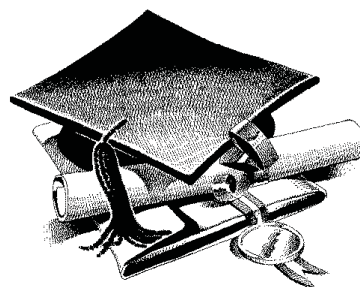


КОНСПЕКТ ПЕДАГОГА



Л.М. СИНИЦА

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИЗМЕНЕНИЯ

Решение задач экономики Республики Беларусь в условиях ограниченных сырьевых и энергетических ресурсов возможно только через инновационный процесс на основе непрерывного обновления технической базы производства, технологического и организационного совершенствования за счет использования нововведений.

Инновационный процесс представляет собой процесс подготовки и осуществления инновационных изменений, в результате которых появляется реализованное, использованное изменение-инновация.

Инновация (от англ. innovation) переводится как нововведение. Российский ученый А.И. Пригожин разделил эти понятия, определив новшество как предмет инновации [1]. Инновация, используя новшества, способствует развитию и повышению эффективности любой среды человеческой деятельности.

Инновация всегда имеет четкую организацию на конечный результат прикладного характера и обеспечивает определенный социально-экономический эффект.

Существует множество вариантов определения инноваций, обобщенных учеными Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна и дополненных В.Г. Медынским в учебнике «Инновационный менеджмент» [2]. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам [3]. Проанализировав различные определения инновации, можно сделать вывод, что спецификой инновации является изменение, приводящее к улучшению, совершенствованию.

Австрийский ученый И. Шумпетер выделил 5 изменений:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;

Любовь Макаровна СИНИЦА, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.

4) изменение в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5) появление новых рынков сбыта [4].

Отдельные ученые, в том числе и зарубежные, занимающиеся вопросами инновации, поднимают различные ее аспекты. При этом в настоящее время самым слабым звеном механизма управления инновациями является механизм организационного изменения. Это — один из важнейших факторов, приводящих к тому, что многие предприятия по уровню производительности труда и качества выпускаемой продукции не соответствуют жестким конкурентным требованиям мировых товарных рынков. Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко в докладах перед депутатами, работниками промышленности не раз подчеркивал, что экономический рост необходимо обеспечить в основном за счет повышения эффективности производства и снижения затрат на единицу продукции.

Задачи непрерывного повышения эффективности производства, необходимость приспособления социально-экономической системы к изменениям во внешней среде становятся особенно острыми побудительными причинами организационного изменения.

На предприятии как социально-экономической системе организационная деятельность охватывает 3 взаимосвязанные сферы: организацию производства, организацию труда и организацию управления. Они же являются основными направлениями организационного изменения (ОИ).

Взаимосвязь и взаимообусловленность всех трех сфер ОИ социально-экономической системы проявляют себя как объективная закономерность. Конструктивные изменения в структуре связей, проводимые в одной из них, под влиянием научно-технического и социально-экономического прогресса или в целях развития самой системы закономерно требуют соответствующих усовершенствований в ряде других. Это одно из принципиальных положений системного подхода к ОИ.

Организационное изменение так или иначе затрагивает интересы человека на производстве, влияет на содержательность, привлекательность и условия труда, моральную и материальную удовлетворенность им, т. е. является важной предпосылкой активизации человеческого фактора и социального развития коллектива.

Организационная деятельность на предприятии направлена на ликвидацию как сложившегося, так и постоянно вновь возникающего несоответствия между техникой и человеком в частично изменяющихся производственных условиях, например, при внедрении новой техники (особенно при использовании промышленных роботов, создании гибких автоматизированных производственных комплексов и систем (ГАПов) и т. п.), применении многостаночного обслуживания, совмещении профессий, повышении квалификации рабочих и внедрении других мероприятий плана социального развития коллектива предприятия, совершенствования хозрасчета и т. д., т. е. в условиях реализации всех направлений социально-экономического развития предприятия.

