

В. Ф. Комаров¹, А. Н. Пухальский², Р. К. То³

¹ Институт экономики
и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия

² Новосибирский научно-исследовательский институт
патологии кровообращения им. акад. Е. Н. Мешалкина
ул. Речкуновская, 15, Новосибирск, 630090, Россия

³ Новосибирский государственный университет
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия

E-mail: ¹ Luk@academ.org; ² pr@nricp.ru
³ roman.k.to@gmail.com

ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Излагаются принципы и правила разработки и внедрения управленческих нововведений, применяемых в рамках методической схемы постановки и реализации на предприятии функции организационного развития. Под организационным развитием подразумеваются планирование, инициирование и осуществление управленческих нововведений. Функция организационного развития базируется на организационной политике, т. е. на совокупности целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия.

Ключевые слова: развитие предприятия, организационное развитие, нововведение, стратегический менеджмент, принципы внедрения нововведений.

В статье развивается тезис о том, что постановка на предприятии функции организационного развития (или деятельности по планомерному организационному развитию) должна осуществляться на основании организационной политики, которая разрабатывается каждый год. При этом под термином «организационная политика предприятия» понимается совокупность целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия в данном году. Эта совокупность целей, принципов, правил, задач представляет собой как бы идеологию (концепцию) организационных или управленческих преобразований на предприятии на ближайшую перспективу. Деятельность по регулярной разработке (раз в год¹) и реализации (в течение года) организационной политики и представляет собой наличие на предприятии функции организационного развития.

Для составления совокупности *принципов и правил разработки и внедрения управленческих нововведений* предлагается использовать алгоритм деловую игру «Разработка идей организационного развития предприятия». В игру приглашаются 25–30 экспертов из числа членов рабочей группы, деятельность которой посвящена разработке организационной политики на предприятии. Участники деловой игры разбиваются на четыре проектные группы

¹ Кроме документа «Организационная политика», который разрабатывается каждый год, может составляться программа развития компании на перспективу 5–10 лет, о чем (для случая ННИИПК) будет сказано далее.

(команды). Деловая игра (ДИ) проводится в виде экспертной сессии с соблюдением следующего регламента:

09.30–11.00 – сообщение «Постановка на предприятии функции организационного развития» (руководитель ДИ);

11.00–11.30 – перерыв (чай, кофе);

11.30–11.35 – вводный инструктаж, формирование проектных групп;

11.35–13.00 – групповая работа – «Разработка проектных решений»;

13.00–13.30 – перерыв (чай, кофе);

13.30–14.50 – пленум «Конкурс проектов»;

14.50–15.00 – подведение итогов деловой игры.

Содержательные решения по обсуждаемому вопросу вырабатываются в ходе групповой работы. Каждой команде заранее раздаются тексты Вопросника, в котором зафиксированы типовые проблемы, связанные с внедрением на предприятии управленческих нововведений, и варианты решения этих проблем. Кроме того, командам передается пакет информационных материалов по теме (статьи, аналитические обзоры, справки). Игровой эпизод «Групповая работа» выполняется с соблюдением следующих правил.

В команде выделяются три роли: *капитан*, *игроки*, *консультант*.

Игроками являются все участники группы: именно их высказывания и суждения являются основой для выбора решений по обсуждаемой проблеме.

Капитану отведена трудная роль: он должен вести групповую работу, фиксировать высказывания *игроков* и одновременно «нализывать» их на «логический стержень» будущего сообщения, сводя высказывания *игроков* в единый доклад.

Консультант (игротехник) проясняет отдельные вопросы по запросам *капитана* или *игроков*.

Групповая работа проводится по следующему регламенту.

11.35–12.00 – подготовка к мозговой атаке, в ходе которой каждый *игрок*:

а) изучает информационные материалы;

б) принимает для себя решения по всем разделам Вопросника (см. прилож. 13).

12.00–12.30 – мозговая атака, в процессе которой:

а) каждый *игрок* с регламентом 3–5 мин высказывает предложения по каждому разделу Вопросника (предлагает свою версию решений, связанных с преодолением трудностей, возникающих при разработке и внедрении управленческих инноваций в ННИИПК; формулирует инновационные принципы и правила);

б) *капитан* записывает высказывания *игроков*, включая их (на свое усмотрение) в будущий доклад;

в) *консультант* отвечает на вопросы *игроков* и *капитана*.

12.30–13.00 – репетиция доклада, на которой:

а) *капитан* делает сообщение с регламентом 10–12 мин;

б) *игроки* в произвольном порядке высказывают свои замечания и предложения;

в) по спорным вопросам проводится голосование.

Доклад *капитана* должен содержать комплекс рекомендаций по «запуску» в компании стабильного процесса организационного развития, основанного на эффективных методиках разработки и внедрения управленческих нововведений. *Капитан* должен быть готовым к тому, что при рассмотрении доклада на пленарной сессии ДИ ему зададут «неудобные» вопросы (друзья-конкуренты из других игровых команд). Победителя игры (в порядке мотивации творческой работы) ждет приз.

