

- возможностей для оперативной корректировки процессов стратегического управления предприятием;
- возможностей для настройки и сертификации системы управления качеством;
- отдела маркетинга, способного прогнозировать и реализовывать маркетинговые действия на предприятии.

Диагностика систем управления специальными функциями конкретного предприятия должна проводиться комплексно. Все направления деятельности необходимо рассматривать в их взаимосвязи и взаимообусловленности, изменении и развитии. Следует раскрывать и оценивать факторы, измерять их влияние на результат производственно-хозяйственной деятельности всего предприятия. Обобщение результатов диагностики позволит оценить развитость исследуемых систем управления предприятием, разработать мероприятия по устранению вскрытых недостатков и дальнейшему улучшению работы предприятия в целом.

Список использованной литературы

1. **Диагностика** и мониторинг процессов управления хозяйственными системами / О. А. Высоцкий [и др.] ; под. общ. ред. О. А. Высоцкого. – Минск : ЦНИИТУ, 1999. – 234 с.
2. **Высоцкий, О. А.** Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий ; под ред. Р. С. Седегова. – Минск : Право и экономика, 2004. – 396 с.
3. **Менеджмент** качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 г. / под общ. ред. В. Л. Гуревича. – Минск : БелГИСС, 2009. – 152 с.

Е. В. Зацепина (ev_zacepina@mail.ru),
ассистент

*Брестский государственный
технический университет
г. Брест, Республика Беларусь*

ЗНАЧЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К НОВОВВЕДЕНИЯМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Деловая среда современного предприятия нестабильна и агрессивна. Приспособление предприятия к этой среде идет за счет совершенствования управленческой деятельности и внедрения нововведений в различных областях. Система адаптации сотрудников к нововведениям является одной из самых сложных подсистем управления организацией. Сложность обусловлена субъектно-объектной сущностью персонала организации, предопределяющей необходимость учета и гармонизации организационно-производственных и индивидуально-социальных особенностей для обеспечения эффективности процессов управления человеческими ресурсами организации. Эффективное использование потенциала сотрудников, налаживание системы оптимальной адаптации к нововведениям, создание социально комфортных условий для самореализации личности становятся определяющими моментами в достижении устойчивого развития организации.

The business environment of a modern enterprise is unstable and aggressive. The adaptation of enterprises to the environment is by improving management practices and the introduction of innovations in various fields. The adaptation of employees to innovation is one of the most complex subsystems of management of the organization. The complexity caused by subject-object nature of the organization's staff, which predetermines the necessity of taking into account and harmonizing the organizational-production and individual-social characteristics to ensure the effectiveness of management processes human resources of the organization. Effective use of potential of employees, the establishment of a system optimum adaptation to innovations, the creation of socially comfortable conditions for self-realization become the most critical elements in achieving sustainable development organization.

Человеческие ресурсы обладают специфическими признаками, вытекающими из природы человека и отличающими их от всех других видов ресурсов. В отличие от материальных, финансовых, информационных и других видов ресурсов, люди наделены эмоциями и интеллектом, способны к постоянному развитию и самосовершенствованию. От того, насколько велика вероятность совпадения ожидаемого и реального баланса интересов сторон, а именно целей сотрудников и общеорганизационных целей, зависит развитие организации.

Персонал имеет существенное значение для достижения устойчивого развития организации, поскольку его вовлечение в полном объеме позволяет использовать его способности на благо заинтересованных сторон. Заинтересованными сторонами являются физические лица и

другие субъекты, которые добавляют ценность организации или каким-либо иным образом заинтересованы в ее деятельности [1]. Руководство организации должно создавать и поддерживать внутреннюю среду, при которой сотрудники были бы полностью вовлечены в достижение целей организации, что возможно при функционировании эффективной системы управления человеческими ресурсами, включая систему адаптации к нововведениям.

Управление человеческими ресурсами организации принято рассматривать как совокупность принципов, методов и средств воздействия на потребности и интересы, поведение и деятельность работников с целью эффективного использования их интеллектуальных и физических возможностей. Система адаптации сотрудников к нововведениям является важнейшей частью общей системы управления человеческими ресурсами в организации, поскольку с помощью адаптационных мероприятий работники быстрее приобретают необходимые знания и навыки, преодолевают стресс и повышенную тревожность, получают поддержку и обретают уверенность в своих силах и своей важности для достижения устойчивого развития организации.

Анализу структуры и содержания процесса нововведений уделяется большое внимание, многообразие трактовок самого понятия «нововведение» (научное, техническое, научно-техническое, технологическое, организационное, функциональное, социально-психологическое и т. д.) и деление его как целостной системы на подсистемы и отдельные элементы позволяют выявить причины и факторы, способствующие или препятствующие реализации нововведений. Однако особо актуальными становятся вопросы, связанные с подготовкой личности, участвующей в инновационном процессе, к позитивному восприятию, принятию и реализации нововведения.

