системы управления заводом

ная политика ОАО «Искитимцемент» на 2010 г.». Этим же приказом были утверждены сопутствующие документы (положения о ВРГ, об управлении организационными проектами). Соответствующим временным рабочим группам было поручено разработать описание задачи в следующем формате:

- цель выполнения задачи;
- ожидаемый конечный результат;
- сроки выполнения задачи;
- исполнитель (должностное лицо, ответственное за выполнение задачи);
- плановые задания по снижению расходов и увеличению доходов;

- состав мероприятий, реализация которых позволяет выполнить задачу.

Включением этих описаний в документ «Инновационная политика ОАО “Искитимцемент” на 2010 г.» была завершена разработка его четвертого раздела.

Внедрение управленческих инноваций намного выгоднее, чем, скажем, технических, поскольку здесь не требуется много денег, чтобы купить оборудование, нет необходимости в новом строительстве, не нужны изменения в планировке помещений, не требуются инвестиции и т.п. Однако их реализация намного труднее, чем реализация технических новшеств, ибо внедрение управленческих технологий связано с изменением поведения людей, их привычек и представлений, деловой культуры. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения высшим руководством предприятия (для него это новые шансы) и его сотрудниками (для них перемены чреваты опасностью). Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного неприятия перемен, выражающегося в снижении производительности труда или желании перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против нововведений (например, в виде явного уклонения от внедрения новшеств).

Причина сопротивления может крыться как в личных барьерах, так и в структурных – барьерах на уровне организаций. К *личным барьерам* относятся, например,

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отсутствие внутренней убежденности в необходимости перемен;
- опасение явных потерь (например, сохранения того же уровня заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся социальным отношениям.

В качестве *барьеров на уровне организации* выступают

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление изменениям, навязанным консультантами извне.

Последствия внедрения управленческих инноваций (в том числе и нежелательные) гораздо менее предсказуемы, чем последствия технических инноваций. Если часто говорят о том, что технические инновации опасны, например, экологически или для здоровья людей, то последствия управленческих нововведений бывают просто катастрофичными. Управленческим инновациям противостоит стагнация. Стагнация представляет собой пассивный риск, который возникает от бездействия, от уклонения от нововведений. Пассивный риск основан на инстинкте самосохранения или на страхе перед последствиями инноваций. Ведь предметом инноваций, по сути дела, является решение проблемы – переход из исходного состояния в желаемое. На предприятии достаточно часто, с одной стороны, имеет место драматичное исходное состояние (которое требует управленческих изменений), а с другой стороны, есть представление о неплохом желаемом состоянии. При этом имеется даже план перехода к желаемому состоянию. Но вся драма управленческих инноваций состоит в том, что в процессе осуществления этого плана мы теряем желаемое состояние. С ним что-то происходит, и иногда даже получается одна из самых отвратительных инновационных патологий, а именно, инверсия, когда результат оказывается противоположным цели.

По мнению профессора А.И. Пригожина, это связано «с принципиальной ограниченной планирующей способностью людей. Философски говоря, это вечное противостояние идеала и повседневности. Идеал на то и идеал, что он недостижим. Повседневность потому и повседневность, что она будет вносить что-то сиюминутное и инертное, что будет менять наши действия, что будет ломать наш план, запланированные действия. И в итоге мы иногда приходим не совсем к тому, что планировали, а иногда и совсем не к тому» [12, с. 318]. Порой необходимость управленческих инноваций обусловлена не исходным состоянием дел, а угрозами из будущего. В этом случае трудно решиться на нововведения. Если предприятие в текущий момент работает эффективно, а инновации нарушают стабильность его работы (каждая инновация вносит на какое-то время дезорганизацию), то это предприятие, естественно, сопротивляется нововведению, поскольку нуждается в стабильности. Именно поэтому достаточно часто предприятия начинают заниматься совершенствованием управленческих технологий только в условиях кризиса⁴, т.е. под давлением обстоятельств, а не на основе стратегии организационного развития. В этом суть противоречия между реактивным и упреждающим стилями управления.

