

Быковский Роман Евгеньевич

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА
КРУПНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Специальность: 22.00.08 — социология управления

А в т о р е ф е р а т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук.



Москва — 2006

Работа выполнена на кафедре социологии Московского гуманитарного университета.

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор
Луков Валерий Андреевич

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, профессор
Суслаков Борис Алексеевич

кандидат социологических наук, доцент
Евенко Сергей Леонидович

Ведущая организация: Государственный университет управления

Защита состоится 30 июня 2006 года в 12.00 часов на заседании диссертационного совета Д 521.004.02 при Московском гуманитарном университете по адресу: 111395, Москва, ул. Юности, 5/1, корп. 3, зал заседаний диссертационных советов (ауд. 511).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского гуманитарного университета по тому же адресу.

Автореферат разослан "29" мая 2006 года.

Ученый секретарь  Селиверстова Н. А.
диссертационного совета

2006А
14687

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

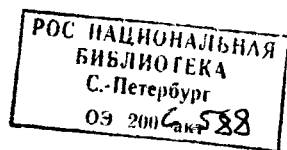
Актуальность темы исследования. В современном, динамично развивающемся обществе, в условиях жесткой конкуренции большое значение приобретает внедрение инноваций в различные отрасли промышленного комплекса России. В связи с этим остро встает вопрос об адаптации персонала предприятий к этим изменениям, проблема управления этим процессом.

Руководители крупных предприятий первыми пришли к пониманию необходимости внедрения инновационных технологий и процессов в производство. Инновационная деятельность все больше рассматривается ими как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. К тому же только крупные предприятия в условиях отсутствия централизованной поддержки государства обладают достаточными ресурсами и возможностями для реализации таких проектов.

Важным фактором в условиях конкуренции и рыночной среды является подготовка высококвалифицированной и жизнеспособной кадровой смены — молодых специалистов, способных с минимальным сроком адаптации подключиться к исследованиям и разработкам самого современного уровня. Но зачастую руководство предприятия сталкивается со значительным сопротивлением при внедрении новых технологий со стороны персонала. Возникает проблемная ситуация: внедряемые инновации в конечном счете позволяют предприятию существенно увеличить оплату труда сотрудников, содействовать повышению качества их жизни, однако работники препятствуют таким технологическим изменениям. В итоге внедрение инновационных технологий затягивается или осуществляется в неполном объеме и с заметными искажениями особенно в той части, где преимущественное значение имеет человеческий фактор. Это значительно уменьшает конкурентные преимущества предприятия и обесценивает результаты внедряемой инновации.

Опыт осуществления организационных реформ в условиях разных социокультурных систем неравноценен, и необходимо внимательно изучить проблему внедрения инновационных технологий на производстве именно в свете ее преломления в российском обществе. Этими обстоятельствами определяется актуальность, а также объект и предмет исследования.

Степень научной разработанности проблемы. В западной и отечественной литературе существует множество работ, рассматривающих значение, роль и стратегии поведения персонала при внедрении различных инноваций на предприятии.



Особое значение для социологии управления имеют работы Э. Мейо и его последователей, изучавших влияние человеческого фактора на производительность труда. Проблемы формирования инновационного мышления, роли персонала в реализации нововведений исследуют в своих работах Е. Т. Гребнев, В. С. Дудченко, Р. Л. Кричевский, А. Г. Поршнева, А. И. Пригожин, Б. Санто, Б. Твисс, Б. Ф. Усманов, Р. Фостер и др. Инновационный менеджмент рассматривается в работах И. Н. Герчиковой, А. И. Кравченко, И. О. Тюриной.

Общие вопросы управления персоналом рассматриваются в работах российских ученых Т. Ю. Базарова, Т. П. Галкиной, Б. Л. Еремина, Д. К. Захарова, А. Я. Кибанова, Э. М. Короткова, Ю. Д. Красовского, Б. А. Лёвина, Т. О. Соломанидиной, М. В. Удальцовой и др.

Влияние представления менеджера о человеческой мотивации на его стиль руководства исследовал Д. МакГергор. Классификации стратегий адаптационного поведения посвящены работы таких российских авторов, как А. Л. Журавлев, Ю. Д. Красовский, Е. В. Маслов. Проблемы вовлечения работников в процесс разработки и контроля систем и методов на предприятии исследовал Э. Деминг. Вопросы организации обучения специалистов под перспективные инновационные процессы в организациях Германии рассматривают А. Н. Исаенко, В. И. Матирко, А. А. Модик и др. О ключевом значении обучения и повышения квалификации персонала в условиях инновационной деятельности пишут Й. Ниссенен и Э. Воутилайнен. Т. Сантолайнен рассматривает проблему психологической ориентации руководителей предприятий на внедрение нововведений. Анализ мотивации персонала при внедрении инноваций и роль в этом процессе менеджеров проводят И. Д. Ладанов и В. А. Пронников. Мотивационные факторы персонала, влияющие на внедрение инноваций, приводит в своем труде И. Перлаки. Проблема адаптации персонала к инновациям рассматривается в работе Я. Мондена.

Стратегиям внедрения инноваций и некоторым аспектам, касающимся проблемы «инновация-персонал» посвящены работы Л. Водачека и О. Водачковой из Словакии. Отдельные проблемы работы с персоналом в условиях внедрения нововведений рассматривают К. Дэвис, Д. Ньюстром, Л. Планкет, Дж. Райт, Б. Твисс, Г. Хейл, Л. Якока и др.

Для целей диссертации существенны были исследования по проблемам роли информационной составляющей в управленческой деятельности (К. К. Колин, Б. А. Суслаков, Д. С. Чернавский и др.).

Исследование путей становления инновационной политики организации, роли персонала в ее реализации в отечественных организациях является особенно важным потому, что теоретико-методологические аспекты данной проблемы разработаны недостаточно глубоко, без учета системного подхода. Все

это обусловило выбор темы данного исследования и определение его объектно-предметной области, целей и задач.

Объектом исследования являются работники крупного предприятия.

Предмет исследования — управление организационным поведением персонала крупного предприятия в процессе внедрения инновационных технологий.

Цель исследования: определить факторы, влияющие на выбор основных стратегий организационного поведения работников крупного предприятия в ходе внедрения инновационных технологий, и разработать рекомендации по оптимизации этого процесса.

Задачи исследования:

1. Провести сравнительный анализ социологических концепций социальных инноваций и управления нововведениями.
2. Рассмотреть основные стратегии организационного поведения работников при внедрении инновационных технологий.
3. Выделить факторы, влияющие на выбор той или иной стратегии.
4. Выработать возможные пути оптимизации внедрения инновационных технологий на крупном предприятии.

