



Лекція 7

Нововведення в організаціях

План

1. Тлумачення термінів «новація», «інновація», «нововведення».
2. Нововведення в організаціях.
3. Комунікаційна схема нововведень (ставлення персоналу).
4. Поняття «венчурної команди».
5. Взаємозв'язок організації та нововведення.



Терміни «новація», «інновація», «нововведення»

- Під новацією розуміють новий порядок, новий звичай, новий метод, нове явище.
- В буквальному перекладі з латини інновація означає введення (впровадження) новацій.
- Нововведення – це впровадження нових ідей, продуктів, послуг і виробничих процесів.



Нововведення в організації

- Розрізняють два типи нововведень в організації:
- Нововведення, які є результатом організаційних рішень і не потребують зміни індивідуальної поведінки від більшості членів організації (наприклад, освоєння нової продукції).



Нововведення в організації

- Нововведення, які потребують зміни поведінки індивідів.
- Це: реорганізація організаційної структури, перебудова структури комунікацій, зміна вимог до персоналу, зміни технологій і організації виробництва, які потребують нової кваліфікації робітників, ціннісних орієнтацій, відмови від стереотипів поведінки.



Опанування нововведення в організації

- Опанування нововведення складається з двох стадій:
- ініціювання – процес, за допомогою якого організація дізнається про новацію і вирішує її опанувати;
- упровадження – це процес, за допомогою якого організація здійснює інновацію і вона стає невід'ємною частиною самої організації.



Сприйнятливість організації до нововведень

- Сприйнятливість організації до нововведень розглядається як похідна кількох груп чинників:
 - структурних,
 - індивідуально-психологічних,
 - ринкових,
 - комунікаційних,
 - контекстуальних



Сприйнятливість організації до нововведень

Таблиця 7.5

ЗМІНИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО НОВОВВЕДЕНЬ

Індивідуально-психологічні зміни	Структурні зміни	Контекстуальні зміни
<p><i>Характеристика керівників:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * настанова до нововведень; * професіоналізм; * роль в організаційній ієрархії; * схильність до ризику <p><i>Характеристика персоналу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » інформаційні контакти; * обізнаність і мотивація до нововведень; « професійний і освітній рівень; » інноваційна культура 	<p><i>Ресурси:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * розмір організації; * величина ресурсів; * наявність лабораторій і відділів НДЦКР; * досвід і використання нововведень; <p>» інноваційний потенціал</p> <p><i>Організаційна структура:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> « * централізація, децентралізація; * злагодженість, координація; « розвиток комунікаційних каналів; * міжорганізаційна кооперація й інтеграція 	<p><i>Стабільність і невизначеність зовнішнього середовища:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ зміна попиту частка ринку; ▪ рівень конкуренції; ▪ позиції серед конкурентів; ▪ темпи розвитку НТП; ▪ кількість винаходів, відкриттів; ▪ форми державного регулювання бізнесу; ▪ фінансова, кредитна і податкова політика; ▪ заходи щодо захисту вітчизняних товарів і робників; ▪ інші чинники

Сприйнятливість організації до нововведень

- На характер і спрямованість нововведень в організації мають істотний вплив чотири групи чинників:
- інформованість організації про нововведення;
- зовнішня підконтрольність;
- резервні ресурси;
- організаційна структура управління.



Ймовірність сприйняття нововведення організацією

- Залежить від кількості новацій, про які організації відомо, їх ефективність.
- Інформованість залежить від стилю керівництва організації та якісних характеристик персоналу, таких як широта інтересів, професіоналізм, настанови на зміни, схильність до ризику.



Завдання менеджера-інноватора

- Своєчасно розпізнати й усунути можливі перешкоди, що виникають унаслідок негативних уявлень персоналу про інновацію.