Другое противоречие – между целями конкретной инновации и ее возможными последствиями. Иногда объем негативных последствий от нововведений сильно несоразмерен полезной цене самой инновации. Есть известный закон лечения недугов (человека или организации): «сначала хуже». Дело в том, что на первых порах организационное нововведение сопровождается потерями. Затраты на него – временные, нервные, психические, материальные (вызванные сбоями в управлении) – просто неизбежны. И принцип «сначала хуже» иногда сильно влияет на успех инновации. Природе этих и других объективных особенностей управленческих инноваций руководители не всегда понимают и, действуя эмоционально, начинают искать виновных. Вместо этого надо анализировать соотношение групп интересов на предприятии, выявлять тех, кто

⁴ На этот счет существует формула «кризис – повивальная бабка развития». Или «пока гром не грянет...».

заинтересован в нововведении, и тех, кто ему противостоит. Нужно подкреплять заинтересованность одних и пытаться заинтересовать других либо преодолеть их сопротивление, но никогда не следует сводить сопротивление нововведению к консерватизму или злостному умыслу конкретных лиц. Повторяем: есть объективные свойства инноваций.

Часто на тех работников, которые выдвигают привлекательные идеи, возлагается также и функция по их реализации («инициатива наказуема»). Но это для предприятия чревато негативными последствиями, потому что очень многие инноваторы-разработчики – очень плохие инноваторы-реализаторы, и наоборот. В инновационный проект нельзя включать только инноваторов-разработчиков. На определенном этапе надо сознательно передавать функции руководителя проекта тем инноваторам, которые смогут успешно внедрить новшество. Между тем «забрать» новшество у автора и «передать» его реализатору – зачастую болезненный акт. И в этом еще одна трудность внедрения.

В литературе, посвященной организационным изменениям, приводятся обширные списки причин сопротивления изменениям. Практически у каждого эксперта в данной области имеется ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Есть, скажем, «тридцать три гипотезы Джеймса О’Тула: почему люди противятся переменам» [13]. Впрочем, признание среди специалистов получили лишь шесть из них: предсказуемый отрицательный результат; боязнь того, что работы станет больше; необходимость ломать привычки; недостаточность информации; неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого; мятеж работников.

С одной стороны, жить в режиме непрерывных изменений тяжело, хочется стабильности. С другой стороны, организационных изменений в современных постоянно меняющихся условиях избежать нельзя. Получается, что для того чтобы выжить на рынке, предприятие должно иметь функцию организационного развития, т.е. планомерно заниматься разработкой и внедрением управленческих новшеств.

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ НА ПУТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Существуют различные средства преодоления сопротивления изменениям, связанные с организационными и структурными методами разрешения конфликтов: использование механизмов координации и интеграции; постановка новых, более сложных целей; разъяснение требований к работе – уточнение перспектив относительно должностных обязанностей; мотивация и стимулирование, система вознаграждений.

Для компаний, действующих в развитой рыночной экономике, возможны различные методы снижения уровня сопротивления организационным изменениям (табл. 6).

Обучение и предоставление информации. Мы склонны рассматривать обучение в качестве основного способа формирования благоприятной внутрипроизводственной среды для инноваций, причем далеко не только организационных. Возможны различные формы обучения, но с точки зрения формирования отношений солидарности и поддержки явным преимуществом обладают активные методы обучения: ролевые и деловые игры, анализ конкретных ситуаций и др. Кроме достижения содержательных целей в рамках деловой игры происходит консолидация участников, формируются дух и стиль единой команды, сплоченной для достижения общих, т.е. разделяемых и поддерживаемых всеми, целей.

Привлечение к участию в проекте предполагает в том числе включение значимых фигур в его разработку и продвижение. Приведем пример решения стратегических вопросов развития ОАО «Искитимцемент», которое осуществляется по цепочке: совещание заместителей директора – правление – генеральный директор. Данная функция реализуется структурными подразделениями предприятия посредством технологии принятия стратегических решений на основе процедур разработки и корректировки стратегии в рамках постоянно действующего проекта. Такой подход позволяет не только совершенствовать методологию стратегического планирования, накапливать опыт решения стратегических задач, но и привлекать к процессу стратегического планирования специалистов из различных подразделений,