Описанная ДИ проводилась авторами 17 мая 2011 г. с группой экспертов Новосибирского научно-исследовательского института патологии кровообращения им. акад. Е. Н. Мешалкина (ННИИПК). В результате обработки предложенных в ДИ рекомендаций организаторами иг-

ры были сформулированы принципы разработки и внедрения управленческих нововведений, список которых представлен в табл. 1. Рассмотрим эти принципы подробнее.

Организационные принципы

Принцип первого руководителя. Каждое управленческое нововведение требует внимания первого руководителя предприятия. Если «спустить» разработку (внедрение) крупной инновации в отдел, то у начальника такого отдела может не хватить полномочий, в результате чего новшеству грозит провал. Известно много случаев, когда под новшество на предприятии создавалось подразделение (например, отдел АСУ, отдел логистики, отдел новой техники и др.), после чего процесс разработки и внедрения нововведения начинал «пробуксовывать» по двум причинам. Во-первых, в такой отдел зачастую направлялись люди, от которых прежний руководитель мог безболезненно отказаться (не лучшие специалисты). Такие люди по уровню своей квалификации не соответствовали задачам нового отдела. Во-вторых, весь остальной персонал предприятия всегда чутко улавливает, находится данное новшество в числе приоритетных задач директора или нет. В последнем случае (в силу закона экономии трудовой энергии) никто из смежных подразделений не спешит в полной мере подключиться к разработке данного нововведения. А полномочий у руководителя профильного отдела по определению меньше, чем у директора.

Вместе с тем время первого руководителя ограничено. Он не может «вести» более 5–7 проектов одновременно. По этой причине представляется целесообразным, чтобы первый руководитель участвовал только на этапе разработки замысла и на этапе «запуска» нововведения. Затем процесс разработки и внедрения управленческого нововведения должен продолжаться в соответствии с действующими регламентами и стандартами предприятия.

Принцип коллегиальности. Управленческие нововведения создаются коллективами людей и предназначены для коллективов людей. Многие методики разработки таких новшеств предусматривают этап групповой работы (часто в режиме «мозговой атаки»). Следовательно,

Таблица 1

Группировка принципов и правил разработки и внедрения управленческих нововведений

Группа	Принципы и правила
1. Организационные принципы	1.1. Принцип первого руководителя 1.2. Принцип коллегиальности 1.3. Принцип персонификации ответственности 1.4. Принцип авторства 1.5. Принцип инновационной непрерывности 1.6. Принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности
2. Принципы разработки управленческих нововведений	2.1. Принцип системности 2.2. Принцип научности 2.3. Принцип доказанной практической полезности 2.4. Принцип уникальности предприятия 2.5. Принцип преемственности 2.6. Принцип регламентации
3. Правила внедрения управленческих нововведений	3.1. Правило «узких врат» 3.2. Правило «подъема по лестнице» 3.3. Правило «повторения» 3.4. Правило «предварительного прогрева» 3.5. Правило «усталых, но довольных» 3.6. Правило «счастливой семерки» 3.7. Правило «обратных связей»

Таблица 2

Мотивационная матрица «хочет – может»

	Хочет	Не хочет
Может	«Вовлечем»	«Заставим»
Не может	«Научим»	«Уволим»

сама природа управленческих нововведений требует коллегиальности в принятии решений. Кроме того, коллегиальный принцип руководства означает коллективную ответственность за принятые решения по существу создаваемого нововведения и по последовательности его внедрения. Крупные нововведения затрагивают интересы многих членов коллектива предприятия. Поэтому коллективная ответственность позволяет преодолеть негативные последствия, связанные с конфликтом интересов.

Реализация принципа коллегиальности позволяет вовлечь в процесс разработки и внедрения управленческого нововведения руководящий актив предприятия, придает организационным изменениям официальный статус (одобрение их советом директоров, научно-техническим советом или правлением предприятия).

Принцип персонификации ответственности. У каждого управленческого новшества должен быть руководитель. Подобная практика известна из опыта работы проектных и конструкторских институтов, когда разработку возглавляет так называемый главный инженер проекта (ГИП) или главный конструктор системы. В этом смысле данное правило соответствует также принципу единоначалия. Кто-то должен нести личную² персональную ответственность за качество разработки и успех внедрения управленческой инновации.

Вот как об этом пишет известный авторитет в области менеджмента П. Друкер: «Сейчас много говорят о “конце иерархии”. Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, “босс”, – тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. “Иерархия” и ее абсолютное признание каждым членом организации – единственная надежда на спасение в кризисной ситуации» [1. С. 27]. В приведенной цитате речь идет об управлении предприятием в целом. Вместе с тем слова П. Друкера справедливы и для управления процессом разработки и внедрения управленческого нововведения.

Принцип авторства. К разработке инновационных решений необходимо привлекать будущих функционеров (исполнителей) данного управленческого новшества. Этот прием позволяет снизить вероятность отторжения новых методов управления. Повышает «внедряемость» инновации. Принцип авторства хорошо иллюстрируется анализом мотивационной ситуации в координатах «хочет – может» (табл. 2).

