

Тема 8. Инновационное поведение в организации

1. Понятие инновации
2. Причины сопротивления инновациям
3. Причины психологических барьеров
4. Реакции на внедрение инноваций
5. Методы нейтрализации сопротивления персонала

Инновационная программа менеджера

- Инновации (нововведения) - процесс внедрения какого-либо новшества в организации, связанного с определенными преобразованиями в работе.
- Работа по достижению новых результатов, средств и способов их получения, по преодолению отсталых элементов традиционной деятельности

- Инновации – это не просто что-то новое, а эффективно внедренное, доведенное до реального результата
- Часто бывает так: есть идея – создается проект по ее реализации, а вот перехода от идеи к результату как раз и не происходит. Инновационная «незавершенка»

Противоречия

- между новым и старым
- связанные с глубиной преобразований (радикальные или совершенствование)
- в сознании работников, вызванные необходимостью изменения их интересов

- Инновации предлагают, разрабатывают и внедряют люди
- Какими бы потенциально эффективными не были бы нововведения – их судьба в руках, разуме, чувствах человека
- Человеческий фактор является одним из важнейших внутренних факторов внедрения инноваций на предприятии

Сопротивление изменениям

- Сопротивление – это нормальная психологическая реакция людей на изменения .
- Выражается в непредвиденных отсрочках, затягивании процесса внедрения, требованиях дополнительных расходов
- Пропорционально давлению, которое мы оказываем для их проведения
- пропорционально угрозе, представляемой интересам сотрудников

- Большую роль в преодолении сопротивления персонала изменениям играет личность руководителя, стиль управления и правильное понимание им ситуации
- Роль руководителя – помочь своим подчиненным в адаптации к новым условиям с минимальными моральными издержками и без негативных последствий для организации

Степень сопротивления
нововведениям максимальна, если
перемены:

- Радикальны и решительны
- внезапны и неожиданны
- оказывают неблагоприятное
воздействие на вовлеченных в них
людей
- предыдущие не принесли результата

Задание

- Анализ факторов, препятствующих предложению новых идей, и неблагоприятно влияющих на внедрение инноваций в компании

«Спутники» предстоящей реорганизации

- установление на фирме напряженной психологической атмосферы
- Снижение преданности сотрудников по отношению к компании
- Возрастание количества конфликтных ситуаций между рядовыми сотрудниками и менеджерами; между сотрудниками
- Увольнение по собственному желанию сотрудников, которых высоко ценили в организации
- Снижение производительности труда

Причины психологических барьеров

- экономические
- неудобства
- неуверенность
- угроза социальным отношениям
- возмущение контролем

Экономические причины

- Боятся, что не смогут работать в новых условиях
- боязнь: - уменьшения зарплаты
- увольнения
- увеличения интенсивности труда
- потери власти над подчиненными

Неудобства

- Установление дополнительных обязанностей
- необходимость обучения
- дополнительные затраты сил и времени
- изменения требуют отказа от привычек

Неуверенность

- В будущем
- будут ли нововведения полезными
- угроза статусу работника
- страх оказаться ненужным
- отсутствие фактической информации
- незнание того, как реагировать на новую ситуацию

4. Реакции на внедрение инноваций

- Принятие нововведения, активное участие в его внедрении
- пассивное принятие (под давлением обстоятельств)
- пассивное неприятие (выжидание)
- активное неприятие и оказание ему противодействия

Принятие нововведений

- Активное участие в его внедрении
- Возможность осуществить личную цель
- предрасположенность к передовому, новому
- индивидуальные свойства личности (предприимчивость, темперамент, возраст, самооценка, способность к риску)

Пассивное принятие

- под давлением обстоятельств
- уступчивость групповому давлению
- действие механизма подражания и внушения
- познавательный процесс

Выжидательная позиция

- Высокая удовлетворенность старыми, традиционными методами
- нежелание терпеть неудобства и напряжение физических и духовных сил при внедрении новшества
- нежелание (или боязнь) переобучения

Противодействие новшеству

- Активное неприятие
- автоматическое отрицание всего нового
- обращение в прошлое для поиска обоснования своего предпочтения старого новому
- активная позиция, чтобы повернуть все назад

Методы нейтрализации сопротивления персонала

- Доверие
- Последовательность высшего руководства
- Информирование. Честно рассказать о текущем состоянии дел
- Создание «стартовой площадки»
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Каждого – на своем уровне компетенции и полномочий

Методы преодоления сопротивления

- Информирование и общение
- участие и вовлеченность в осуществлении перемен (проведение семинаров и дискуссий)
- помощь и поддержка (развитие кадров);
дополнительное обучение, режим работы
- переговоры и соглашения
- кооптация и манипуляции
- явное и неявное принуждение

Факторы, поддерживающие новаторство

- Предоставление необходимой свободы при разработке нового
- обеспечение необходимыми ресурсами и оборудованием
- поддержка со стороны высшего руководства
- ведение дискуссий и обмен мнениями
- связь с вузами и научными учреждениями