Основной **гипотезой исследования** является следующее предположение: управление организационным поведением персонала предприятия в условиях внедрения инновационных технологий возможно путем выборочного влияния на факторы, определяющие основные стратегии организационного поведения работников. Причем влияния на факторы, признаваемые работниками второстепенными, достаточно для достижения значимого результата.

Методологическую основу исследования составили труды отечественных социологов Ю. Д. Красовского и А. И. Пригожина, содержащие концепции ролевого подхода к оценке влияния трудового коллектива на результаты внедрения инноваций. Важные методологические положения почерпнуты из работ Т. В. Вершининой и Е. В. Маслова, посвященных адаптации сотрудников предприятия. Используются идеи Р. Л. Кричевского, характеризующие понятие сопротивления инновациям. Эти позиции дополняются анализом данных, полученных в результате исследований и позволяющих комплексно рассматривать проблему выбора стратегии адаптации работниками крупных предприятий. Применены положения тезаурусного подхода В.А. Лукова, который разрабатывается научной школой Московского гуманитарного университета.

Эмпирическую базу исследования составляют:

- данные анкетного опроса сотрудников и руководителей среднего и низшего звена трех крупных предприятий (2005 г., опрошен 81 человек, выборка целевая), а также результаты экспертного опроса в форме свобод-

ного интервью среди руководителей среднего и низшего звена (2005 г., опрошено 15 экспертов);

- включенное наблюдение за управленческой деятельностью отделов, в функции которых входит внедрение инновационных технологий в крупной фармацевтической компании (2004–2006 гг.);
- контент-анализ документации по внедрению инновационных проектов в той же фирме.

Научная новизна исследования состоит в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Выявлены факторы, влияющие на выбор стратегии поведения персонала в процессе внедрения инновационных технологий: изменение условий труда, материального положения работника, возможность его карьерного роста, информированность о целях и методах внедрения инновации, наличие необходимой квалификации и предыдущего опыта по внедрению новшеств, а также то, кто является инициатором нововведения. На основе оценок персонала проведено разделение факторов на основные и второстепенные по степени их влияния на выбор работниками стратегии организационного поведения

2. Обоснована возможность преодоления негативного отношения к инновациям со стороны коллектива путем воздействия на факторы, признаваемые работниками второстепенными.

3. Установлено, что из всего многообразия поведенческих реакций персонала на внедрение инновационных технологий выделяются две доминирующие стратегии организационного поведения: стремление к изменениям и сопротивление инновациям. Остальные стратегии либо не столь распространены, либо могут быть сведены к одной из доминирующих. Соответственно, одной из целей управления персоналом в этой области должно быть выявление означенных стратегий, скрытых за различными формами поддержки/отрицания инноваций (включая и квазиактивность позитивного или негативного характера), для дальнейшей корректировки поведения работников

4. Разработана модель внедрения инновации как социального процесса и показана цикличность его структуры. Обоснован принцип разделения этого процесса на циклические подпроцессы. Показано, что анализ этих подпроцессов целесообразно использовать для отслеживания динамического изменения характеристик основных элементов цикла, что даст возможность своевременно оптимизировать процесс внедрения инновации с целью повышения его эффективности.

Практическая значимость исследования. Проведенное исследование может быть полезно для разработки методов внедрения инновационных технологий и процессов на крупных предприятиях современной России. Результаты

исследования могут применяться и на малых предприятиях с учетом их специфики.

Данные материалы и выводы могут быть использованы в учебном процессе при чтении курсов «Социология», «Социология управления», «Теория организации», «Социология организации».

Апробация итога исследования. Итоги проведенного исследования были опубликованы в 3 статьях и представлены на II Международной научной конференции «Высшее образование для XXI века» (Москва, октябрь 2005 г.), конференции аспирантов кафедры социологии Московского гуманитарного университета (апрель 2006 г.).

Положения и выводы диссертации были обсуждены на заседании кафедры социологии Московского гуманитарного университета.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и литературы, а также приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обосновывается актуальность исследуемой темы, фиксируется степень ее научной разработанности, формулируются цели и задачи диссертационного исследования. Здесь же обозначены объект и предмет исследования, его методологическая основа и эмпирическая база. Характеризуется научная новизна и практическая значимость представленной работы.

Первая глава «Теоретико-методологические основы исследования стратегий организационного поведения в отношении инноваций» посвящена рассмотрению теоретических концепций инновационной деятельности в рамках различных подходов к управлению персоналом.

Инновационная деятельность в данном исследовании трактуется в том ее аспекте, который соотносится с организационным поведением и не охватывает технологические характеристики производственной инновации. Существенно то обстоятельство, что организационное поведение сотрудников в отношении инноваций преимущественно носит адаптационный характер, что определяет его (поведения) специфику.

Наиболее точно эволюцию места и роли работника при внедрении инноваций на предприятии отражает эволюция концепций управления персоналом и проведения инновационной деятельности. Как показал проведенный диссертантом анализ, под воздействием смены технологических укладов проходила и соответствующая смена концепций управления персоналом, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению — экономического, органического и гуманистического.

Экономический (технократический) подход к управлению дал начало концепции «использования трудовых ресурсов» (Ф. Гилбрет, Д. Мунк, Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, О. Шелдон и др.). В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. Организация, согласно этой точки зрения, это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо. Данный подход был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. При таком подходе мнение «рядового» сотрудника чаще всего никак не учитывается. Все основные решения принимаются высшим руководством, а подчиненные ставятся перед фактом. Отсюда и зачастую настороженное отношение работников к любым новшествам.

Органический подход сформировался в 1930-е годы благодаря идеям М. Вебера и работам американского социолога и психолога Э. Мэйо, открывшим роль человеческого и группового фактора в повышении производительности труда. На этой основе последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Работы К. Арджириса, Р. Блейка, А. Маслоу, Ф. Херцберга и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации выступают мощным фактором роста эффективности труда и управления. Реализация данной концепции впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Тем самым появилась возможность влияния на развитие собственного предприятия, мотивация к внедрению инноваций, пропал страх перед новшествами, так как теперь предприятие было заинтересовано в дальнейшем развитии сотрудника.

