

УДК 658.012

Шульгіна Л. М.

д.е.н., проф.

Волоконський С. В.

магістрант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут»

МІСЦЕ ОПОРУ ЗМІНАМ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

У статті розглянуто основні підходи до розуміння процесу впровадження управлінських інновацій у працях як вітчизняних, так і закордонних вчених та місце опору змінам у процесі впровадження управлінських інновацій. Проаналізовано основні шляхи подолання опору змінам серед персоналу організації та запропоновано використовувати з цією метою інформаційні технології.

Ключові слова: управлінські інновації, опір змінам, опір персоналу, подолання опору змінам, інноваційний розвиток.

Постановка проблеми. Питання забезпечення конкурентоспроможності за обмежених фінансових можливостей сьогодні з особливою гостротою стоїть перед більшістю підприємств та організацій України. Шляхом підвищення конкурентоспроможності за таких умов може стати впровадження управлінських інновацій. Однак управлінські інновації зачіпають існуючий ритм життя підприємства, його організаційну культуру і неминуче провокують опір змінам з боку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми опору персоналу у процесі впровадження управлінських інновацій була описана у працях таких вчених як А. Лебедєв., Л. Прокопишин, А. Момчева, А. Бистров, Е. Даніел, Дж. Хаскет.

Формування цілей статті. Метою статті є визначення місця опору змінам у процесі впровадження управлінських інновацій, аналіз шляхів його подолання та формування пропозицій щодо використання інформаційних технологій у процесі подолання опору персоналу.

Виклад основного матеріалу. Не існує єдиного підходу до процесу впровадження управлінських інновацій.

А. Лебедев стверджує, що механізм впровадження управлінських інновацій має індивідуальну природу для кожної організації і формується дослідним шляхом.

Однак, учений вважає, що будь-який процес впровадження управлінських інновацій повинен мати, незалежно від своїх цілей, такі характеристики: цілеспрямованість, перспективність, оперативність, надійність, економічність, здатність до розвитку, стійкість [1, с. 4].

За А. Лебедевим, стійкістю є незмінність основних властивостей, цілісність функціонування організації управлінських інновацій та її елементів, а також негайне вироблення контрзаходів. Таким чином, подолання опору персоналу є необхідною умовою організації впровадження управлінських інновацій.

Іншої думки дотримується Л. Прокопишин. Він описує у загальному вигляді процес впровадження управлінських інновацій, але не приділяє достатньої уваги проблемі опору персоналу. Вчений визначає такі основні стадії впровадження управлінських інновацій: 1) інвенція – поява ідеї інновації; 2) ініціація – пошук варіантів впровадження ідеї внаслідок використання інформаційних технологій; 3) дифузія – втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом [2, с. 630].

На відміну від Л. Прокопишина, А. Момчева деталізує процес впровадження управлінських інновацій. Посилаючись на особливості функціонування вітчизняних підприємств, вона пропонує модель послідовності впровадження управлінських інновацій (рис. 1).

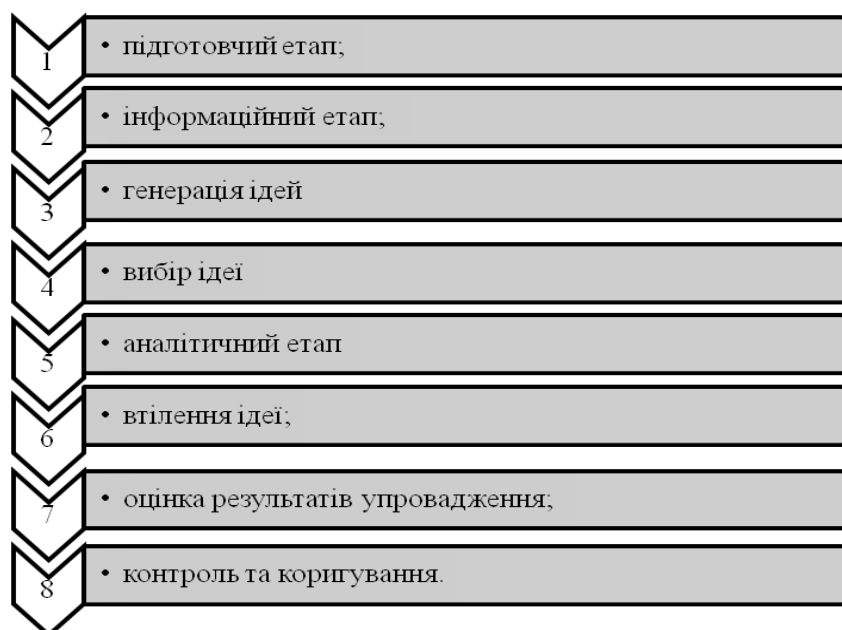


Рис. 1. Послідовність впровадження управлінських інновацій за А. Момчевою

Розглянемо більш детально кожний етап впровадження управлінських інновацій за алгоритмом А. Момчевої [3, с. 102]:

1) підготовчий етап полягає в комплексному аналізі діяльності підприємства, виявленні слабких місць і проблем, що потребують вирішення;

2) інформаційний етап (або етап подолання опору персоналу) містить у собі підготовку персоналу до впровадження нетрадиційних методів управління;

3) генерація ідей. Для ефективної організації цього етапу необхідно постійно заохочувати працівників до формулювання нових ідей, створити їм необхідні умови та надати ресурси для проведення експериментів;

4) вибір найбільш оптимальної із альтернативних ідей, що може відбуватися різними способами;

5) аналітичний етап – аналіз та оцінка можливостей впровадження нововведення;

6) втілення ідеї – безпосередня реалізація новинки на підприємстві;

7) оцінка результатів впровадження – оцінка корисного ефекту від реалізації управлінської інновації;

8) контроль та коригування процесу.

У підході А. Момчевої подолання опору персоналу виокремлено у окремий – інформаційний – етап, що безумовно свідчить про важливість вирішення цього питання.

Інформаційний етап містить у собі підготовку персоналу до впровадження нетрадиційних методів управління, ознайомлення з результатами попередніх інновацій, тренінги. Однак, автор зазначає, що подолання опору персоналу має здійснюватись не лише на етапі інформування, а впродовж усього процесу втілення управлінських інновацій.

Не менш важливим для успішного впровадження управлінської інновації подолання опору персоналу вважає і А. Бистров. Він виділив три основні проблеми при впровадженні управлінських інновацій [4, с. 100]:

1) нерозуміння сутності та ролі організаційно-управлінських інновацій у сучасних економічних умовах;

2) недооцінка особового чинника при реалізації організаційно-управлінських інновацій, оскільки часто управлінські нововведення викликають конфлікт інтересів, опір персоналу організації;

3) відсутність необхідних знань і навичок ефективної реалізації організаційно-управлінських інновацій.

Отже, як свідчить представлений вище перелік проблем, суттєвою перешкодою під час впровадження управлінських інновацій може стати опір з боку персоналу і не тільки працівників, а й керівників різних рівнів.

Для ефективного впровадження управлінських інновацій необхідно приділяти увагу способам подолання опору змінам. Вітчизняні науковці серед шляхів подолання опору змінам серед персоналу виокремлюють такі [3, 4]:

- тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства;

- проведення семінарів, що надаватимуть інформацію про сутність пропонованих змін, їхні сильні сторони, переваги не лише для організації загалом, а й для кожного працівника;

- схвалення управлінських інновацій зовнішніми незалежними експертами: викладачами бізнес-шкіл, спеціалістами консалтингових компаній, представниками засобів масової інформації, партнерами;

- навчання, ділові ігри, тренінги та семінари, дистанційні освітні курси.

Перед тим як запропонувати для впровадження управлінської інновації варто врахувати організаційну культуру, особливо її глибинні рівні. Управлінські інновації не повинні бути радикально відмінними від філософії організації.

Тому, щоб уникнути або мінімізувати опір змінам серед персоналу організації, варто дослідити її організаційну культуру, дізнатися, чию думку вважають авторитетною працівники організації, і (за можливості) залучити цих людей у процес впровадження управлінських інновацій.

Окремо треба зазначити, що у працях закордонних науковців можна побачити дуже важливу умову успішного впровадження управлінської інновації. Вони стверджують, що ефективна управлінська інновація можлива тоді, коли вона відповідає не лише цілям організації, а й потребам персоналу [5; 6].

Враховуючи, за можливістю, цей аспект можна суттєво зменшити ризик опору змінам і прискорити процес впровадження управлінських інновацій.

Для подолання опору персоналу доцільно використовувати сучасні інформаційні технології.

Інформування персоналу про причини та необхідність управлінських інновацій можна проводити через сайт організації, внутрішню соціальну мережу, електронну пошту, програмно-інформаційні комплекси, інші канали електронної комунікації.

За допомогою наведених вище інструментів можна реалізувати більшість з запропонованих вченими шляхів подолання опору змінам, а особливо донести до персоналу схвалення управлінських інновацій авторитетними експертами, оскільки при цьому можна охопити максимальну кількість людей.

Інформацію доцільно подавати різними способами, тобто як у вигляді тексту, так і у вигляді інфографіки, відео. Ознайомлюючись з інформацією, людина сама вибере найбільш зручну для сприйняття інформації форму, що безумовно сприятиме досягненню мети інформування.

