**Управление коллективом в процессе внедрения нововведений**

**Н. П. Масленникова, кандидат экономических наук, Государственный университет управления, Москва**

**Необходимость нововведений**

Чтобы не просто выжить, а расти и развиваться, организация вынуждена изменяться в соответствии с поставленными целями. Если она не приспособится к новым обстоятельствам, не будет внедрять нововведения, новые направления деятельности, она потерпит неудачу и прекратит существование. Требуемое количество нововведений растет, и темп их внедрения убыстряется. Это подтверждается наблюдениями практики хозяйствования.

**Ситуация**

Приватизированное машиностроительное предприятие (ранее государственной формы собственности), которое ныне приобрело юридический статус ОАО, унаследовало значительное количество объектов социальной, культурно-бытовой сферы (гостиницы, больницы, клубы, стадионы; пионерские лагеря; детские сады и т. д.), они остались на балансе предприятия, но уже не финансируются из бюджета.

Объекты соцкультбыта являются убыточными, но требуются значительные затраты на их содержание. Чтобы выжить в рыночной среде, необходимы какие-то нововведения.

В частности, есть два варианта нововведений. 1. Передать объекты соцкультбыта в долгосрочную аренду (свыше 1 года), основные средства передаются на баланс вновь созданному предприятию - закрытому акционерному обществу, старое предприятие участвует в уставном капитале этого ЗАО, например, с долей участия 60%;

2. Создать холдинговую компанию на базе предприятия, выделив объекты соцкультбыта в самостоятельные юридические лица, и организовать функциональные звенья - штабы специалистов по маркетингу, планированию, финансово-бухгалтерской деятельности, юридической деятельности при исполнительном директоре из числа специалистов завода, работающих по договору с новыми юридическими лицами - бывшими объектами соцкультбыта.

Преимущества и недостатки каждого варианта нововведений приведены в таблице 1.

Вывод: с учетом действующих сил сопротивления, преимуществ и недостатков предпочтительным является второй вариант нововведений.

**Причины нововведений**

Их можно разделить на внешние (необходимость нововведений вызвана влиянием внешней среды) и внутренние (необходимость нововведений вызвана внутренними особенностями организации).

К числу внутренних причин нововведений могут быть отнесены и личностные качества менеджера, который сознательно пытается изменить элементы системы управления. Хотя внешние причины возникают чаще, но обычно наблюдается сочетание спланированных действий менеджера и влияния нескольких внешних факторов.

Внешние причины - факторы нововведений - представлены в табл. 2.

Анализ движущих и сдерживающих сил, сопровождающих нововведение

Процессу внедрения нововведений должен предшествовать детальный анализ ситуации, требующей вмешательства менеджера, с целью управления внедрением нововведений (табл. 3).

Таблица 1

Преимущества и недостатки двух вариантов нововведений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Первый вариант: передача в аренду | | Второй вариант: создание холдинга | |
| Преимущества | Недостатки | Преимущества | Недостатки |
| Нет затрат из чистой прибыли на содержание объектов соцкультбыта Получение дохода в виде арендной платы в размере, оговоренном договором аренды, но не более: арендная плата за минусом НДС и налога на прибыль (на арендную плату как доход) Доходы в виде арендной платы не облагаются налогом на пользователей дорогами (в дорожный фонд) и местным налогом - на содержание объектов жилсоцбыта | Отказ от ведения деятельности, связанной с соцкультбытом Потеря для работающих социальных льгот Руководство завода не имеет возможности распоряжаться объектами соцкультбыта, так как по уставу вмешательство в оперативную деятельность осуществляется на общем собрании акционеров-участников Необходимость согласования с коллективом работников и с профсоюзом прекращения деятельности, связанной с социальными вопросами Передача убыточных объектов ставит под сомнение возможность получения дивидендов в составе арендной платы и на свою долю капитала в новом ЗАО. В перспективе возможна потеря объектов социальной сферы для предприятия, передача их за долги третьим лицам и т. п. Передача объектов соцкультбыта в ЗАО рассматривается работающими акционерами как лишение части собственности и может вызвать социальный взрыв вследствие лишения социальных благ | Нет эксплуатационных затрат из чистой прибыли на содержание объектов Возможно предоставление самостоятельности коллективам объектов. Это позволит привлечь инициативу работников с целью поиска вариантов ликвидации убыточности Функциональные звенья работают по договору с новыми юридическими лицами, следовательно, возможно увеличение их зарплаты и использование знаний, умений и опыта по повышению прибыльности объектов соцкультбыта Создание холдинговой компании на базе предприятия сохраняет его имидж и торговую марку Не прекращается деятельность, связанная с социальной сферой, так как объекты находятся в составе холдинга, рабочие могут получать социальные выплаты: путевки в пансионат, дом отдыха, для детей - в лагерь отдыха, оплату детского сада по льготной цене и т. п. | Необходимость разработки бизнес-плана по ликвидации убыточности и расширения сферы услуг для каждого самостоятельного юридического лица — бывшего объекта соцкультбыта, ныне находящегося в составе холдинговой компании |