Ускорение научно-технического прогресса с наибольшей отдачей может быть обеспечено, если внедрение новой техники и прогрессивной технологии будет сопровождаться совершенствованием, а подчас и коренной ломкой сложившейся организации труда, производства и управления. Так, повышение эффективности использования высокопроизводительного специализированного и специального оборудования в условиях единичного и мелкосерийного производства стало возможным только с применением такой прогрессивной формы организации производства, как групповая обработка.

При внедрении ГАПов происходят важные и значительные изменения в организации производства, труда, управления. Именно ГАПы позволяют

на практике реализовать гибкую (переменную) структуру организации и управления производством, размещения оборудования и технологической подготовки производства. В этих условиях создаются реальные предпосылки для высокоэффективного функционирования АСУП, систем автоматизированного проектирования выпускаемых изделий, технологий и подготовки производства, программного обеспечения производства.

Все это диктует необходимость одновременного, взаимосвязанного проектирования и совершенствования техники, технологии, организации производства, труда и управления и их регламентации.

Инновационный процесс ОИ включает совокупность многих организационных вопросов, что определяет состав и объем деятельности по организации, например, проектирование производственной структуры участка или цеха, их организационно-технологическую планировку с обозначением границ рабочих мест, проходов, проездов, мест складирования и маршрутов движения предметов труда, готовой продукции и отходов производства, обслуживающего персонала, системы обслуживания рабочих мест участка или цеха и регламентации работы обслуживающего и обеспечивающего производства и др.

Итак, на предприятии возникает огромный объем специфической, сложной и трудоемкой работы, направленной на организационное изменение (рис. 1).



Рис. 1. Формы деятельности по ОИ на различных этапах жизненного цикла предприятия

В инновационном процессе ОИ решаются следующие группы задач:

- 1) организация того или иного процесса, его исполнения;
- 2) регулирование;
- 3) рационализация, совершенствование, перестройка и развитие системы;
- 4) проектирование новых систем.

Блок-схема ОИ представлена на рис. 2.

Решению задач ОИ помогает применение целевых комплексных программ (ЦКП) как эффективного метода планирования и управления социально-экономическими системами. Целевая комплексная программа дает возможность реализовать системный подход при инновационном процессе организационного изменения и таким образом осуществить взаимосвязку

и согласование целей развития отдельных частей и подсистем социально-экономической системы.