Окрім можливості подати інформацію у різних формах, інформаційні технології дають нам змогу отримати зворотній зв'язок, врахування якого дозволить значно зменшити опір змінам. При цьому необхідно дотримуватись умови, що обробкою зворотнього зв'язку повинні займатися компетентні працівники, що оперативно зможуть відповідати на питання персоналу.

На сьогодні існує багато варіантів спеціального програмного забезпечення та технологій для організації ефективної комунікації в організації. Важливою функцією спеціального програмно-інформаційного забезпечення є можливість контролю з боку відправника повідомлення ознайомлення отримувача. Окрім готового програмного забезпечення, організації використовують і спеціально розроблене програмне забезпечення для власної організації, що має як ряд переваг, так і недоліків.

Великі організації, що мають власний штат програмістів, розробляють власні програмно-інформаційні комплекси, що враховують організаційну культуру та існуючі процеси в організації. Розробка власного програмно-інформаційного-комплексу також сприятиме підвищенню рівня інформаційної безпеки. Такого виду програмно-інформаційні комплекси використовуються в банках, державних установах.

Отже, для отримання якісного зворотнього зв'язку керівництво повинно вибрати найбільш відповідний організації інструмент або використовувати декілька каналів комунікації.

Висновки. Незважаючи на присутність у науковій літературі різних підходів до розгляду процесу впровадження управлінських інновацій, більшість учених одностайні у визначенні опору з боку персоналу як серйозної проблеми і пропонують шляхи його подолання.

Найбільше уваги подоланню опору персоналу приділено у моделі А. Момчевої. У запропонованій вченою моделі подолання опору персоналу виділено окремим етапом.

Серед шляхів подолання опору персоналом можна виокремити тестування управлінської інновації в умовах, близьких до реальної господарської діяльності підприємства, проведення семінарів, схвалення управлінських інновацій зовнішніми незалежними експертами, навчання, тренінги та семінари, дистанційні освітні курси.

Інформування персоналу про причини та необхідність управлінських інновацій можна проводити через сайт організації, внутрішню соціальну мережу, електронну пошту, інші канали електронної комунікації. Інформаційні технології дають нам змогу отримати важливий для нас зворотній зв'язок, врахування якого дозволить значно зменшити опір змінам.

Існує три варіанти інструментів для організації отримання зворотнього зв'язку: використання існуючих на ринку програмних продуктів, замовлення індивідуального програмного забезпечення, самостійна розробка власного програмного забезпечення.

Для отримання якісного зворотнього зв'язку керівництво повинно вибрати найбільш відповідний організації інструмент або використовувати декілька каналів комунікації

Список використаної літератури

1. Лебедев А. И. Проблемы внедрение управленческих инноваций в организациях телекоммуникационного сектора экономики/ А. И. Лебедев // Наука и образование, – 2012. – С. 2-4.
2. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах / Л. П. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008 – № 628. – С. 628-633.
3. Момчева А. М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження / А. М. Момчева // Вісник Дніпропетровського університету, Серія "Економіка". – 2013. – № 7/4. – С. 98-105.
4. Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій [Електронний ресурс] / А. Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – № 2. – С. 53-57.

5. Daniel E. Don't blame the tools: the adoption and implementation of managerial innovations / E. Daniel, A. Myers, K. Dixon // Research Executive Summaries Series. – 2008. – Vol. 4. – Issue 2. – 11 p.
6. Heskett J. Where Will Management Innovation Take Us? [Електронний ресурс] / J. Heskett // Boston: Harvard Business School Press, 2008. – Режим доступу: <http://www.hbswk.hbs.edu/item/5887.html>.
7. Hamel G. The Future of Management / G. Hamel. – Boston: Harvard Business School Press, 2007. – 288 p.

ШУЛЬГИНА Л. М., ВОЛОКОНСЬКИЙ С. В. МЕСТО СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

В статье рассмотрены основные подходы к пониманию процесса внедрения управленческих инноваций как среди отечественных исследователей, так и среди зарубежных ученых и место сопротивления изменениям в процессе внедрения управленческих инноваций. Проанализированы пути преодоления сопротивления изменениям среди персонала организации и предложено использовать для этой цели информационные технологии.

Ключевые слова: управленческие инновации, сопротивление изменениям, сопротивление персонала, преодоления сопротивления изменениям, инновационное развитие

SHULHINA L. M., VOLOKONSKY S. V. PLACE OF RESISTANCE TO CHANGE IN THE PROCESS OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGERIAL INNOVATIONS

The article contains main approaches to understanding the process of implementation of managerial innovations among domestic and foreign scientists, and a place of resistance to change in the process implementation of managerial innovations, the ways to overcome resistance to change of the staff of the organization and ways of using information technologies in order to minimize the resistance of staff.

Keywords: managerial innovation, resistance to change, resistance of staff, overcome resistance to change, innovative development.