Если работник «хочет и умеет» творить нововведение, то он приносит наибольшую пользу делу организационного развития предприятия. Именно таких работников надо, прежде всего, вовлекать в инновационный проект. Хороший резерв активистов новшества составляют те, кто «хочет», но пока «не умеет». Их можно научить. Труднее с теми, кто «не хочет».

² Именно личную персональную ответственность, в противном случае, как гласит народная мудрость, «у семи нянек дитя без глаза» (т. е. без присмотра).

Но если такой работник «умеет», то его можно «побудить», «заинтересовать» и тем самым «заставить» заниматься организационным развитием.

Талантливые руководители всегда применяют принцип «авторства» в своей работе. В частности, известный ученый академик А. Г. Аганбегян широко практиковал этот метод управления. Вот как об этом пишут его ученики: «Абел Гезевич постоянно следил за тем, чтобы новая идея (которую он хотел провести в жизнь) как бы сама собой рождалась в голове исполнителя. Если на совещании у директора института, на заседании ученого совета или редколлегии журнала “ЭКО” кто-то произносил идею (автором которой в действительности был А. Г. Аганбегян), то академик никогда не настаивал на своем авторстве. Напротив, он публично поддерживал новоявленного “автора”, поручая ему разработать и реализовать идею. После такой поддержки исполнитель старался “не за страх, а за совесть”» [2].

Принцип инновационной непрерывности. В современных условиях постоянными остаются только «постоянные» изменения. На предприятии должна осуществляться регулярная инновационная деятельность. Как при езде на велосипеде (перестал крутить педали – упал), менеджеры должны все время изменять методы и системы управления.

Наиболее последовательно обсуждаемый принцип реализован в концепции «кайзен»³. Вот как об этом пишет Патриция Веллингтон: «Кайзен – это концепция бизнеса, которая развивалась в Японии после второй мировой войны и считается ключом к успеху, которого удалось достичь многим отраслям этой страны. “Кайзен” (кайцен) переводится как “улучшение” (от “кай” – изменение и “зен” (цен) – хорошо). Применительно к процессу управления и культуре бизнеса он означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает». И далее: «Ключевая идея подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными, другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних пятидесяти лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты».

Некоторые специалисты менеджмента спорят с идеями «кайзен». Так, Т. Питерс [3] и М. Хаммер [4] являются сторонниками революционных изменений и отвергают теорию «малых улучшений». Думается, что принцип «инновационной непрерывности» не исключает возможности радикальных организационных изменений. Ведь речь здесь идет о том, что на предприятии должна постоянно осуществляться инновационная деятельность.

Принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности. Вместе с тем число одновременно выполняемых организационных проектов не может быть большим. Менеджер на предприятии одновременно занят и оперативной работой («текучкой»), и стратегическими вопросами. Считается, что высшие руководители компании постоянно должны тратить не менее 15 % своего времени⁴ на решение инновационных задач. Это означает, что при шестидневной рабочей неделе руководитель должен посвящать решению инновационных задач один день (например, субботу). Данный принцип реализуется путем применения проектной (матричной) организационной структуры, когда функциональный руководитель одновременно является участником проекта. Принцип сбалансированности удастся выдержать, если на предприятии одновременно реализуется не более 7 нововведений (о магическом числе Миллера «семь» будет сказано далее).

³ См. статью Р. Wellington «Europe Japan Center» на сайте Элитариум.Ру – Дистанционное интернет-образование.

⁴ Эта цифра обосновывается данными анкетного опроса директоров предприятий, результаты которого содержатся в статье [5].

Принципы разработки управленческих нововведений

Принцип системности. Под системой принято понимать организованное множество структурных элементов, выполняющих определенную функцию. Зачастую в этот термин вкладывают более простой смысл: «система есть совокупность элементов и связей между ними» (см., например, [6]). Отличие одной системы от другой определяется (при системном изучении) не столько составляющими ее элементами, сколько теми свойствами, которые вытекают из характера их связи, взаимодействия. Входящие в систему элементы могут рассматриваться как самостоятельные системы (подсистемы более сложной системы).

В настоящей работе принято, что любое управленческое нововведение представляет собой систему (в сформулированном выше смысле). В качестве примера можно назвать систему материального стимулирования работников, систему бюджетного управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, систему производственного планирования и т. д. При таком понимании управленческое нововведение разрабатывается в виде некой *системы*, т. е. конструируется функциональная структура и определяется состав элементов и связей внедряемого на предприятии новшества. А внедрение нововведения осуществляется в соответствии с календарным планом, который представляет собой совокупность мероприятий и работ, реализация которых позволит ввести *систему* в действие.

Принцип системности предполагает использование в разработке управленческого нововведения основные понятия теории систем. Так, в соответствии с методологией системного анализа [7], динамичную систему (вне зависимости от ее материальной природы) представляют следующие элементы: *вход, процесс, выход, обратная связь, ограничения*. Центральным здесь является понятие процесса (или функции): любая система есть совокупность процессов, которые преобразовывают вход в выход. Именно для этого и предназначены динамичные системы. Связь определяет порядок следования процессов, когда выход одного процесса является входом другого. Ограничения представляют собой границы, в рамках которых функционирует создаваемое управленческое нововведение.

