

Панфилов Алексей Викторович

аспирантка кафедры социологии,
политологии и права
Института по переподготовке
и повышению квалификации
преподавателей гуманитарных и социальных наук
Южного федерального университета (ИППК ЮФУ)
тел.: (904) 505-45-51

ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИННОВАЦИИ: РОЛЬ ЛИДЕРА И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация:

Приведен анализ понятия «управленческие инновации». Выявлены барьеры на пути внедрения управленческих инноваций и предложены пути их преодоления. Выявлено, что внедрение управленческих инноваций особо осложнено в силу наметившегося отставания в сфере образования. Даны оценки текущему уровню образования с позиции внутренней востребованности и мирового уровня. Разработаны методы снижения уровня сопротивления организационным изменениям.

Ключевые слова:

управленческая инновация, проблемы внедрения инноваций, организационные изменения, методы преодоления сопротивления изменения, образование, трудовые ресурсы.

Panfilov Alexey Viktorovich

post-graduate student of the chair of sociology,
politology and law,
Institute for retraining and advanced training of
teachers of humanitarian and social sciences,
Southern Federal University
tel.: (904)505-45-51

ADOPTION OF ADMINISTRATIVE INNOVATION: FUNCTIONS OF LEADER AND STAFF MOTIVATION

The summary:

The concept analysis "administrative innovations" is given. Barriers of administrative innovation adoption are revealed and ways of their overcoming are offered. Administrative innovations adoption is seemed to be especially complicated owing to lag in an education sphere. Current educational level appraisal is given from a position of an internal demand and world level. Methods of decreaseing in level of resistance to organizational changes are developed.

Keywords:

administrative innovation, problems of innovation adoption, organizational changes, methods of resistance of change overcoming, education, human resources.

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, то есть непрерывно осуществлять управленческие инновации.

Деятельность лидера является основой инновационных процессов в организации в целом, такая активность выражается в разнообразных формах разработки и внедрения управленческих инноваций.

Прежде всего остановимся на анализе понятия «управленческие инновации».

Все множество определений управленческих инноваций можно разделить по двум признакам. Во-первых, это наличие или отсутствие разделения понятий «организационная» и «управленческая инновация». Ряд авторов [1] рассматривает отдельно организационные и управленческие инновации. В данном случае организационные инновации охватывают изменения в организации производства, управленческие – в структурах и методах управления компанией.

Другие авторы либо отождествляют организационные и управленческие инновации [2], либо рассматривают в комплексе организационно-управленческие инновации [3].

На наш взгляд, оптимальным для целей данной статьи является понимание управленческого нововведения как организационно-управленческие инновации в целом.

Во-вторых, различия в определениях касаются перечня и масштаба изменений. Так, определение организационно-управленческой инновации (содержащееся в Инструкции по заполнению формы федерального государственного статистического наблюдения N 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации») формулируется «от противного», то есть это инновации, которые нельзя отнести к другим, перечисленным в том же документе ти-

пам нововведений. В том же документе перечислены основные типы изменений, относимые к инновациям данного вида.

Д. Биркиншау [4], профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса, характеризует управленческие инновации как внедрение новых практик, процессов и структур, представляющих собой значительный отрыв от текущих норм.

Недостатком такого подхода является его узость. Как отмечалось выше, под инновациями вообще, и управленческими инновациями, в частности, целесообразно понимать не только значимые и трансформационные, но и эволюционные изменения.

П.И. Ваганов определяет управленческие инновации как «целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом» [5, с. 35]. По мнению П.И. Ваганова, управленческие инновации осуществляются в трех основных формах адаптационных механизмов: структурного, административного и информационного.

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 предприятием 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.

Сегодня в России растет интерес к проблемам малого инновационного бизнеса. Согласно данным информационно-аналитического агентства «BisHelp» [6], доля инновационного предпринимательства в общей структуре малого бизнеса России составляет, по разным оценкам, от 1,4 до 3,5 %. При этом из всех малых инновационных предприятий страны не более 15 % предлагают продукт действительно новый для уровня региона или страны в целом. Эти предприятия проводят научные исследования, занимаются охраной интеллектуальной собственности и коммерциализацией нововведений на рынке.

В июне 2010 г. были опубликованы результаты, полученные в рамках исследовательского проекта «Конкурируя за будущее сегодня: новая инновационная политика для России», выполненного по заказу Всероссийской организации малого и среднего бизнеса «ОПОРА России». Одна из частей этого проекта включает опрос руководителей 200 малых инновационных российских компаний. С точки зрения нашей работы большой интерес представляют ответы руководителей малых инновационных фирм на вопросы о барьерах в развитии бизнеса и о желаемой поддержке малого инновационного бизнеса.