Гуманистический подход реализуется в последнее время как парадигма, которая исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура как целостное

представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования становится одним из объяснительных принципов управления. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей. В организационной культуре ценится своеобразие и индивидуальность каждого работника, признается его творческий потенциал, развивается атмосфера доверия и открытости, культивируются лояльность и преданность работников своему предприятию (компания). Трудовой коллектив в целом рассматривает себя как единую команду. Именно в этом случае создаются оптимальные условия для повышения инициативы коллектива. Теперь не только руководители компании, но и рядовые ее сотрудники заинтересованы в ее развитии и укреплении. Кардинально меняется отношение людей к новшествам. Исчезают опасения того, что они станут не нужны, не смогут приспособиться к новым условиям и т. п. В рамках данного подхода выявляется мощная мотивационная составляющая, направленная на внедрение инноваций со стороны рядовых сотрудников. У человека появляется уверенность в том, что если принято решение о внедрении какого-либо новшества, то оно было всесторонне взвешено, рассмотрены и учтены все возможные последствия, в том числе и для него лично. Создаются широкие возможности для распространения инициативы снизу.

Автор отмечает, что охарактеризованные подходы к управлению отличаются своим отношением к месту человека в системе «предприятие — человек», они предлагают различные механизмы и принципы управления сотрудниками предприятия. Но существуют и общие черты всех этих концепций. Прежде всего, это понимание того, что никакая современная организация не может быть статична. 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. Современное общество немислимо без интеллектуального продукта, получаемого в результате инновационной деятельности.

В диссертации показано, что в зависимости от классификационного признака, по которому происходит деление, разные авторы выделяют различные классификаторы инноваций. Эти классификации весьма обширны и общи. В зависимости от целей и подходов при описании роли и места инноваций на предприятии в качестве классификационных могут быть выбраны различные признаки. Диссертант придерживается такого основания для классификации инноваций, которое исходит из значимости отношения к ней сотрудника предприятия, того, как инновация влияет на человека и как человек влияет на нее. В

этой связи в диссертации анализируется соответствующая литература и выявляются фрагменты, которые автор попытался интегрировать в единую, целостную систему. Показано, что, влияя на факторы, которые способны затормозить или ускорить инновационный процесс, можно в значительной мере изменить отношение сотрудников к инновациям.

В этой связи в диссертации рассматривается вопрос о жизненном цикле инноваций, который представляет собой определенный период времени, в течение которого инновация обладает активной жизненной силой и приносит производителю и продавцу прибыль или другую реальную выгоду. Концепция жизненного цикла инновации вынуждает руководство компании анализировать хозяйственную деятельность как с позиции настоящего времени, так и с точки зрения перспектив ее развития.

Изменения условий трудовой деятельности (поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т. д.) делают необходимым для сотрудника адаптационный процесс, направленность и характерные черты которого многообразны. В зависимости от воздействия, которое индивид оказывает на окружающую среду, выделяются активная и пассивная адаптация. По своему воздействию на работника различаются прогрессивные и регрессивные результаты адаптации. Первичная производственная адаптация, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, не совпадает по механизмам с адаптацией вторичной, возникающей при последующей смене работы.

В связи с необходимостью постоянного принятия решений, вносящих изменения в самые различные сферы жизнедеятельности производственного механизма организации диссертант рассматривает работы Н. П. Масленникова, который выделяет несколько вариантов политики внедрения нововведений в коллективе: директивную политику, политику переговоров, политику достижения общих целей, аналитическую политику, политику проб и ошибок. По мнению диссертанта, данная классификация, с одной стороны, не отражает всего многообразия подходов при внедрении нововведений, так как в нем практически не учитывается влияние на этот процесс рядовых сотрудников предприятия, его коллектива. С другой стороны, четко отражена роль высшего и среднего руководящего состава при внедрении инновационной технологии, который играет решающую роль в инициировании и осуществлении перемен и несет ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению.

Альтернативой подобного типа управления, по мнению автора, стал некий компромисс, когда руководство компании и ее сотрудники садятся за «стол переговоров» и совместно вырабатывают дальнейшую стратегию. Причем раз-

деление труда зачастую происходит следующим образом: руководители предлагают некое стратегическое решение поставленных перед компанией целей, а трудовой коллектив оценивает приемлемость данного решения с учетом понимания процессов производства на своем уровне. Данная стратегия позволяет руководству разносторонне оценить риски того или иного изменения, что дает возможность избегать катастрофических ошибок.

В диссертации рассматривается также третий вариант развития событий, обозначаемый как «самоуправление». В данном случае не имеется в виду делегирование полномочий коллективу, а подразумевается создание благоприятного инновационного климата в организации, когда инициатива внедрения нововведений передается коллективу.

В связи с проблемой влияния качества взаимоотношений людей внутри организации на успешное ее функционирование диссертант обращается к ролевому подходу в выделении поведенческих типов участников инновационного процесса. Проанализированы типологии Ю.Д. Красовского и А.Л. Журавлева. Так, Ю.Д. Красовский выделяет следующие типы: инноваторы, сторонники нововведений, колеблющиеся, нейтраллисты, скептики, консервативно настроенные к нововведению. Альтернативная типология работников в зависимости от их отношения к новому представлена в работах А.Л. Журавлева: активные реформаторы, пассивные реформаторы, пассивно-положительно относящиеся к нововведениям, преодолевающие себя, неэффективные, выжидающие, слепые исполнители, пассивные противники, активные противники.

В результате анализа представленных концепций диссертант приходит к выводу, что в общем случае типология сотрудников по их отношению к инновациям представляет собой набор промежуточных типов, заключенных между двумя противоположными отношениями: резко негативное и полностью положительное. Количество элементов этого набора и их терминологическое обозначение не так важны, существен сам принцип плавного перехода от одного типа к другому. Отношение человека может меняться в процессе внедрения инновации, и чем детальнее приведенная классификация, тем точнее можно определить место человека в данной системе координат. Из всего многообразия поведенческих реакций персонала на внедрение инноваций диссертант выделяет две доминирующие глобальные стратегии поведения:

1. Стремление к внедрению инноваций;
2. Соппротивление инновациям.

Остальные стратегии либо не столь распространены, либо могут быть сведены к одной из доминирующих.

На выбор стратегии поведения сотрудника по отношению к нововведениям может влиять множество факторов. Задача любого руководителя состоит в

том, чтобы сокращать влияние негативных и увеличивать влияние позитивных факторов.