Наконец, принцип системности означает соблюдение комплексности. С одной стороны, комплексность означает включение в состав нововведения всех существенных сторон и элементов создаваемой системы. С другой стороны, комплексность означает необходимость сопряжения создаваемой системы с существующими на предприятии: 1) организационными структурами; 2) технологиями управления; 3) информационной и технической базой; 4) людскими и финансовыми ресурсами.

Принцип научности. Создаваемые управленческие новшества должны иметь научное обоснование. Здесь есть вопрос, суть которого заключается в следующем.

В западной научной школе принято разделять экономическую науку и науку о менеджменте. Во времена плановой экономики в некоторых публикациях содержались утверждения о том, что существует отдельная наука об управлении производством. В трудах А. Г. Аганбегяна [8], Г. А. Егазаряна, С. Е. Каменицера [9], Г. Х. Попова [10], А. Д. Шеремета [11] и некоторых других авторов утверждалось, что существует совокупность знаний, которая и является наукой об управлении производством. Со своим предметом, теорией и методом.

В современных рыночных условиях, на наш взгляд, понятие «управление производством» является узким. В плановой экономике, действительно, главное было *произвести* продукцию. Поэтому и говорили об «управлении *производством*». В рыночных условиях главным для предприятия является «продать» произведенную продукцию. Поэтому в настоящее время правильнее говорить об «управлении хозяйственной деятельностью»⁵, что и составляет, по нашему мнению, смысл термина «менеджмент».

Мы придерживаемся точки зрения, что наука об управлении хозяйственной деятельностью (наука о менеджменте) является частью экономической науки. В соответствии с отечественной традицией вопросы планирования, организации и управления рассматриваются в соответствующих экономических дисциплинах. Эта точка зрения закреплена и в некоторых

⁵ Термин «хозяйственная деятельность», по нашему мнению, в какой-то мере эквивалентен термину «бизнес». Например, в отечественной литературе по построению организационных структур английский термин «Strategic Business Unit, SBU» часто переводят как «стратегический хозяйственный центр, СХЦ».

нормативных документах, в частности в документе «Паспорта специальностей ВАК (экономические науки)», утвержденном Протоколом первого заместителя министра промышленности, науки и технологий РФ от 16.02.2001 г. № МК-1 пр. Вместе с тем при разработке управленческих нововведений приходится учитывать также положения других наук (математика, социология, психология, физиология, юриспруденция, эргономика, экология, информатика, философия).

Многие управленческие нововведения базируются на известных концепциях управления. Эти концепции не всегда представляют собой научные теории. Часто это обобщения практического опыта. Скажем, есть раздел экономической науки, изучающий феномен разделения труда как предпосылку для роста производительности общественного труда. Соответствующая этому феномену практическая концепция организации бизнеса получила название «аутсорсинг». И таких концепций менеджмента достаточно много (см., например, [12]).

Принцип доказанной практической полезности. В течение последних 10–15 лет отечественные промышленные предприятия вынуждены были осуществлять реформы в целях адаптации к условиям рынка. Многие концепции, технологии и схемы управления предприятием заимствовались на Западе. Это и организационные структуры, и бюджетирование, и управленческий учет, и маркетинг, и управление персоналом, и другие инструменты рыночного управления предприятием. В настоящее время есть достойный внимания отечественный опыт управления.

Применение принципа «доказанной практической полезности» при разработке управленческих нововведений позволяет сократить трудоемкость этих разработок и избежать ошибок. Кроме того, менталитет многих отечественных руководителей таков, что они зачастую не верят в научные теории (это, мол, «кабинетные» исследования), но готовы применять новые для них технологии и организационные структуры управления, если эти технологии и структуры где-то существуют и доказали свою работоспособность. Показательный в этом отношении пример описан в книге А. П. Дугельного и В. Ф. Комарова [13. С. 161]: «Когда на Новосибирском оловянном комбинате решили осуществить централизацию ремонтных работ (раньше все ремонтники были работниками цехов), то руководство комбината столкнулось с огромным сопротивлением цехового персонала. Тогда главный инженер предприятия был командирован в ряд зарубежных стран (США, Канада, Швеция), где он убедился, что централизация ремонтных работ дает большой эффект. Исчезают авралы, появляется резервное оборудование. Внедряется система предупредительного ремонта (узел заменяется после наработки нормативного количества часов). Ремонт узла осуществляется в стационарных условиях. После возвращения главного инженера из командировки новая система организации ремонтных работ была внедрена в течение месяца (до этого почти год шли споры о целесообразности централизации ремонтных работ)».

В настоящее время сформировалась методологическая концепция, посвященная заимствованию передового опыта. Она носит название «бенчмаркинг» [14] (что дословно переводится как ориентир, репер, топографическая отметка высоты). Эта методология включает множество методик, алгоритмов и схем выполнения работ по заимствованию опыта. Во многих странах эта работа ведется довольно широко. Так, в США создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, занимающихся обменом опытом. При ней работает Биржа бенчмаркинга (The Benchmarking Exchange – TBE).

