

УДК 330.3

**ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ**

**Е.А. Шумаева**

Донецкий национальный технический университет

*Внедрение инноваций на современном предприятии сопровождается изменениями, управлять которыми необходимо непрерывно и системно. В статье рассматривается методика внедрения изменений, позволяющая ослабить сопротивление персонала предстоящим преобразованиям.*

В последние годы большое значение имеет системное реформирование отечественных предприятий. Этот процесс предусматривает кардинальное изменение технологии производства, связанный с инновационной стратегией предприятий, что важно в условиях рыночной экономики, характеризующейся быстрым изменением конъюнктуры и активной конкурентной борьбой.

Инновация является конечным результатом основанной на использовании достижений науки и передового опыта деятельности по реализации нового или усовершенствования реализуемого на рынке продукта, технологического процесса и организационно-технических мероприятий, используемых в практической деятельности. Эффективная разработка и внедрение инноваций позволяют предприятию успешно функционировать в уже освоенных областях и открывают возможности выхода на новые направления. На успех реализации инноваций в организации влияют:

- научно-технический потенциал;
- производственно-техническая база;
- основные виды ресурсов;
- крупные инвестиции;
- соответствующая система управления. [1]

Внедрение инноваций всегда сопровождается переменами в организации. Несмотря на важность этих преобразований, многие сотрудники отвергают их, так как боятся перемен и противостоят им, потому что изменения ставят под угрозу привычные идеи и мнения. Причин для этого много: разочарования, связанные с неудачным прошлым опытом, страх перед неизвестностью, недоверие, отсутствие информации, недостаточная связь с корпоративной культурой и др.

Основные проблемы связаны с сопротивлением персонала любым инновациям. Так уж устроен человек, что ему видится подвох во всем принципиально новом, а особенно в том, что предлагает работодатель. С сопротивлением персонала нововведениям сталкиваются все компании мира. Однако ментальные особенности характера и привычки вносят свою специфику в этот процесс.

Рассмотрим методику внедрения изменений на предприятии, следование которой способно если не снять полностью, то существенно ослабить сопротивление персонала. Методика предусматривает последовательное выполнение следующих этапов.

1. *Обеспечение преемственности.* Компания, каждый раз отвергающая предыдущие наработки и стартующая заново по иным правилам, рискует не удержаться на рынке. Озабоченный нововведениями руководитель, не доводящий их до логического завершения в виде осязаемых, измеримых результатов, формирует у персонала стойкий принцип – не торопиться выполнять. Ясно, что в такой атмосфере никакие изменения принципиально невозможны. Именно поэтому рекомендуется создать преемственность между предыдущим опытом и деятельностью сотрудников и предлагаемыми изменениями, не подчеркивая, а наоборот, ретушируя их революционность.

Люди понимают тогда, что они не только не обвиняемые, но наоборот – герои, и теперь накопленный опыт и умения выводят их на новый качественный рубеж и являются естественным продолжением их повседневной деятельности. То есть, даже если предлагаемые изменения являются реально радикально новыми, надо найти и позитивно выделить те моменты прошлого опыта, которые служат ядрами концентрации для воплощения новых идей.

2. *Перемены в головах.* Одного объявления о преемственности недостаточно. Нужно «продать» идею нововведения наименее рискованным для персонала образом. Для этого требуется сформировать ядро изменений, ангажировав в проект наиболее уважаемых членов коллектива. Слова о том, что изменения – это хорошо, не должны идти сверху, приказами руководства, они должны обсуждаться в коллективах как мнение неформальных лидеров, вожаков. А неформальные лидеры должны быть лично заинтересованы в изменениях, получая, например, шанс реализовать свои цели: карьерное продвижение, материальную прибавку, свободный график и пр. Руководитель должен знать, что именно предложить каждому из экспертов своего предприятия (в индивидуальных беседах), чтобы сделать его сторонником, а не

противником проекта изменений. Выбор сторонников изменений – очень важный шаг. Поэтому при формировании проектной группы для внедрения инноваций на предприятии нужно сразу ангажировать в нее тех топ-сотрудников, которым этот проект может быть выгоден – и управлять этой выгодой.

3. *Изменение поведения.* От вовлеченности неформальных и формальных лидеров в проект нужно переходить к расширению группы сторонников преобразований. Это возможно в том случае, если сумеет сформировать у персонала предприятия уверенность в успешности как самих преобразований, так и роли каждого в новой системе. Большая часть людей испытывает уверенность в своих действиях в том случае, когда эти действия знакомы, неоднократно повторены, с прогнозируемыми результатами. Если же речь идет о нововведениях (где опыта еще нет, а результат неочевиден), то персонал обычно настороженно воспринимает любые призывы и лозунги руководства. Снять подозрительность возможно через простые программы обучения новым принципам, правилам, действиям – не в разовом, а в циклическом, повторяющемся режиме. У персонала должно быть время на «тест-драйв» предлагаемой системы. Поэтому программы обучения при внедрении инноваций принято делить на три группы:

– стартовая, предваряющая изменения, в которой основное внимание уделяется объяснению принципов предлагаемого, приводятся яркие примеры эффективности использования подобных инноваций на других предприятиях. Стартовое обучение формирует поверхностные знания о предлагаемой инновации и проводится до того, как начинается активная фаза внедрения изменений.