Ставлення персоналу до нововведень

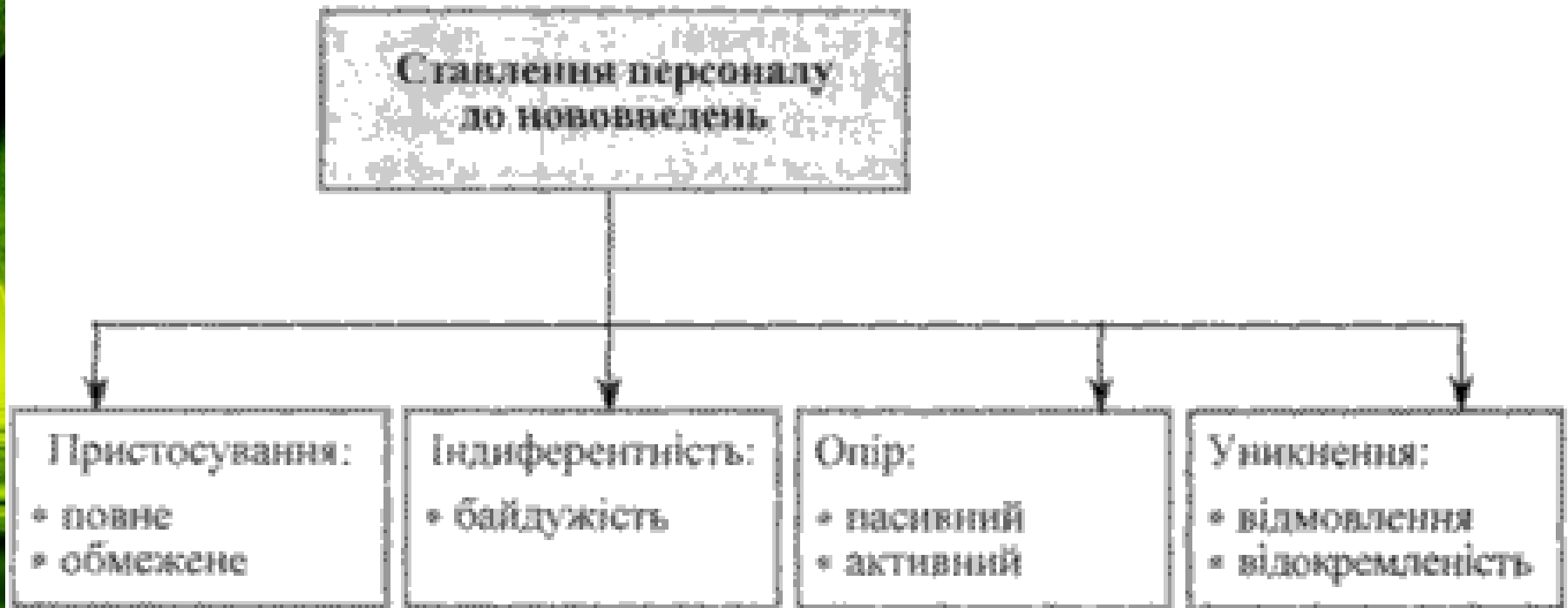


Рис. 7.9. Ставлення персоналу до нововведень

Інтеграція новацій в організацію

- Серед форм інтеграції новацій у формальні та неформальні організаційні структури в літературі називаються:
 - 1) структури управління новаціями, орієнтовані на вертикальні взаємозв'язки;
 - 2) конференції;
 - 3) створення «комітету з нових товарів», «венчурної команди» з нового проекту або проектно-координаційної групи.



«Венчурна команда»

- «Венчурна команда» – група, створена з метою розробки та реалізації інноваційного проекту.
- Яка б організаційна модель не використовувалась, її головними завданнями є:
 - вироблення планів для всіх підрозділів;
 - координація роботи;
 - спрямування інформаційних потоків;
 - забезпечення інформування всього персоналу;
 - делегування повноважень;
 - високий ступінь залучення персоналу до вироблення рішень, мотивації та стимулювання праці;
 - забезпечення більшої гнучкості виробничих модулів.

Організаційна структура венчурної команди



Рис. 7.10. Організаційна структура, створена з метою координації діяльності функціональних підрозділів

Етапи адаптації нововведення в організації

Таблиця 7.6

ЕТАПИ АДАПТАЦІ НОВОВВЕДЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІ

Етапи	Рекомендації
1. Оцінка підготовленості організації до нововведень	Виявлення джерел опору, визначення параметрів зміни в організації, аналіз організаційних проблем
2. Розроблення і здійснення програми впровадження	Поширення інформації про достоїнства нововведення, участь персоналу в поширенні й оцінці інформації про нововведення, прийняття на роботу нового персоналу і перепідготовка працівників, придбання необхідного устаткування та матеріалів, утворення ефективної системи міжособистіс-них комунікацій, формування стимулюючої системи використання нововведень, розроблення проектів і програм НДДКР
3. Контроль за ходом реалізації програм	Оцінка результатів упровадження нововведень, модифікація нововведення
4. Методичні вказівки до формування гнкої поведінки персоналу	Одержання підтримки вищого керівництва, залучення персоналу, зниження почуття невизначеності персоналу у зв'язку з упровадженням нововведення

Різниця між новацією та інновацією

- Новація набуває іншої якості – стає нововведенням або інновацією – з моменту прийняття до поширення.
- Інновація – новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор інновації) та його компанія здобувають переваги над конкурентами.