Если на предприятии работы по организационному развитию осуществляются на постоянной основе, то *изучение и анализ* передового управленческого *опыта* должен стать регулярной функцией специального отдела. Любая командировка любого специалиста на другие предприятия должна заканчиваться письменным отчетом, в котором соответствующие новинки должны быть не только описаны по определенному шаблону, но иметь оценку (заключение специалистов) об их пригодности для применения.

Принцип уникальности предприятия. Каждое предприятие уникально как в силу своего кадрового состава, так и в силу имеющихся на нем традиций и неформальных правил. Поэтому нельзя механически перенести инновацию с одного предприятия на другое (это не колесо автомобиля). Необходима «привязка» к местным условиям. По сути дела, внедрение управленческого нововведения означает изменение системы сложившихся неформальных норм, создание иной корпоративной культуры. Поэтому важное место в разработке управ-

ленческих нововведений занимают вопросы обучения и даже воспитания работников. Любая разработка новшества должна сопровождаться внутрифирменной учебой.

Принцип уникальности означает также, что некоторые технологии и схемы управления не могут быть применены в местных условиях вообще. В частности, известно, что состав работников предприятия в общем случае включает четыре типа личности (табл. 3).

В зависимости от фактической структуры типов личности предприятие может строить систему мотивации. Так, если в результате анализа выяснится, что экономически активных работников 30–40 %, то нет смысла тратить время на разработку и внедрение методов хозрасчета. Пусть даже подобная система стимулирования очень хорошо работает на соседнем предприятии. Потому что большая часть нашего коллектива в этом случае не мотивируется рублем. Здесь надо применять немонетарные методы стимулирования. Получается, что уникальные свойства предприятия определяют возможность или невозможность тиражирования некоторых управленческих нововведений.

Принцип преемственности. Управленческие нововведения должны, во-первых, сопрягаться с существующими технологиями управления, а во-вторых, обладать свойствами, обеспечивающими их адаптацию к изменениям внешней среды и дальнейшим изменениям системы управления. Скажем, разработка системы управленческого учета должна выполняться с учетом имеющихся на предприятии учетных регистров, применяемых в бухгалтерском учете. Одновременно такая система должна быть немножко «на вырост», т. е. иметь возможности для наращивания состава выполняемых функций и решаемых задач.

Названные свойства управленческих нововведений (преемственность и адаптивность) достигаются, в некоторых случаях, за счет периодизации (выделения этапов) разработки и внедрения новшества. Так, при внедрении информационных систем принято выделять первую очередь системы, вторую очередь системы и т. д. Изменения в программные комплексы вносятся в виде версий (версия 1.0, версия 1.1, версия 2.6 и т. п.). Это связано с тем, что хаотичное внесение частичных изменений, например, в методику составления плана, может привести к тому, что она перестанет работать вообще. Хотя каждое отдельное изменение может казаться полезным. Именно поэтому рекомендуется сначала «накопить» все возможные изменения и улучшения и только потом внести их в работающую управленческую технологию «пакетом», породив при этом новую версию реконструируемой технологии управления. Заметим, что аналогичный прием используется при конструировании технических систем (компьютеров, самолетов), при разработке информационных систем или программных продуктов [16].

Принцип преемственности для некоторых управленческих нововведений реализуется путем модульного или унифицированного конструирования внедряемых новшеств. В первую очередь это относится к информационным системам, к системам документации, к системам нормативов и т. п. Модульная конструкция позволяет сократить трудоемкость последующего развития и наращивания данного управленческого новшества.

Таблица 3

Состав работников предприятия *

Тип работника	Лозунг работника	Уд. вес, %
1. Трудоголики	«Счастье в труде» (хотя деньги тоже нужны)	9
2. Экономически активные работники (homo economicus)	«Счастье в зарплате» (плати больше, сделаю больше)	38
3. Экономически пассивные работники	«Не в деньгах счастье» (плати больше, сделаю столько же)	45
4. Люмпен-пролетариат	«Истина в вине» (лишь бы хватило на бутылку)	8
Итого:		100

* Данные обобщают результаты анализа 42 предприятий и содержатся в книге [15].

Непрерывность и поэтапность развития управленческого новшества не только принцип проектирования, но и одно из наиболее важных свойств управленческой инновации, которая *не может* длительное время *не видоизменяться*. Причины сказанного заключаются в следующем.

В отличие от других объектов проектирования (например, зданий, сооружений или автомобилей) управленческое нововведение не может быть спроектировано и реализовано в своем «окончательном» варианте по двум причинам. Во-первых, до полноценного функционирования оно должно еще «дорости» в процессе начальной его эксплуатации (персонал системы достаточно долго ее осваивает; в некоторых случаях должна быть накоплена полноценная статистика, базы данных и другие виды ресурсов). Во-вторых, принципиально невозможно на этапе проектирования предусмотреть весь круг проблем, связанных с развитием и достижением качественных характеристик создаваемой системы.

В связи со сказанным нет необходимости изначально вводить новую систему в полном объеме решаемых задач. Проектные решения должны обеспечить возможность последовательной поэтапной достройки управленческого нововведения по мере создания условий для расширения его функциональных и структурных характеристик без остановки эксплуатации.