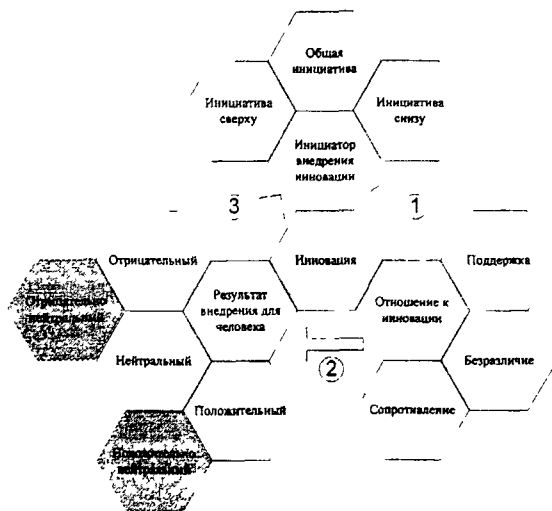
С внедрением инноваций на предприятии повышается конфликтность в коллективах. Однако диссертант придерживается той точки зрения, что избегать этих конфликтов не следует, поскольку они возникают при наличии нерешенных проблем. Конфликтные отношения — это продолжение объективных противоречий, которые происходят в среде персонала, независимо от воли конфликтующих. Пока не будет ликвидирована конфликтная ситуация, ее основные причины, почва для будущих конфликтов будет сохраняться и расширяться. Возникший конфликт можно рассматривать как механизм, с помощью которого устраняется препятствие на пути нововведения. Не все изменения могут быть «здоровыми», поэтому наличие сопротивления может быть благотворным фактором.

Как социальный процесс нововведение выступает в виде взаимодействия разных профессиональных и организационных групп, организаторов, разработчиков, проектировщиков, изготовителей, пользователей, каждая из которых, таким образом, получает свою роль. И здесь встает вопрос о классификации инноваций с учетом их социального аспекта.

Диссертантом предпринята попытка создать визуальную модель процесса внедрения инноваций на предприятии на основе учета социального аспекта внедренческой деятельности как приоритетного. Эта модель представлена на диаграмме 1.

Диаграмма 1

Модель внедрения инновации как социального процесса



Как видно из рисунка, классифицировать инновации в их социальном аспекте целесообразно по одному из трех признаков: инициатор внедрения инновации, отношение сотрудника к инновации, результат внедрения инновация для сотрудника предприятия. Каждый из них также состоит из трех элементов. Деление каждого из признаков на три составляющие весьма условно, как видно из рисунка на примере результатов внедрения инновации любой из них можно дробить и далее. По сути дела каждый признак имеет целый диапазон свойств.

Внедрение инноваций — это процесс, в результате которого элементы взаимодействуют между собой (что на схеме показано стрелками). От того, кто является инициатором внедрения инновации, зачастую зависит отношение сотрудников к этому нововведению (инициативы руководства вызывают больший скепсис у коллектива, в отличие от инициативы самого коллектива). Совершенно очевидно, что от отношения людей зависит то, насколько успешно будет внедряться новшество (от скептического отношения недалеко и до саботажа, а в результате самое правильные и нужные инновации могут потерпеть крах). И во многом от того, что человек приобрел или потерял в результате внедрения новшества, будет зависеть, станет ли он в дальнейшем проявлять инициативу или поддерживать других при внедрении следующего цикла инноваций. Поскольку внедрение инновации это не разовая акция, а многостадийный процесс, внедрение инноваций, что показано в диссертации, можно рассматривать как циклический процесс и делить на более мелкие подпроцессы.

Вторая глава «Основные стратегии организационного поведения работников крупного предприятия при внедрении инноваций» посвящена выявлению основных факторов, влияющих на выбор стратегии поведения работников, и возможных путей оптимизации внедрения инновационных технологий на крупном предприятии.

В современной экономической литературе принято определение крупного предприятия как фирмы, производящей значительную, существенную долю общего объема продукции отрасли либо характеризующейся как крупная по объемным показателям: количество занятых, объем продаж, размер активов. В данном исследовании, подчеркивает диссертант, имели наибольшее значение такие показатели как: количество занятых на предприятии сотрудников и наличие структурных подразделений, занимающихся целенаправленным внедрением инновационных технологий, так как именно на таких предприятиях процессы внедрения инновационных технологий проходят наиболее активно и в значительной мере влияют на конкурентоспособность предприятия.

Диссертантом было проведено исследование на ряде крупных предприятий, при этом одно из них — предприятие фармакологического сектора экономики, крупнейший дистрибьютор лекарственных препаратов в России, имеющее более 40 филиалов по всей стране и странах ближнего зарубежья, бы-

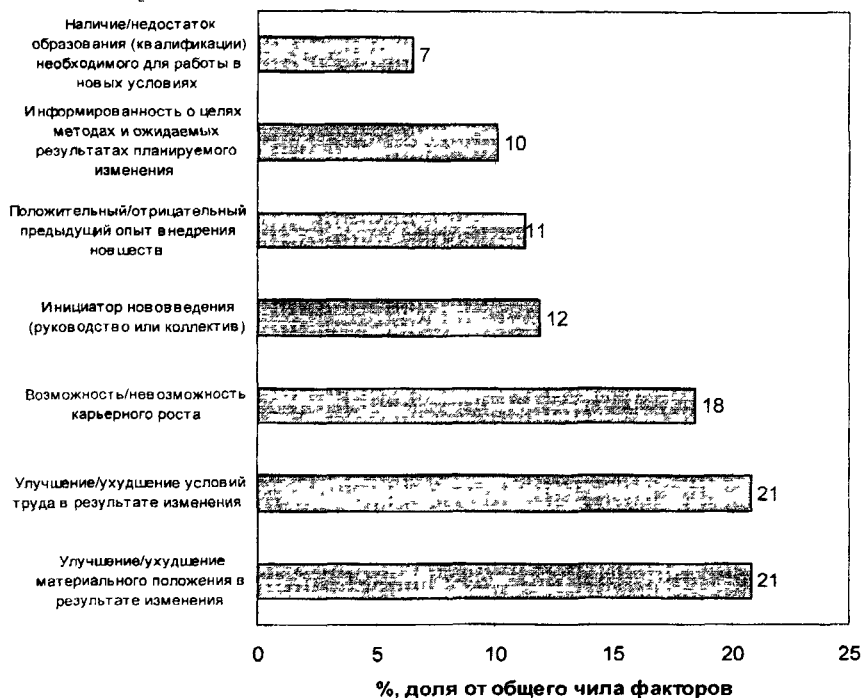
ло изучено с применением целого ряда методов (опрос сотрудников, анкетный опрос пользователей, анализ документации предприятия, включенное наблюдение). На базе экспертных оценок и контент-анализа документации по внедрению инновационных проектов были выделены основные типы возможных ситуаций, характеризующих поведение работников предприятия в ходе внедрения инновации и ее результатов. Оценка производилась по динамике изменения трех выделенных диссертантом признаков, характеризующих процесс внедрения инновации: инициатор внедрения инновации, отношение сотрудника к инновации, результат внедрения инновации для сотрудника предприятия.