Взаємозв'язок організації та нововведення

Таблиця 7.4

КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТИПОМ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ З НОВОВВЕДЕННЯМ

Ознаки класифікації	Тип взаємозв'язків
1. Функція організації на стадіях процесу розвитку нововведень	Організація — користувач Організація — творець Організація — творець і користувач Організація — носій Організація — нововведення
2. Стратегія, що використовується	Організації, що атакують Організації, що обороняються
3. Положення на ринку	Організації — лідери Організації — невдахи
4. Гнучкість організаційних структур	Організації, де оргструктури змінюються постійно Організації, де зміни бувають рідко Організації, де структури не змінюються

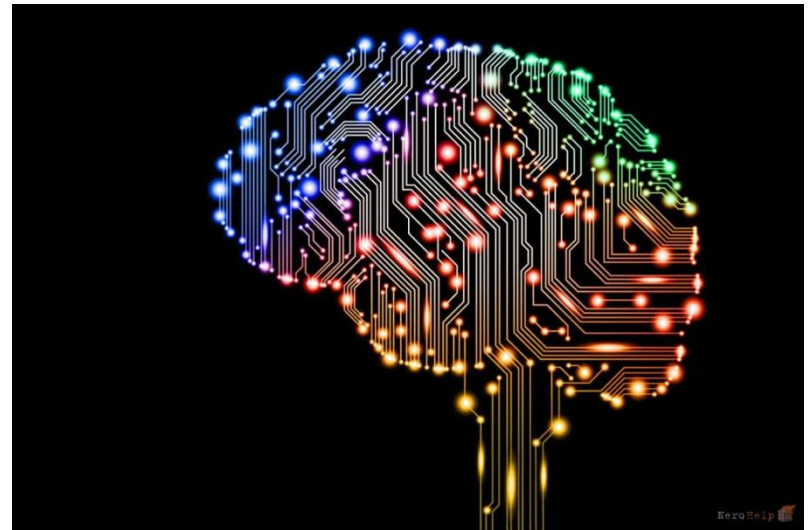
Організація – користувач інновації

- Даний тип взаємодії ґрунтується на критерії, що нововведення – благо і чим більше нововведень, тим краще.
- Практично проблема полягає в тому, як підсилити сприйнятливість організації до нововведень і підвищити «потенціал опанування» або прискорити процес поширення інновацій серед потенційних споживачів.



Організація – творець НОВОВВЕДЕННЯ

- Головне завдання - пошук шляхів збільшення обсягів нововведень і скорочення часу виходу їх на ринок.
- Це змушує керівництво фірми зосереджувати увагу на організаційних аспектах управління нововведеннями, стимулюванні творчої активності працівників, підвищенні активності вивчення попиту і потреб споживачів.



Організація – розроблювач і користувач нововведення

- Це – особливий тип взаємозв'язку між організацією і нововведенням, який називається «внутрішнім нововведенням».
- Основне завдання полягає в необхідності силами фірми швидше вирішувати проблеми в реальному масштабі часу, ніж створювати нову продукцію для зовнішнього ринку за допомогою зовнішніх наукових центрів.



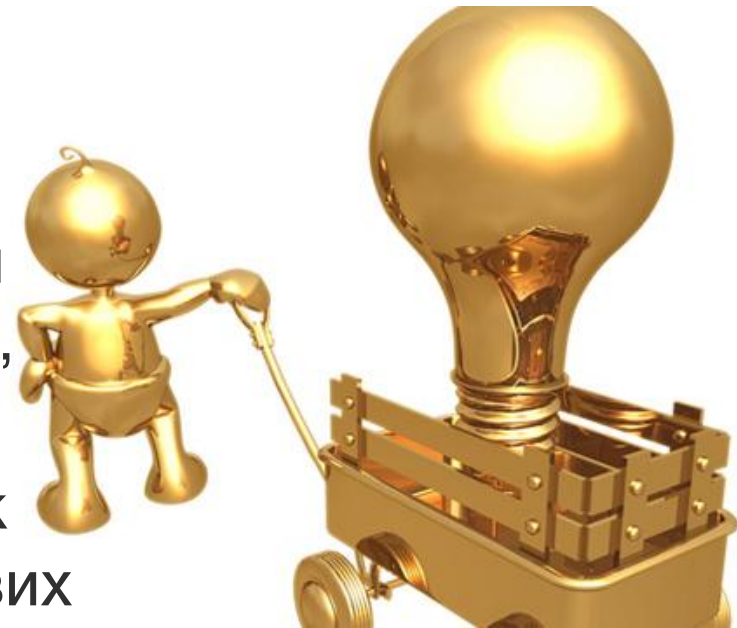
Організація – носій НОВОВВЕДЕННЯ

- Особливість цього типу взаємозв'язків між організацією та нововведенням полягає в тому, що організаційні форми як носії нововведення самі є новими, хоча це не обов'язково.
- Прикладом можуть бути ризикові венчурні підприємства.



Організація – нововведення

- Це різноманітні організаційні форми взаємодії науки – виробництва – споживання:
- науково-технічні центри,
- державні організації, призначені для зміцнення зв'язків між промисловими фірмами й університетами, для консолідації фондів,
- що забезпечують розвиток дослідних робіт і появу нових значних технічних досягнень;
- інкубатори, технополіси.



Узагальнюючи:

Тип	Роль
Користувач	Впроваджує
Творець	Створює
Розроблювач + користувач	Створює для себе
Носій	Є формою інновації
Нововведення	Є інфраструктурою інновацій