Принцип регламентации. Управленческое нововведение должно функционировать на предприятии вне зависимости от персонального состава исполнителей. Поэтому нововведение не может быть «штучным» изделием, которое может использовать только в авторском исполнении. Управленческие технологии, организационные структуры, системы мотивации и т. п. должны быть задокументированы, т. е. регламентироваться стандартами предприятия, инструкциями, положениями о подразделениях, нормативами на ресурсные и временные показатели. Только в этом случае работающее нововведение можно «передать» от одной команды исполнителей другой команде исполнителей.

Правила внедрения управленческих нововведений

Внедрение управленческих нововведений означает внедрение изменений в неформальных нормах, в навыках работы и общения работников предприятия. Надо, чтобы люди восприняли новшества и стали работать по новым правилам. Такие изменения рекомендуется осуществлять, следуя научным положениям, разработанным социологом Куртом Левиным [17; 18]. Ученый считал, что для того чтобы изменить какую-либо группу людей, будь то этническая община, коллектив предприятия, совет директоров, эту группу нужно провести через три стадии: «размораживание», «изменение» и «новое замораживание».

«Размораживание» подразумевает создание тревожной ситуации, так как считается, что для формирования потребности в изменениях требуется определенная доля беспокойства или недовольства, т. е. для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать. Когда люди почувствуют, что «так больше жить нельзя», что сложившийся порядок вещей в эмоциональном плане имеет «негативную» окраску, они готовы искать выход из сложившейся ситуации, готовы воспринимать идеи и предложения по организационным изменениям. Это свойство людей К. Левин использовал для решения крупных задач, стоящих перед США. Так, по заданию правительства он выполнил программу, в результате которой люди стали есть больше черного хлеба вместо белого (более вредного для здоровья). Разработал и провел тренинги в армии США с целью искоренения конфликтов на расовой, религиозной и возрастной почве («дедовщина») и др. Назначение этапа «размораживание» – сделать сдвиг в психологии людей, показать, что моральные групповые нормы и правила подвижны, что их можно изменять, что можно отказаться от «плохих» привычек в пользу «хороших». При этом заслуга К. Левина заключается в том, что он экспериментально доказал правило «групповой динамики», которое означает, что в группе человек легче отказывается от «вредных» или «плохих» привычек или норм, легче воспринимает новое, «прогрессивное» или «правильное»⁶. Именно поэтому на стадии «размораживания» приме-

⁶ Выражения «плохие привычки», «правильные моральные нормы» не зря взяты в кавычки. Все относительно. То, что кажется или представляется «неправильным» в одной системе ценностей, может быть «правильным» или «прогрессивным» в другой системе моральных норм.

няются методы группового тренинга, методы коллективного поиска организационных решений («мозговой штурм», «интенсивные проблемные совещания» и т. п.). Кстати, К. Левин является автором первых тренингов, направленных на внедрение изменений в коллективах различных сообществ (компаний, школ, армейских подразделений, этнических групп и проч.).

«Изменение» – центральная стадия процесса, когда и руководство, и сотрудники пробуют практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения. Это процесс пилотного запуска нововведения с целью перехода от идеальной (теоретической, проектной) модели нововведения к модели реальной и возможной в рамках компании.

«Повторное замораживание» происходит, когда участники процесса нововведений внедряют в практику изменения, которые апробированы и оценены как эффективные именно для этой компании. Процессы, которые протекают на этой стадии, требуют благоприятной и поддерживающей среды (в частности, одобрения ответственного руководства). У подчиненных в этом случае, особенно когда осознаются достижения в решении поставленных задач, растет самоуважение. На начальных этапах этой стадии совершенно необходимо подкреплять каждое, даже незначительное достижение подчиненных с помощью наградений, премий, похвал. На более поздних этапах желательно также время от времени усиливать этот процесс, чтобы благоприятные изменения в работе не исчезли. Важно помнить, что достижения не фиксируются раз и навсегда, а требуют постоянного дополнительного стимулирования, как формы регулярного менеджмента. В конечном итоге приобретенные формы поведения сотрудников либо усиливаются и усваиваются, либо отвергаются.

Правило⁷ «узких врат». Вот как применял это правило академик А. Г. Аганбегян (по описаниям его учеников [2]): «Многие объемные и значительные проекты начинались в нашем институте со слухов о том, что директор затевает какое-то новое интересное дело (посылает экономическую экспедицию в отдаленные районы Сибири, организует управленческое консультирование на интересном предприятии, создает журнал и т. п.) и набирает для этого команду. В команду берут не всех, а только выдающихся личностей. Кому же не хочется быть среди выдающихся? Сотрудники начинают – всеми доступными им способами – “пробиваться через узкую дверь” в команду специалистов. И попав в нее, работают как трудоголики. Успех дела обеспечен. Проанализировав множество подобных начинаний, мы пришли к выводу, что А. Г. Аганбегян практически не отказывал ни одному желающему поработать в новом проекте. “Узкая дверь” существовала лишь в воображении людей, что не мешало ей быть мощным стимулом к самоотверженной работе».