– основная. В ней уже следует разбирать конкретные примеры с участниками, дать возможность каждому неоднократно попробовать вести привычную деятельность в новом формате, показывать положительные отличия нововведения от прежних правил, отвечать на вопросы. При этом можно провоцировать вопросы – чтобы у обучаемых возникло глубокое понимание существа предмета. Итог этой серии обучающих программ – формирование у персонала умения работать с новым продуктом. Основная часть обучения сопровождает весь процесс внедрения инновации.

– корректирующая. Эта программа служит для внесения изменений в правила пользования новым продуктом, которые обязательно возникают в ходе эксплуатации нововведения, поскольку жизнь богаче наших представлений о ней. Корректирующие программы формируют у персонала устойчивый навык обращения с

новым продуктом, включая способы реагирования на возникновение нестандартных ситуаций. Такие программы обычно проводятся тогда, когда основной этап внедрения уже завершен, то есть в период постсопровождения внедрения.

4. *План перехода. «Тест-драйв» для разных подразделений.* Готовность к изменениям у разных подразделений отличается в зависимости от специфики деятельности и от того, насколько плотно включено подразделение в работу с предполагаемым изменением. Поэтому внедрение инновации проводится поэтапно: формируется план, учитывающий как особенности конкретных функционалов (например, коммерческие подразделения постоянно сталкиваются с изменениями и им легче воспринимать инновации, чем консервативным финансистам), так и объем участия конкретных отделов во внедряемой инновации. Этот этап очень важен – успешное его прохождение является условием успешности всего проекта внедрения. В течение перехода на новую систему обычно параллельно существует несколько форм отчетности, документооборота, вознаграждения и пр. Предприятие должно быть готово к тому, что этот этап потребует расходов – финансовых и временных – на поддержание параллельных процессов в течение определенного периода. Длительность периода перехода зависит от специфики деятельности компании (более технологичные отрасли быстрее переходят на новый продукт, чем консервативные), от длительности продуктового цикла (чем он короче, тем короче период перехода), от конкретных характеристик персонала (молодой обученный персонал быстрее переходит на новые правила игры, чем люди в возрасте, привыкшие работать «по старинке»), ну и конечно, основную движущую силу в переходе представляет собой руководитель предприятия и его команда. Отсутствие или ослабление «верхней» воли для внедрения инновации практически гарантируют нереализуемость проекта.

5. *Переход к новой системе документооборота.* Этот этап предусматривает переход учетной системы, системы документооборота, правил, принципов и регламентов компании на новые рельсы. По сути, на этом этапе фиксируется необратимость изменений: параллельные системы заменяются единой, основанной на инновации; персонал не имеет выбора, в каком именно формате – новом или старом – работать и представлять результаты своей деятельности.

6. *Формирование мифов.* Данный этап внедрения инновации очень важен с точки зрения устойчивости изменений в системе.

Необходима продуманная система мифов, историй, связанных с деятельностью предприятия, подтверждающих позитивность перехода к новой системе, привычность этой системы, удобство ее для пользователя. Заканчивается этап формированием у персонала ощущения, что так было всегда и погружением новичков в новую систему со словами: «у нас принято действовать вот так». Компания к концу этого периода должна пройти всю цепочку отношения людей к новому: от «этого не может быть» до «так было всегда».

*7. Создание непрерывной цепочки изменений.* Предприятие существует до тех пор, пока способно меняться. Изменения сопровождают нас всю жизнь, поскольку являются, по сути, адаптационным механизмом, помогающим выжить и преуспеть в этом непредсказуемом мире. Готовность к изменениям, гибкость предприятия, способность доводить начатое до конца – конкурентные преимущества наиболее успешных компаний, действующих в рыночной среде. Поэтому данный этап – это завершение прежнего цикла изменений и старт нового цикла перемен.

Чтобы изменения воспринимались естественно и не вызывали каждый раз волну народного сопротивления, они должны быть связаны в единую логическую цепь и быть непрерывными. Сотрудники должны понимать, что каждый новый цикл изменений продиктован объективными рыночными условиями, а не капризом руководства. Поэтому проще всего привязать изменения компании к ее «дереву целей» и процессам развития. Однако, чтобы это сделать, нужно, чтобы в компании цели были определены, а процессы описаны.

### **Выводы**

Для внедрения любых организационных изменений компания должна обладать определенной степенью зрелости (находиться в зоне перехода от второго этапа к третьему), чтобы повысить эффективность своей деятельности, а не уйти с рынка в связи с исчерпанным запасом прочности за счет некомпетентных или просто преждевременных решений.

### **Библиографический список**

1. Городнов А.Г., Гаврилов А.И., Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 471 с.
2. Хуберт К. Рамперсад "Сопротивление переменам и его преодоление". – 2009. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/soprper.htm>