В итоге были выделены четыре варианта развития событий. Во всех четырех вариантах были одинаковые начальные условия (инициаторами инновации являлось руководство компании) и одни и те же участники процесса внедрения инновации (в основном сотрудники системно-технического отдела с небольшими вариациями). Отличались только условия внедрения инновации, реакция персонала и действия руководства, в результате чего представляется возможным изучение динамики изменения отношения людей к новшествам, основных факторов, влияющих на это отношение и путей его корректировки. Ситуации характеризовались по отношению работников в начале и по окончании периода внедрения: положительный — положительный, отрицательный — отрицательный, отрицательный — положительный, положительный — отрицательный.

На примерах названных ситуаций показана взаимосвязь всех элементов цикла внедрения инноваций друг от друга. Инициация новшества руководством почти всегда вызывает отторжение, в то же время идеи, высказанные коллективом, чаще всего находят одобрение. Это не имеет отношения к правильности или неправильности самой идеи, важно лишь отношение к ней со стороны персонала предприятия. От отношения к новшеству зависит результат его внедрения. В случае если коллектив выступает против внедрения, а руководство репрессивными методами внедряет его, возможен вариант искажения результатов, формальное признание необходимости нововведения при скрытом сопротивлении его внедрению. Очевидно также влияние предыдущих результатов внедрения инноваций на последующие циклы. После осознания положительных результатов от внедрения инновации инициация следующих циклов зачастую происходит в самих коллективах, что замыкает цикл внедрения и положительно влияет на дальнейшее внедрение инновационных технологий.

Важным представляется выявление основных факторов, влияющих на выбор стратегии поведения работников и определение принципов, которые помогут снизить влияние отрицательных факторов на процесс внедрения инновационных технологий. Для этого автор использовал результаты анкетного опро-

са, в результате которого было получено следующее распределение факторов по их степени влияния на отношение работников к инновациям:



1. Условия труда. Изменение этого параметра в значительной мере влияет на отношение персонала к инновации. Сюда может входить множество мер по улучшению окружения сотрудника и процесса его работы от переезда в более просторное помещение до улучшений в рабочем процессе, связанных с оптимизацией его функционала. Такие изменения чаще всего получают поддержку персонала.

2. Материальное положение человека. Этот параметр по своей значимости равен изменению условий труда для человека. В случае если новшество приводит к увеличению зарплаты, выплата премий или получению каких-либо материальных благ, оно, как правило, встречает большое понимание среди работников. В то же время, если инновация грозит снижением уровня материального состояния (даже косвенным образом, например, переходом на другую, менее оплачиваемую должность), то она не вызывает энтузиазма, а зачастую порождает активное противостояние со стороны сотрудников.

3. Карьерный рост. Как показали результаты опроса, следующим по значимости является фактор возможности карьерного роста. В случае если в результате внедрения инновации человек имеет возможность повысить свой социальный статус в организации, такие изменения встречают поддержку. Возможности управления этим параметром весьма ограничены и не могут применяться для влияния на настроения рядовых сотрудников, так как невозможно повышение социального статуса сразу большого числа работников. Управление этим параметром оказывает наибольшее влияние на руководителей среднего и низшего звена, а также на кадровый резерв.

4. Инициатор нововведения. От того, кто предложил новшество, во многом зависит и отношение к нему коллектива. Распространено положение, при котором коллектив настороженно относится к изменениям, предложенным начальством, а руководство — к инициативе «снизу». Наиболее оптимальным представляется диалог этих двух течений, когда руководство предлагает на обсуждение коллектива новые идеи или рассматривает предложенные им.

5. Предыдущий опыт внедрения инноваций. От того, как проходили и чем закончились предыдущие процессы внедрения инновационных технологий, зависит и отношение к новым. Таким образом, очень важным становится именно первый опыт внедрения инноваций, влекущий последующую цепь новых изменений.

6. Информированность. Часто нововведение вызывает сопротивление у персонала не потому, что оно несет за собой отрицательные последствия, а потому, что люди не обладают информацией о целях, методах и ожидаемых результатах планируемого изменения. Сопротивление является результатом настороженности к неизвестному, поэтому важно при внедрении новшества донести всю необходимую информацию до персонала.

7. Квалификация. Наличие или отсутствие квалификации также влияет на отношение работника к изменениям. В случае если внедрение инновации подразумевает наличие более высокой квалификации персонала, оно может натолкнуться на сопротивление со стороны работника. Адаптивность и обучаемость выше у представителей молодого поколения, так что и необходимость повышения квалификации воспринимается ими легче.

В диссертации представленный перечень факторов разделен на две группы. Первая — это «материальные» факторы, к которым отнесены материальное положение, условия труда и карьерный рост. Вторая — «информационные» факторы, к ним отнесены инициатор внедрения инновации, предыдущий опыт внедрения, информированность, наличие необходимой квалификации. Эти группы хорошо коррелируют с результатами опроса: первая опережает по значимости вторую почти в два раза. Но возможность удовлетворения материальных потребностей персонала весьма ограничена (нельзя всем поднять заработную плату или повысить в должности), в то же время на информационную со-

ставляющую можно влиять в широких пределах (разъяснить персоналу цели и методы внедрения новшества, организовать благоприятный инновационный климат). Значимость стратегии внедрения инноваций, использующей преимущественное воздействие на информационные факторы (второстепенные по оценке сотрудников), в рамках данного исследования была подтверждена экспериментально.

Соотношение стратегий и степень инициативности при выборе соответствующего поведения отличаются для различных групп работников. Основываясь на уже полученных результатах, диссертант разработал форму опроса, позволяющую оценить предпочтения работников при выборе стратегии поведения, инициатора инновации и соотношения собственных и общественных интересов при этом. Был проведен анкетный опрос, в котором были задействованы работники трех крупных предприятий. Результаты опроса были обработаны и сведены в графическую форму по методу Ю.Д. Красовского. Данный метод позволяет наглядно продемонстрировать отличие оценок разных групп людей, разделенных по таким признакам, как возраст, образование, социальный статус, пол.