Таблица 2

Внешние причины нововведений

|  |  |
| --- | --- |
| Причины | Примеры |
| Рыночные | Рост конкуренции Уменьшение доли рынка сбыта Более высокие требования заказчика к качеству продукции Низкий спрос на продукцию |
| Экономические | Убыточность производства продукции Низкая рентабельность продукции Высокие издержки производства Перерасход материалов Недостаток собственных оборотных средств Изменение курса валюты Изменение цен на энергоносители, сырьевые материалы |
| Социальные | Безработица Текучесть кадров Наличие социальных программ (оздоровление, жилье, экология и т. п.) |
| Технологические | Достижения НТП в области менее материалоемких технологий, прогрессивного оборудования, оснастки Создание новых коммуникационных связей Разработка современных информационных систем и т. д. |
| Политические | Введение нового налогового кодекса Смена политического лидера в составе местной власти, правительства Издание постановлений правительства, указов президента Влияние профсоюзов |
| Случайные | Влияние стихийных бедствий (наводнение, пожар, ураганы) Другие |

Таблица 3

Схема процесса анализа нововведений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап анализа | | Возможный вариант аналитической информации |
| Определение уровня иерархии, охваченного нововведением | | Макроуровень (народное хозяйство в целом) Уровень отрасли Уровень дирекции (верхний) Уровень среднего звена (отдел, цех, корпус) Уровень индивидуума (рабочее место) |
| Этап анализа | Возможный вариант аналитической информации | | |
| Анализ времени и сложности нововведения | Продолжительность времени и сложность нововведения возрастают по мере увеличения охвата нововведением большего количества уровней управления, двигаясь по иерархии снизу вверх | | |
| Анализ движущих сил по времени действия | Составление списка движущих сил, действующих постоянно Составление списка движущих сил, действующих кратковременно | | |
| Определение потенциальных сил, способных стать движущей силой при определенных условиях | Определение условий, при которых потенциально существующие силы могут быть движущими | | |
| Анализ движущих сил по степени мощности | Ранжирование движущих сил с целью определения наиболее значимых | | |
| Анализ движущих сил на возможность манипулирования ими | Внешние — нельзя манипулировать, внутренние — можно манипулировать | | |
| Анализ сдерживающих сил | Варианты сдерживающих сил (см. табл. 4) | | |

Процесс нововведения испытывает на себе действие как движущих, так и сдерживающих сил.

Характеристика сдерживающих сил, наиболее часто встречающихся в практике, дана в табл. 4.