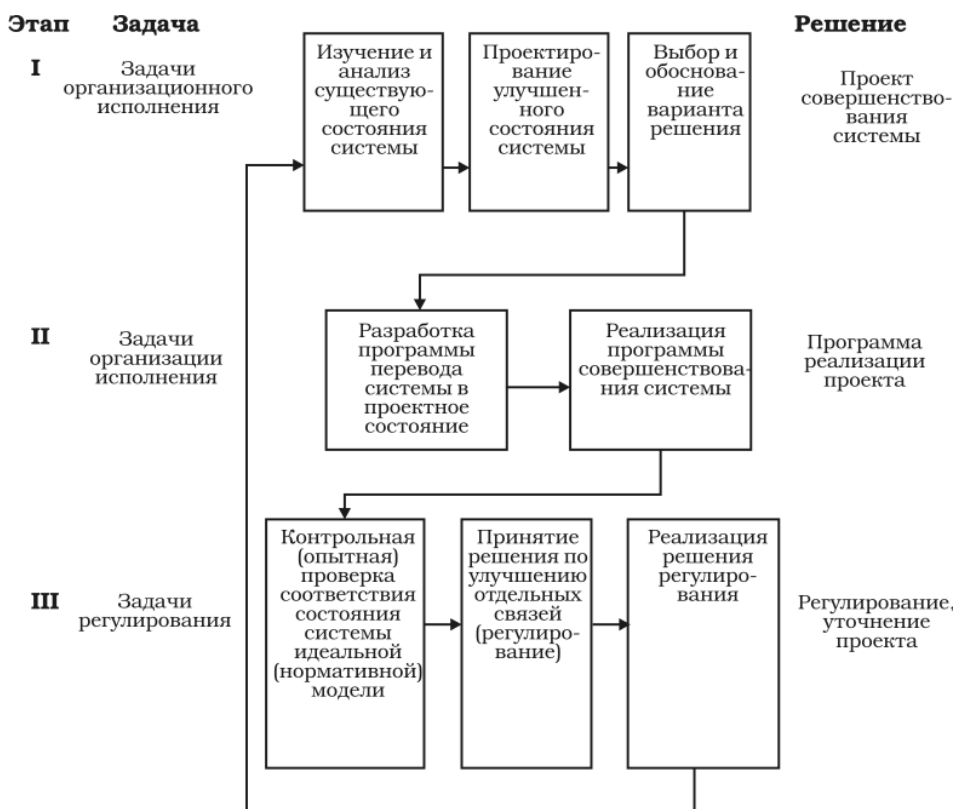


Рис. 2. Блок-схема ОИ системы

Логически иерархия степени детализации решений выстраивается по следующим признакам (сверху вниз): цели, направления достижения поставленных целей, пути решения конкретной задачи, проекты решения, мероприятия (меры) действия, поведение работника.

Всякое ОИ на предприятии начинает свою жизнь как нововведение и заканчивается как устаревшая организационная форма, порождающая новые проблемы и требующая дальнейшего совершенствования. Инновационный процесс ОИ включает ряд этапов (рис. 3).

По составу и содержанию этапов этот процесс, разумеется, будет неодинаков для систем различного уровня (предприятие, цех, участок, бригада).

На первом этапе исследуется фактическое организационное состояние системы, результатом которого является выявление проблем и определение целей ОИ. Здесь анализируются научные достижения и передовой опыт в данной области, возможность использования имеющихся типовых проектов, организационное состояние объекта в совокупности с влияющими на него факторами внешней среды. Особенно следует выделить состояние на входе и выходе системы (подсистемы). Для оценки внутреннего организационного состояния системы может быть использована методика оценки уровня организационного производства [5]. В несоответствии внутреннего состояния системы внешним связям и задачам ее функционирования обычно усматривают проблему, требующую организационного решения. На основе выяснения проблемы формируется цель ОИ.

Для выявления проблем целесообразно проводить комплексную аттестацию рабочих мест, участков, цехов, служб, бригад по всем направлениям:

технический уровень, организационный уровень, условия труда и др. Итак, уже на исследовательской стадии можно установить связи, с одной стороны, между организационными и техническими уровнями системы, с другой — между организационными и социальными условиями. В свою очередь это дает основание заложить необходимые системные связи при формировании ЦКП организационного развития и на стадии разработки отдельных организационных изменений.