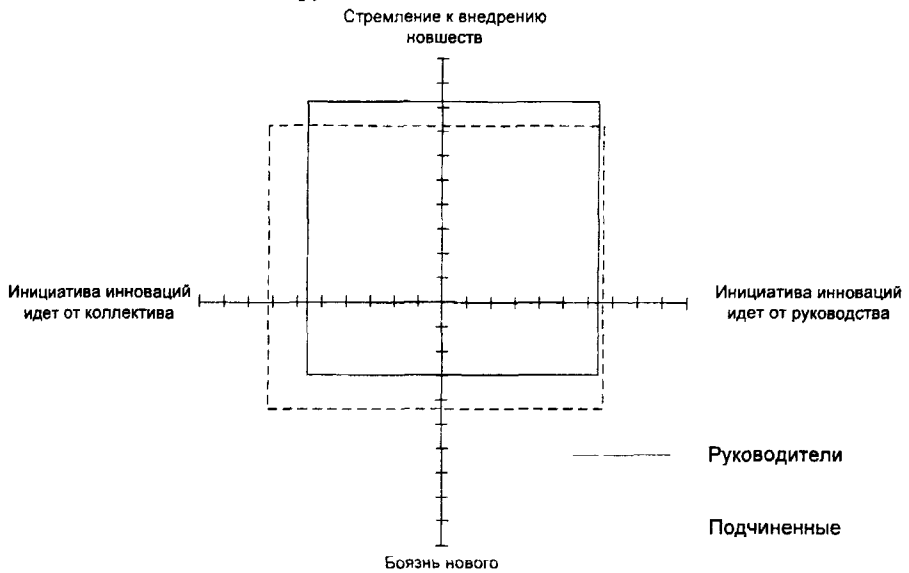
Из результатов исследования видно, что в целом доброжелательное отношение к новшествам преобладает над сопротивлением внедрению инноваций. В остальном позиции работников сбалансированы, соотношение между инициативой коллектива и руководства примерно равны, тоже можно сказать и о причинах сопротивления или поддержки инновации, относительно личных и общественных интересов. Эти результаты представлены по всей совокупности работников предприятия. Но эта картина меняется, если оценивать результаты по разным группам работников.

По социальному статусу работники были разделены на две категории: руководителей и подчиненных. К первым были отнесены работники, занимающие руководящие должности, осуществляющие руководство даже небольшим коллективом. К подчиненным — сотрудники, не занимающие руководящих должностей. По численности опрошенных эти группы делятся примерно в соотношении 1:2. Из результатов исследования видно, что оценка собственных интересов для обеих групп примерно одинакова. И руководители, и подчиненные оценивают приоритеты собственных и общественных интересов в равной мере. В то же время отношение к самой инновации отличается довольно значительно (см. диаграмму 2). Среди руководителей стремление к новому значительно преобладает над настороженным отношением к новшествам. Они предпочитают проявление инициативы «сверху» и с опаской относятся к новациям, предложенным коллективом, что в первую очередь связано с убеждением о недостатке у коллектива стратегического мышления и невозможности правильно оценивать последствия и приоритеты при модернизации производственных процессов. Рядовые сотрудники в большей степени настороженно относятся к новше-

ствам и выступают за расширение полномочий коллектива при инициации каких-либо изменений.

Диаграмма 2

*Оценка своего отношения к новшествам и их инициатору
руководителями и подчиненными*



По возрастному признаку диссертант разделил опрашиваемых на две группы: до 30 и после 30 лет. Первая группа представляет собой молодежный сектор — людей, имеющих относительно небольшой трудовой опыт. Вторую группу составили зрелые, сформировавшиеся личности, имеющие богатый трудовой опыт. Из результатов исследования видно, что люди старшего возраста в меньшей степени склонны поддерживать инициативу руководства по сравнению с инициативой коллектива, в то время как молодежь поддерживает их в равной мере. При этом оценка соблюдения собственных и общественных интересов при внедрении новшеств примерно одинакова для обеих групп.

Показано отличие отношения людей к новшествам по гендерному признаку. При равном стремлении к инновациям мужчины меньше опасаются нового, при этом они менее склонны к восприятию инноваций от руководства, чем женщины. Существуют различия и при оценке личных и общественных интересов при внедрении инноваций. Мужчины в большей мере склонны поддерживать нововведения, которые принесут пользу лично им, в то время как женщины больше ценят общественные интересы.

По уровню образования персонал был разделен на две группы: сотрудники со средним, специальным и незаконченным высшим образованием и сотрудники с высшим и послевузовским образованием. Как показали результаты исследования, более настороженное отношение к новшествам свойственно людям с более высоким уровнем образования, в то же время они менее склонны к восприятию инициативы по внедрению новшеств от руководства и стремятся к проявлению инициативы коллективом, хотя эти различия и не значительны. В оценке собственных и общих интересов отношение этих групп отличается больше: люди с более высоким уровнем образования ценят собственные интересы значительно выше общественных.

В заключении диссертации содержатся выводы, сделанные на основании проведенного исследования. Гипотеза о возможности управлять организационным поведением персонала предприятия в условиях внедрения инновационных технологий путем выборочного влияния на факторы, определяющие основные стратегии организационного поведения работников, была подтверждена. При этом показано, что влияние на факторы, признаваемые работниками второстепенными, достаточно для достижения значимого результата.

В результате исследования установлено, что все многообразие поведенческих реакций персонала на внедрение новшеств можно свести к двум доминирующим стратегиям организационного поведения: стремлению к внедрению инноваций и сопротивлению инновациям. При этом основная задача управления персоналом состоит в оценке инновационного потенциала коллектива и в выявлении деструктивных стратегий, даже при условии их внешней лояльности к инновациям.

Были выделены две группы факторов, обладающие различной степенью влияния на отношение работников к внедрению инноваций и различной доступностью для изменения их характеристик. Это «материальные» и «информационные» факторы. Степень влияния первых при стимулировании положительного отношения к инновациям значительно выше, но возможности влияния на эти факторы ограничены. Их использование обоснованно только в случае сжатых сроков или большой важности внедряемых инноваций. Материальное стимулирование или перспективы карьерного роста применимы в основном к отдельным сотрудникам, занимающим ключевые позиции. Изменение условий труда можно применять в более широких масштабах, но оно может быть связано со значительными материальными затратами. Вторая группа факторов (менее значимая по оценкам персонала) больше поддается управлению и в конечном итоге дает значительный эффект. Для привлечения коллектива к обсуждению и разработке инновационных решений, информированию его о целях и методах планируемых изменений не требуется выделение значительных дополнительных материальных или трудовых резервов. Организация мер по повыше-

нию квалификации работников связана с некоторыми материальными затратами, но их результаты также повлияют в лучшую сторону на качество работы сотрудников. Таким образом, соотношение затраты/результат для второй группы факторов значительно выше.

Была показана зависимость восприимчивости инновационных процессов работниками предприятия от пола, возраста, социального статуса и уровня образования. Управление этими параметрами в основном возможно на этапе подбора персонала, что говорит о важности комплексной работы кадровых служб и подразделений, отвечающих за разработку и внедрение инновационных технологий.