Таблица 4 Характеристика сдерживающих сил

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Содержание сдерживающей силы | Причина возникновения | Степень опасности и последствия действия сдерживающей силы |
| Узкособственнический интерес: боязнь что-то потерять | Особенности психологии человека: свои интересы ставятся выше интересов организации | Степень опасности низкая Возможно создание групп давления, цель которых -провалить нововведение |
| Неправильное понимание последствий нововведения | Отсутствие полной и достоверной информации о нововведении, отсутствие доверия к руководству | Последствия могут быть опасны, так как неправильное понимание может привести к возникновению слухов, сплетен и вызвать сопротивление всего коллектива |
| Содержание сдерживающей силы | Причина возникновения | Степень опасности и последствия действия сдерживающей силы |
| Различное восприятие нововведения у разных хозяйствующих субъектов | Психологические особенности личности, нежелание изменений, отсутствие достоверной информации о последствиях нововведений | Последствия опасны, могут привести к открытому несогласию коллектива |
| Боязнь сокращения вследствие введения новшеств | Неуверенность в своих силах, способностях, опасение, что люди не будут иметь возможности переквалифицироваться, недоверие к руководству | Последствия опасны, так как провоцируют поведение, ориентированное на поддержание собственного престижа и несогласие с нововведениями |
| Боязнь потери контроля, своей значимости вследствие нововведений, особенно в области техники и технологии | Психологические особенности личности: нежелание менять соотношение «сделано мной» вследствие, например, автоматизации труда и уменьшения трудоемкости выполняемых функций | Возможность коалиции противников нововведений, разрушить которую можно лишь привлечением противников к процессу обсуждения и принятия решений |
| Наличие длительного состояния неопределенности будущего | Отсутствие информации о последствиях нововведения на каждом рабочем месте и длительности этого процесса, отсутствие доверительных отношений между личностью и менеджером | Сопротивление можно уменьшить предоставлением большего объема информации о причинах изменений и об их длительности, необходимо ликвидировать ощущение «прохождения пропасти с завязанными глазами» |
| Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать нововведение | Отсутствие времени на обдумывание нововведений, их последствий, присущее людям чувство скептицизма, отсутствие предварительной информации | Последствия устранимы проведением встреч и бесед с работниками до того, как будет объявлено о нововведениях |
| Нарушение традиций, ценностей, привычек | Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые позволят нарушить устои, привычки, ценности | Последствия устранимы проведением предварительных бесед с каждым участником нововведений |
| Содержание сдерживающей силы | Причина возникновения | Степень опасности и последствия действия сдерживающей силы |
| Потеря престижа | Отсутствие уверенности, что компетенция, признанная на старом рабочем месте, сохранится | Потери устранимы проведением предварительной беседы и привлечением к процессу обсуждения и принятия управленческого решения |
| Боязнь потери компетенции вследствие нововведения | Отсутствие разъяснений, обучения и подготовки людей для работы в новых условиях | Последствия устранимы обучением и подготовкой |
| Увеличение объема работы | Скрытие факта увеличения работ вследствие нововведений, отсутствие роста вознаграждения за больший объем работ | Последствия устранимы, если признается как реальность возросший объем работы и назначается соответствующее вознаграждение |
| Наличие прошлых обид | Отсутствие контакта, позволяющего обсудить недомолвки и недоразумения, возникшие в прошлом | Наличие сопротивления нововведениям, если источником изменений является человек или организация, которая обидела работника в прошлом Последствия устранимы при устранении прошлых обид |
| Наличие реальных угроз | Любое нововведение действительно содержит некоторые нежелательные для людей последствия, которые затрагивают их интересы и приводят к необходимости сопротивляться | Последствия устранимы при наличии доверия и правдивости в отношениях работника и менеджера |
| Случайные неожиданности | Неожиданное влияние одного события на другое | Последствия устранимы при планировании катастрофы; необходимо пользоваться законами Мерфи, чтобы планировать даже невозможное |

**Варианты политики внедрения нововведений в коллективе**

Директивная политика. Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности. Необходимым условием является сильная личность менеджера, наличие необходимой информации и возможности подавить сопротивление коллектива. Менеджер при этом должен обладать значительными полномочиями, полнотой власти и необходимой стойкостью, чтобы довести начатые изменения до конца. Ясно, что политика директивных изменений эффективна при невозможности применения других вариантов политики.

Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

Политика достижения общих целей. Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов - специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных, так и всей организации.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

**Этапы осуществления нововведения**

Осуществлять нововведения предлагается по этапам (табл. 5).

Таблица 5 Этапы осуществления изменений

|  |  |
| --- | --- |
| Подготовительный этап | Определение проблемы и уровня нововведения Анализ движущих и сдерживающих сил Выявление потенциальных движущих сил Определение причин и источников сил сопротивления Определение круга лиц, вовлекаемых в процесс внедрения нововведения Определение политики нововведения Определение проблем, которые следует решить для преодоления сил сопротивления Составление графика осуществления нововведения Определение параметров контроля над процессом осуществления нововведения Определение необходимых ресурсов для осуществления изменений, включая и привлечение внешних консультантов и экспертов |
| Осуществление нововведения | Изменение только того, что необходимо для достижения желаемого результата Общение с членами коллектива согласно выбранной политике Привлечение к изменениям членов коллектива с целью формирования у них чувства ответственности и причастности к нововведениям Наличие подробного плана осуществления нововведения Наличие необходимых финансовых, временных, человеческих ресурсов |
| Контроль | Выделение необходимых ресурсов для осуществления контроля Решение вопроса об обучении сотрудников |
| Оценка осуществления нововведения | Анализ достигнутых результатов Осуществление обратной связи с объектами и субъектами нововведений Информирование о результатах |

Таким образом, любое нововведение должно быть тщательно подготовлено. Необходимо проанализировать необходимость нововведения, взвесить все за и против; рассмотреть возможные варианты решения проблемы, их достоинства и недостатки; выявить движущие силы, сопровождающие нововведение, и силы, сдерживающие его внедрение. Затем важно провести разъяснительную работу среди членов коллектива.