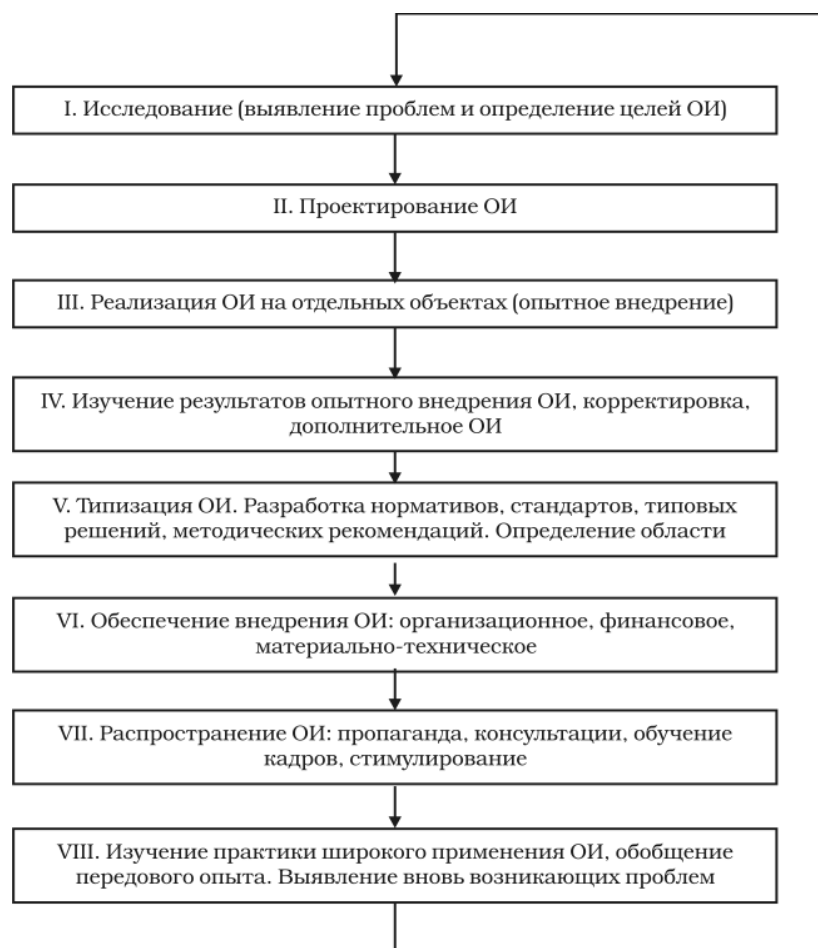


Рис. 3. Этапы инновационного процесса ОИ

На втором этапе осуществляется организационное проектирование, т. е. сама разработка мероприятий организационного изменения и всех сопутствующих регламентирующих и методических документов. Необходимо отметить, что процесс оргпроектирования на действующих предприятиях отличается от оргпроектирования в новых социально-экономических системах и по существу предполагает разработку мероприятий, выражающихся в исключении, замене или дополнении отдельных элементов и связей в системе, что могло бы обеспечить желаемый выход. В этом и состоит смысл направленного совершенствования системы.

Так как проектирование желаемого состояния системы ведется посредством изучения ее объектов, их свойств и связей, то и требования формируются в терминах системных объектов, свойств и связей. Речь идет прежде всего о качественной оценке проектируемого варианта. Выбор принимаемого решения осуществляется путем последовательной оценки каждого из предлагаемых вариантов в зависимости от того, насколько он устраивает

или учитывает проблему, обеспечивает достижение цели и отвечает каждому из предъявляемых требований, которые могут быть неравнозначны. Поэтому там, где это возможно, необходимо их ранжировать, т. е. записывать по степени важности. Важность того или иного требования определяется по его значимости для достижения цели.

Точная ранжировка требований рациональной организации по их значимости существенна при отборе лучшего варианта решения.

Найти оптимальный вариант, обеспечивающий максимальное значение критерия эффективности при минимально возможных затратах, еще не значит решить проблему. Для принятия реально осуществимого решения необходимо изучить информацию о ресурсах, необходимых для его реализации.

Анализ ресурсов может привести к выводу о невыполнимости данного варианта решения имеющимися средствами, людскими ресурсами и в заданный срок. В этом случае в принимаемый вариант вносятся различного рода коррективы, которые могут привести к некоторому снижению критерия эффективности, хотя делают решение реально осуществимым.

В ЦКП необходимо спланировать всю работу по оргпроектированию с указанием сроков и ответственных по каждой ее части, которую можно проконтролировать по каждой операции (выдача информации, подготовка проекта решения, утверждение проекта и т. п.).

Необходимость третьего этапа — опытного внедрения ОИ — определяется степенью его новизны.

Эксперимент проводится в том случае, если предлагаемое решение является принципиально новым либо если необходимо выяснить, насколько решение окажется применимым или эффективным в новых, специфических условиях данного объекта.

На четвертом этапе изучаются экономические результаты организационного эксперимента. Кроме того, необходимо проводить социологические исследования для выяснения отношения работников к нововведению. С учетом этого вносятся соответствующие коррективы в оргпроект организационного совершенствования.