В диссертации представлена модель внедрения инновации как социально-го процесса и показана цикличность его структуры. Обоснован принцип разделения этого процесса на циклические подпроцессы, используемые для отслеживания динамического изменения характеристик основных элементов цикла: инициатора внедрения инновации, отношения сотрудника к инновации, результата внедрения инновации для сотрудника предприятия, что позволяет своевременно находить и корректировать проблемные места в процессе внедрения новшества.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях автора:

1. Быковский Р. Е. Перспективы развития инновационных технологий в образовании. Интернет-образование // II Международная научная конференция «Высшее образование для XXI века»: Материалы Вып. 2. — М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2005. (0,3 п. л.)

2. Быковский Р. Е. Основные направления развития и трудности внедрения инновационных технологий в образовании // Научные труды Московского гуманитарного университета. Вып. 64. — М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2006. (0,3 п. л.)

3. Быковский Р. Е. Стратегии адаптационного поведения персонала предприятия при внедрении инноваций // Научные труды Московского гуманитарного университета. Вып. 69. — М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2006. (0,2 п. л.)

4. Быковский Р. Е. Возможные стратегии адаптационного поведения персонала к изменениям на предприятии: тезаурусный подход // Тезаурусный анализ мировой культуры Вып. 6. — М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2006. (0,4 п. л.)