Правилом «узких врат» активно пользовалась известный во времена плановой экономики директор Тираспольской швейной фабрики В. С. Соловьева⁸. Ее методы управления коллективом в полной мере можно назвать «идеологическими», т. е. основанными на создании, как сейчас говорят, корпоративной культуры. Любое нововведение на фабрике начиналось с создания творческой группы, попасть в которую было престижно, а работать – интересно. Многие старались пройти через «узкую дверь». Это и являлось главным мотивом для высокопроизводительного труда. Это и обеспечивало успех нововведения. Можно сказать, что само участие в инновациях являлось стимулом для работников. Ведь зарплата на фабрике, как и в целом по стране, была низкая – 110 старых рублей в месяц.

Можно сказать, что правило «узких врат» может быть положено в основу регулярной инновационной деятельности на предприятии.

Второй смысл этого правила заключается в следующем. При вовлечении сотрудника, особенно квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он может действо-

⁷ Излагаемые ниже правила приняты с учетом материалов статьи [19].

⁸ Более подробно опыт управления описан В. С. Соловьевой в работах [20; 21]. В частности, в этих статьях показано, что благодаря улучшениям в системе управления, а также принципам «корпоративной культуры» Тираспольская швейная фабрика в течение тридцати с лишним лет занимала первое место во Всесоюзном соревновании. Предприятие было награждено орденом Трудового Красного Знамени, получило Государственную премию СССР и премию Ленинского комсомола за разработку и внедрение комплексной системы управления качеством и сквозных бригад отличного качества.

вать при этом. По исследованиям специалистов, если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, в виде инструкции), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия (или близкий к нему), вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. С учетом сказанного второй аспект правила «узких врат» заключается в ограничении вариаций будущего новшества, в следовании общему замыслу с самого начала внедрения нововведения.

Правило «подъема по лестнице». Исследования социологов показывают, что показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений).

При «ступенчатой» практике внедрения, по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения, улучшения наступают быстрее, т. е. кривая эффективности круче, и улучшения сохраняются дольше (часть кривой затухания или спада более пологая). Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае – недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»).

Правило «повторения». Эффективность нововведения проявляется волнообразно. При этом существует максимальное значение эффективности, которое называется «плато эффективности». После достижения этой точки результативность нововведений может не только не повышаться, но часто даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на точке «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому «правило повторения» можно сформулировать следующим образом: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и тренинги (повторения).

Правило «предварительного прогрева». На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов. Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

Правило «усталых, но довольных». Исходя как из теории, так и из практики менеджмента желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными – не слишком легкими, не невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. У сотрудника, участвующего в изменениях, должен быть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью, что эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться кумулятивным (т. е. накапливающимся): повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития⁹.

⁹ В управленческой практике известен лозунг: «Высокие цели рождают великие дела». Опытный директор всегда ставит перед коллективом большие задачи, справедливо полагая, что лучше на 80 % выполнить задачу по удвоению объемов реализации продукции, чем на 100 % – задачу 10-процентного прироста. Лучше быть последним в первой десятке предприятий страны (если имеешь амбициозную цель – попасть в десятку!), чем первым в последней сотне предприятий. В уже цитированной статье В. Ф. Комарова [2] обсуждаемое правило (в исполнении академика А. Г. Аганбегяна) названо правилом «высокого стиля».

Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, что, в свою очередь, может привести к потере доверия и развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило может быть сформулировано так: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат.

Правило «счастливой семерки». Это правило связано с существенными различиями между людьми в их способности воспринимать и перерабатывать новую информацию. Дж. Миллер [22] приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой на индивидуальные возможности), 7 ± 2 , согласно которому:

- при обучении, ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (т. е. пятью), преподаватель может избежать переутомления своей аудитории, хотя и рискует вызвать нетерпение среди наиболее одаренных слушателей;
- при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает эффективно;
- при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть 6 ± 2 (7 ± 2 с руководителем); конкретное число зависит от личных качеств руководителя (у Д. Эйзенхауэра, командующего Объединенными силами союзников во время Второй мировой войны, было 4 непосредственных подчиненных, чем историки во многом объясняют его эффективное руководство военными операциями);
- для того чтобы в организации начались изменения, необходимо создать «критическую массу» сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина «критической массы» составляет $1/(7 \pm 2)$ от общей численности работников в организации;
- хорошо подготовленный документ, например методическая инструкция, должен содержать 7 ± 2 важных положения или раздела;
- желательно, чтобы осуществляемая одним работником деятельность или процесс содержали 7 ± 2 этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.

Конечно, возможны и другие применения этого важнейшего эмпирического правила, которое можно сформулировать так: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7 ± 2 компонента; если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, при этом чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

Правило «обратных связей». По-настоящему убедить сотрудников в эффективности нововведений способны не словесные доказательства, а конкретные действия. Поэтому руководитель должен регистрировать все факты повышения эффективности и качества работы, чтобы обосновывать эффективность нововведений. Таким образом, данное правило может звучать так: успех нововведений во многом определяется эффективностью обратных связей между руководителями и исполнителями; своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей еще лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать процесс, что поможет не разочаровывать людей.