Таблица 6

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Метод	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Неточная или неполная информация об ожидаемых изменениях	Появляется возможность сознательной поддержки	Длительный процесс, необходимость вовлечения большого количества людей
Привлечение к участию в проекте	Наличие сильных лидеров-оппонентов	Интегрирует и обогащает представления об инновациях	Может потребовать много времени
Стимулирование и поддержка	Наличие мотивированной системы стимулов	Снижает сопротивление отдельных личностей	Требует много времени, денег и часто не приводит к ожидаемым результатам
Переговоры и соглашения	Колебания и неустойчивая позиция сопротивляющихся групп	Сравнительно легко снижает уровень активного сопротивления	Отнимает много времени, вызывает недовольство не затронутых групп
Кадровые перестановки и назначения	Наличие квалифицированного персонала	Поддерживает перемены	Могут появиться проблемы в будущем, возможен рост напряжения в коллективе
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени и наличие соответствующих властных полномочий	Быстро преодолевает любое сопротивление	Способствует росту напряженности и накоплению недовольства

сторонних экспертов и т.д. Во главе проекта ставится не линейный руководитель (начальник цеха, участка, отдела), а освобожденный от другой работы руководитель проекта. Ему подчиняются часть рабочих, он руководит функционально всеми участниками проекта. На предприятии существуют положение о руководителе проекта и типовое положение о формировании проекта. Согласно этим документам

руководитель проекта имеет большие полномочия по привлечению других сотрудников, а также консультантов со стороны. Исполнителями проекта могут быть даже первые руководители завода (например, в части финансирования и т.п.).

Система **стимулирования** должна иметь относительно устойчивый характер и увязывать доход работников с эффективностью их деятельности. В практике работы ОАО «Искитимцемент» мы предложили опираться на систему, включающую не только стимулы материального характера, но и стимулы «престижа»: продвижение по службе, предоставление большей самостоятельности в принятии решений, общественное признание. Для того чтобы система стимулов была действенной, работник должен хорошо представлять, каковы цели его деятельности и какие результаты поощряются.

Переговоры и соглашения. Переговоры для обеспечения поддержки организационных новшеств далеко не всегда предполагают, что согласие «покупают» с помощью материальных стимулов. Гораздо чаще они представляют собой итеративный процесс согласования долгосрочных и краткосрочных целей, желаемых целей и наличных ресурсов и достижение иногда компромиссного, но взаимоприемлемого решения.

Кадровые перестановки и назначения. Обычно при использовании данного метода снижения степени сопротивления организационным изменениям предполагается, что лицу, которое оказывает или может оказать сопротивление переменам, предоставляется более значительная или ведущая роль в принятии решения и осуществлении изменений.

Скрытые и явные меры принуждения. Это достаточно широкая группа методов, связанных с возможностями лишения работы, профессионального или квалификационного статуса либо, наоборот, продвижения, повышения заработной платы и т.п.

Использование того или иного метода имеет свои преимущества и недостатки (см. табл. 6). Выбор отдельного метода или их сочетания определяется той конкретной ситуацией, которая сложилась на предприятии, возможностями руководителей обеспечить их реализацию. Как показывает наш опыт, при планировании системных изменений

в отечественных условиях определяющими факторами успеха служат уверенность ключевых фигур в необходимости изменений, скорость внедрения новшеств и определение возможных «точек сопротивления», конкретными представителями которых чаще всего выступают руководители второго или третьего уровня управления.

Литература

1. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. – СПб.: Питер, 2004. – 173 с.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. – 332 с.
3. Морозков К. Современные технологии менеджмента: методология моделирования IDEF (SADT) // Эпиграф. – 2001. – № 44. – С. 7–9.
4. Рубцов С.В. Опыт использования стандарта IDEF0 [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/2003/01/051.htm> (дата обращения 25.01.2011).
5. Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом. – М.: Изд-во «Бусыгин», 2003. – 516 с.
6. Марка Д.А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования. – М.: МетаТехнология, 1993. – 240 с.
7. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления – М.: Инфра-М, 2002. – 136 с.
8. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия. – Новосибирск: НГУ, 2001. – 256 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. – Новосибирск: НГУ, 2010. – 324 с.
10. Завьялов С.К., Пирогов В.И., Мукушев Г.Р., Волкова Л.В. Применение деловых игр при разработке управленческих технологий. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2007. – 182 с.
11. Жуков Р.Ф. Как научиться учиться: Практикум по использованию активного социологического тестированного анализа и контроля для студентов младших курсов обучения в ВУЗе. – СПб.: СПбГИЭА, 1994. – 62 с.
12. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
13. O’Toole J. Leading change: The argument for values-based leadership. – N.Y.: Ballantine Books, 1996. – 282 p.

Рукопись статьи поступила в редколлегию 01.11.2010 г.

© Комаров В.Ф., Корсунь К.П., 2011