Пятый этап — типизация ОИ и определение области распространения. Нововведения на предприятии часто внедряются по результатам эксперимента, проведенного на другом предприятии или в порядке распространения передового опыта. При этом делается попытка использовать чужой опыт без учета специфических условий его зарождения. Вместе с тем важное значение имеют отраслевая, технологическая специфика, региональные, национальные особенности, половозрастная структура коллектива, профессиональная культура, квалификация кадров и многое другое. Все это необходимо тщательно изучать и учитывать при типизации организационного изменения и определении области его распространения.

На стадии применения типового решения необходимо осуществлять его привязку к условиям и особенностям данного предприятия.

При отсутствии необходимости или возможности проводить эксперименты третий этап совмещается с шестым — обеспечение внедрения ОИ. Четвертый и пятый этапы в этом случае совмещаются со вторым.

Обеспечение внедрения ОИ включает проведение работ по организационному, материально-техническому и финансовому обеспечению ОИ. Все эти работы нужно запланировать в ЦКП и предусмотреть при расчете трудоемкости и определении сроков исполнения в соответствующих графиках. Организационное обеспечение внедрения ОИ включает распределение функций и назначение исполнителей и ответственных.

Седьмой этап включает проведение мероприятий, направленных на адаптацию организационного нововведения в системе: пропаганда, разъяснительная работа, обучение кадров и т. п. Мероприятия, направляю-

щие и стимулирующие позитивные процессы самоорганизации, должны быть заложены в самом проекте ОИ. Их необходимо выделить и зафиксировать в ЦКП с указанием исполнителей, ответственных за разработку положений, стимулирующих механизмов и т. п., сроков введения и области распространения.

Восьмой этап предполагает изучение практики применения ОИ, обобщение опыта и выявление новых проблем. Прежде всего он необходим для осуществления функций контроля и регулирования при управлении программой. Кроме того, в ходе реализации программы на основе изучения и обобщения опыта применения отдельных организационных изменений вносятся соответствующие уточнения и дополнения в ЦКП. Этот механизм обратной связи должен быть регламентирован программой, обусловлен сроками и ресурсами.

Таким образом, ЦКП является организующим и координирующим механизмом при проведении всех этапов инновационного процесса организационного совершенствования. Наряду с этим ЦКП устанавливает и обеспечивает связи между отдельными ОИ и мероприятиями сообразно тому, как обеспечиваются связи между отдельными элементами системы.

Так, ЦКП обеспечивает комплексное решение проблемы организационного развития на основе установления связей между процессами организационного изменения в сфере организации производства, труда и управления. Благодаря этому появляется возможность еще на стадии планирования, а затем и на стадии реализации обеспечивать взаимосвязанность, согласование и синхронизацию инновационных процессов организационного изменения.

Наряду с внешними связями целеполагания и внутренними связями согласования организационное изменение с помощью ЦКП предусматривает также установление обеспечивающих связей: научно-методических, нормативных, проектных, информационных, материальных, финансовых и др. Целевая комплексная программа включает соответствующие разделы, в которых обозначены по каждой целевой программе или мероприятию (комплексу мероприятий) источники (субъекты) того или иного вида обеспечения, объемы, сроки, ответственные и т. п.

Появляется возможность управлять процессами обеспечения реализации мероприятий организационного изменения социально-экономической системы. Это не только повышает реальную осуществимость планов организационного развития, но и делает их более обоснованными как в части объектов, так и в части сроков реализации, а стало быть, и в части ожидаемых результатов.

Литература

1. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и перспективы / А.И. Пригожин. — М.: Политиздат, 1998 г.
2. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: учеб. / В.Г. Медынский. — М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Вершинская, О. Путь к технологиям XXI века / О. Вершинская, М. Мельников // Эко. — 1997. — № 10.
4. Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. — М.: Прогресс, 1982.
5. Синица, Л.М. Организация производства: учеб. / Л.М. Синица. — Минск: ИВЦ Минфина, 2011.

Статья поступила
в редакцию 20.12. 2011 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.