Фирме, решившей внедрять управленческие изменения, предстоит долгий и трудный путь, но существует старая притча: «Как съесть слона? – Ну и как? – По кусочкам». Можно также воспользоваться очень мудрым советом японского корифея качества Каору Исикавы¹⁰: «Качество начинается и заканчивается обучением». Это – абсолютная истина и в деле внедрения управленческих нововведений! А начинать обучение необходимо с руководства.

¹⁰ Каору Исикава – выдающийся специалист в области качества, автор японского варианта комплексного управления качеством. По его инициативе в Японии с 1962 г. начали развиваться кружки по контролю качества. Цитируемое высказывание содержится в книге [23].

Известный специалист по качеству Э. Деминг¹¹ считал, что 96 % проблем предприятия обусловлены неправильной системой менеджмента, только 4 % – ошибками исполнителей.

Приведенный выше текст можно критически использовать при написании пятого раздела документа «Инновационная политика предприятия» на очередной год. Сформулированные принципы и правила должны затем служить границами и рамками при организации инновационной деятельности на предприятии.

Список литературы

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2002.
2. Комаров В. Ф. Уроки президента МКД // Особенности управления предприятием в кризисных условиях: Сб. науч. тр. / Под ред. В. Д. Речина, Л. А. Сергеевой. Новосибирск, 1999.
3. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений: Пер. с англ. СПб., 2004. 352 с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
5. Комаров В. Ф., Речин В. Д. С точки зрения директора // ЭКО. 1985. № 4. С. 32–35.
6. Математика и кибернетика в экономике: Словарь-справочник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1975. 700 с.
7. Системный анализ и структуры управления / Под ред. В. Г. Шорина. М.: Знание, 1975. 304 с.
8. Аганбегян А. Г. Управление социалистическими предприятиями. М.: Экономика, 1979.
9. Каменицер С. Е. Основы управления промышленным производством (принципы, методы и проблемы). М.: Мысль, 1971.
10. Попов Г. Х. Проблемы теории управления. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1974.
11. Справочное пособие директору производственного объединения (предприятия) (экономика, организация, планирование, управление): В 2 т. / Под ред. Г. А. Егиазаряна, А. Д. Шеремета. М.: Экономика, 1978.
12. Канискин В. Н., Андреев А. Д., Колобова Е. А. Разработка и внедрение управленческих нововведений на промышленном предприятии. Новосибирск, 2005.
13. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия. Новосибирск, 2001.
14. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004.
15. Комаров В. Ф., Дугельный А. П. Корпоративная культура: сущность и методы построения / Под ред. Л. А. Сергеевой. Новосибирск, 2009.
16. Шрайберг Я. Л. Принципы построения автоматизированных библиотечно-информационных систем и сетей: Дис. в виде науч. докл. ... д-ра техн. наук / ГПНТБ России. М., 1999. 39 с.
17. Левин К. Разрешение социальных конфликтов: Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. 408 с.
18. Левин К. Теория поля в социальных науках: Пер. с англ. СПб.: Сенсор, 2000. 368 с.
19. Боровикова Н., Парина А. Нововведения в организации: предупрежден – значит, защищен // Персонал-Микс. 2004. № 2.
20. Соловьева В. С. Целевая ориентация – веление времени // ЭКО. 1986. № 11. С. 3–12.
21. Соловьева В. С. Единство социального и производственного. Опыт передовых предприятий // ЭКО. 1987. № 5. С. 3–47.

¹¹ Эдвардс Деминг является тем «наставником по качеству», о котором слышали даже те, кто имеет весьма слабое отношение к промышленности. Он оказал величайшее влияние на возрождение послевоенной Японии и США в 1980-х гг. Приведенные здесь оценки содержатся в его книге [24], а также воспроизводятся в книге [25].

22. *Миллер Дж.* Магическое число семь, плюс или минус два: о некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию // Инженерная психология: Сб. ст. М.: Прогресс, 1964. С. 191–225.
23. *Ishikawa K.* What is Total Quality Control? The Japanese Way. L.: Prentice Hall, 1985.
24. *Deming E.* Out of the Crisis. Cambridge University Press, 1986.
25. *Ланудус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М.: Типография «Новости», 2002. 432 с.

Материал поступил в редколлегию 30.09.2012

V. F. Komarov, A. N. Pukhalskiy, R. K. To

**PRINCIPLES AND RULES FOR DEVELOPMENT
AND INTRODUCTION OF MANAGERIAL INNOVATIONS AT THE COMPANY LEVEL**

In this article we describe principles and rules for development and introduction of managerial innovations that are used within methodological approach of setting up and implementation of the function of organizational development in the company. By organizational development we mean planning, initiation and implementation of managerial innovations. The function of organizational development is based on organizational policy that is a set of goals, principles, rules, objectives, and implementation of which results in the sought organizational development of the company.

Keywords: development of the company, organizational development, innovation, strategic management, principles of innovation.