Издательство Московского гуманитарного университета

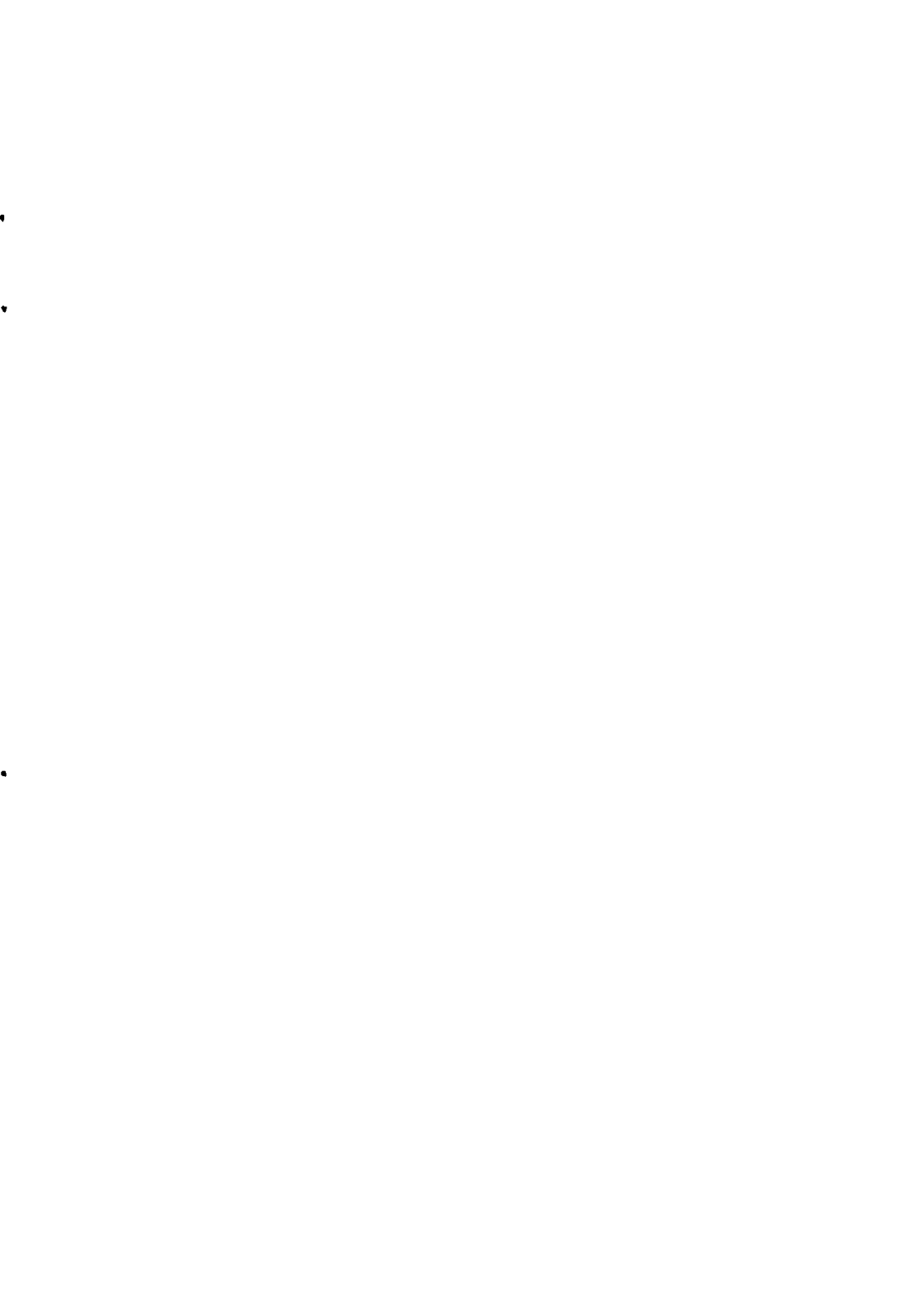
Печатно-множительное бюро

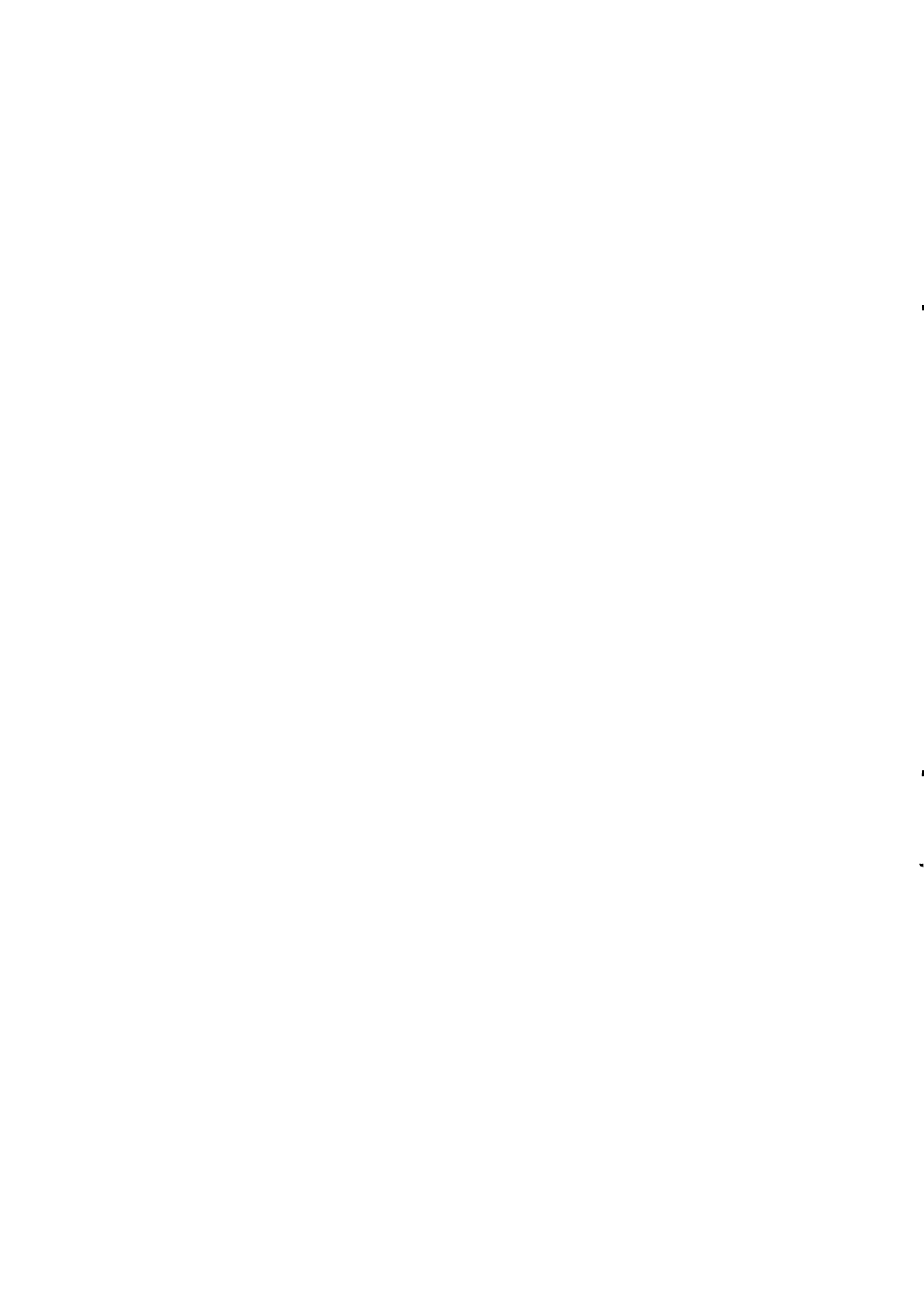
Подписано в печать 25 05 2006 г. Формат 60 × 84¹/₁₆

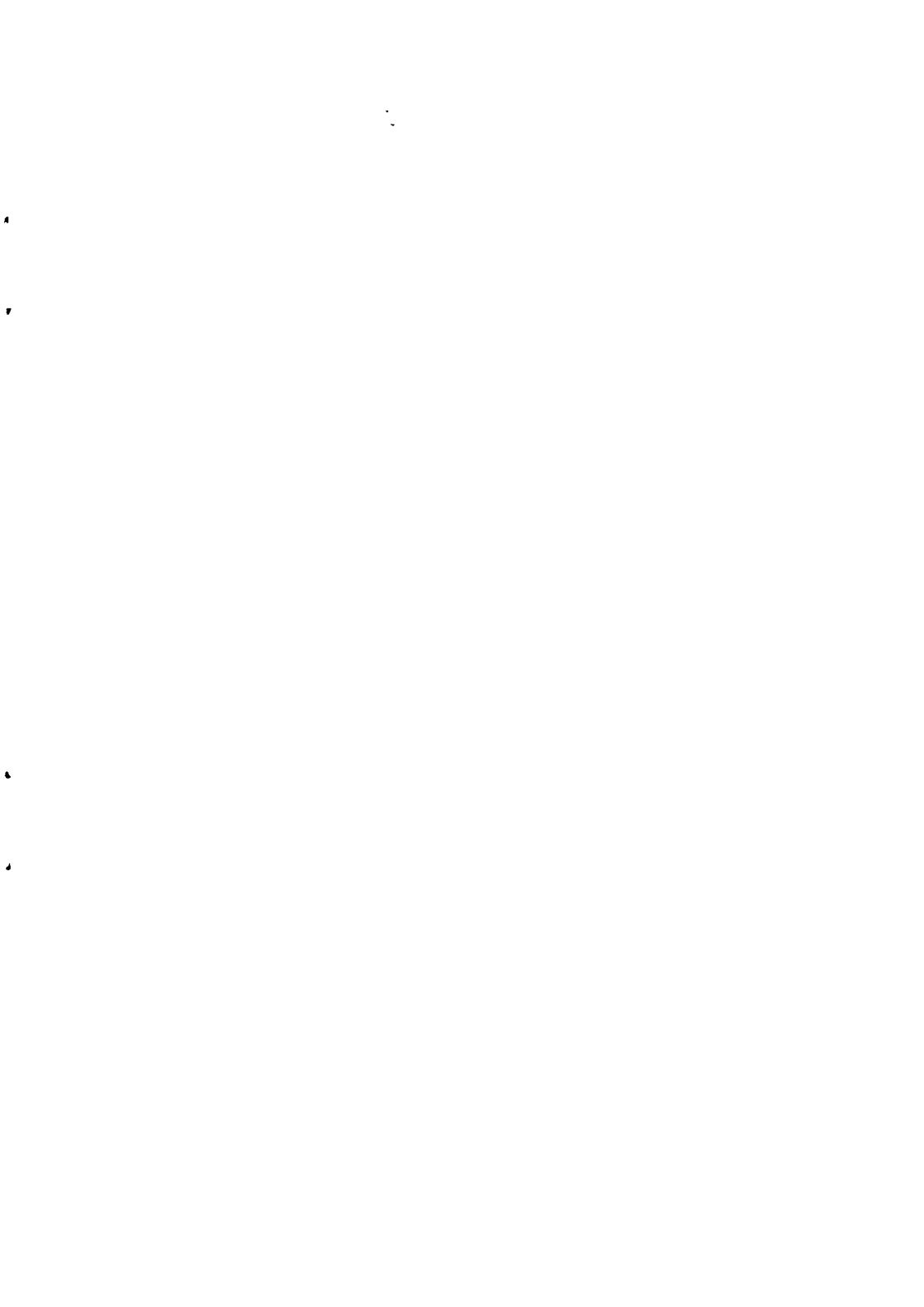
Тираж 100 экз

Усл. п. л. 1,1

Заказ № 1127







2006A
14687

■ 14687