Выявленные основные проблемы внедрения инноваций [7] находят свое отражение и в ответах респондентов – лидеров инновационных предприятий: ограниченный внутренний и внешний спрос на инновации, ограниченное предложение инноваций, отсутствие каркаса экономики, проблемы человеческого капитала, проблемы социального капитала.

Особо стоит отметить, что внедрение управленческих инноваций особо осложнено в силу наметившегося отставания именно в сфере образования.

А что думают о качестве высшего образования в России? Бизнес видит много пробелов в подготовке выпускников технических и естественнонаучных факультетов вузов. Низким уровень подготовки считают 30 % руководителей малых инновационных компаний и 35 % руководителей средних и крупных компаний из традиционных секторов. При этом количество руководителей, довольных нынешней вузовской подготовкой, ни в инновационном бизнесе, ни в традиционном не составляет и половины опрошенных (47 % и 41 %).

Требования инновационного предприятия к способностям и компетенции человеческих ресурсов отличаются от предъявляемых к ним требований со стороны производства. Процесс производства не требует от людей специальных творческих способностей, поскольку речь идет о производстве больших серий одной и той же продукции. Креативный сектор, наоборот, работает с оригинальными, порой остроумными идеями, творческим потенциалом человека, его продукция далеко не серийная, часто речь идет о единственном в своем роде экземпляре.

Все это формирует иные требования к качеству трудовых ресурсов. От работников инновационного предприятия требуется наличие способности к творческому мышлению, генерации новых идей, оригинальных решений, – способности осваивать новые технологии. Поэтому одним из основных требований является высокий уровень профессиональной подготовки, который играет важную роль в формировании успешной организации. Речь идет прежде всего о развитии индивидуальных творческих способностей человека. Системы обучения, заставляющие просто зубрить материал, теряют смысл.

Что касается анализа позиций России в мировом высшем образовании, достаточно взглянуть на международные рейтинги университетов, чтобы убедиться в серьезном отставании лидирующих российских вузов от университетов тех развитых стран. Ведущие позиции в этих рейтингах занимают вузы США и Великобритании. Лидирующий университет России, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, не во всех рейтингах входит даже в первую сотню.

Самые высокие позиции (77-е место в 2009 г.) ведущий российский вуз занимает в рейтинге, составленном специалистами из Китая. Специалисты Центра университетов мирового класса Шанхайского университета Цзяо Тун ставят его выше собственных вузов. Следует отметить, что специалисты из Великобритании и Тайваня, использующие другую методику оценки, в большей степени ориентированную на сегодняшние научные заслуги и уровень качества преподавания, отводят китайским университетам гораздо более высокие позиции. МГУ им. Ломоносова при этом оказывается во второй или даже в третьей сотне, рядом с университетами Чехии или Южно-Африканской Республики. Этот анализ показывает, что Россия теряет накопленные когда-то преимущества в высшем образовании и по некоторым показателям начинает уступать даже Китаю и Бразилии.

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.

Обучение и предоставление информации. Обучение – основной способ 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, то есть разделяемых и поддерживаемых всеми, целей.

Система стимулирования должна иметь относительно устойчивый характер и увязывать доход работников с эффективностью их деятельности. В практике работы возможно предложить 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. Выбор отдельного метода или их сочетания определяется той конкретной ситуацией, которая сложилась на предприятии, возможностями руководителей обеспечить их реализацию.

При создании инновационной компании главную роль играют руководитель и его команда. Значимость фактора «личные связи» отражает представление не только о важности лидерских качеств и умения налаживать взаимодействие с людьми, но и об институциональных особенностях бизнес-среды, когда недостаток формальных институтов восполняется неформальными.

Ссылки:

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Новосибирск, 2010.
2. Tichy T.M. Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York, Wiley, 1986.
3. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. М., 2005.
4. Birkinshaw Julian. How Management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review, -sum. 2006.
5. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций. СПб., 2002.
6. ULR: <http://www.bisHelp.ru> (дата обращения: 24.10.2011).
7. Панфилов А.В. Инновационная деятельность малого предпринимательства при Южно-Российском государственном техническом университете. Ростов н/Д, 2010.

References (transliterated):

1. Markova V.D., Kuznetsova S.A. Strategicheskij menedzhment: ponyatiya, kontseptsii, instrumenty prinyatiya resheniy. Novosibirsk, 2010.
2. Tichy T.M. Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York, Wiley, 1986.
3. Foster R., Kaplan S. Sozidatel'noe razrushenie. M., 2005.
4. Birkinshaw Julian. How Management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review, -sum. 2006.
5. Vaganov P.I. Metodologicheskie problemy upravlencheskikh innovatsiy. SPb., 2002.
6. ULR: <http://www.bisHelp.ru> (date of access: 24.10.2011).
7. Panfilov A.V. Innovatsionnaya deyatel'nost' malogo predprinimatel'stva pri Yuzhno-Rossiyskom gosudarstvennom tekhnicheskom universitete. Rostov n/D, 2010.