Для понимания направленности адаптационных мероприятий следует изучить основные этапы процесса нововведений:

1. Отбор и использование психологических механизмов.

При переходе к рассмотрению психологического обеспечения нововведений рассмотрим анализ психологических механизмов, регулирующих активность человека при реализации нововведений. В качестве психологических механизмов реализации нововведений могут выступать:

- механизм идентификации, т. е. сравнение с эталоном;
- механизм выработки способов действий и поступков, отвечающих возникшей ситуации;
- механизм удовлетворенности или неудовлетворенности нововведением и всеми обстоятельствами;
- механизм выработки ценностей по отношению к нововведениям, такими ценностями могут быть производственная значимость выполняемой работы, степень сложности выполняемой работы, реализация личных планов в процессе внедрения нововведений [2].

В процессе реализации механизма идентификации человек относит изменения к определенным классам и эталонам, которые сформулировали у него субъективное представление об объективной реальности. В этом случае происходит создание, выработка эталонов, накопление нового опыта.

Выработка действий и поступков включает усвоение представлений о действиях и поступках (их выполнение по элементам) в целом, совмещение действий, замещение действий, форм контроля за ходом действий и их результатом, а также воспроизведение действий и поступков, сводящихся к выработке умений и навыков действовать и совершать поступки. Каждое нововведение вызывает в сознании человека повышение психической активности или перестройку. Повышение психической активности, а вслед за ней и поведенческой, как правило, позитивно влияет на устойчивые эмоциональные состояния личности.

2. Анализ и корректировка типичных реакций на нововведение, среди которых можно выделить:

- принятие нововведения и активное участие в его реализации («активные реформаторы»);
- пассивное принятие нововведения под давлением обстоятельств или социально-психологических массовых явлений, выражающихся в подражании и внушении («активные реформаторы»);
- пассивное неприятие нововведения, занятие выжидательной позиции, позиции внимательного изучения отрицательных сторон феноменов, связанных с нововведением («выжидатели»);
- активное неприятие нововведения, выступления против, апелляция к опыту и теории («консервативные противники»);
- активное неприятие нововведения, связанное с оказанием противодействия, т. е. неприятие действиями и поступками («активные противники»).

Может быть и частичное принятие нововведения и тут же ситуативное неприятие его. Таким образом, пять позиций типичны для поведения и отношения человека к нововведению, и только некоторые из них можно частично связать с психологическими барьерами.

3. Анализ и корректировка типичных психологических барьеров.

Психологический барьер является развивающимся образованием. Его параметры изменяются на разных этапах нововведений, зависят от типа организаций, различны у разных категорий работников. Как правило, барьер выше на этапе внедрения нововведений, а также на первой очереди нововведений, на этапе же развития нововведений психологический барьер снижается. Таким образом, барьер по отношению к нововведениям необходимо исследовать в каждом конкретном случае.

Психологические барьеры – завершающая фаза формирования отношения к нововведениям. Эта фаза развивается только в том случае, если в процессе осуществления нововведения недостаточно учитывались потребности и возможности человека как исполнителя нововведения. При этом повышается возможность возникновения конфликтных ситуаций.

4. Формирование предпосылок позитивного отношения при подготовке к осуществлению нововведений.

В основе принятия нововведения и активного участия в его реализации лежат позитивно-активные отношения к нововведению. Предпосылки позитивного отношения к нововведениям – это специально планируемая система мер по подготовке к их осуществлению. Могут быть использованы следующие методы: психологические (диагностические, развивающие, тонизирующие), административные, экономические, правовые, организационные. Все эти меры должны учитывать психологические особенности исполнителей нововведений [3].

5. Разработка и комплексный учет стимулов, используемых в процессе реализации нововведений.

К стимулам, которые могут быть использованы при внедрении нововведений, относятся: положительное материальное подкрепление, контроль за деятельностью исполнителей, моральное стимулирование, использование и распространение передового опыта, стимулирование содержанием работы [2].

Система стимулирования связана с формированием психологической готовности исполнителей к осуществлению инноваций. При нововведениях должно стимулироваться не только повышение производственно-экономических показателей, но и развитие у личности психических свойств, понижающих сопротивляемость трудоемкости, которая возникает в процессе внедрения нововведений.

В основе принятия нововведения и активного участия в его реализации лежат позитивно-активные отношения к нововведению. При внедрении нововведений необходимо учитывать те новшества, которые должны пройти проверку прежде, чем будут внедрены и приведут к улучшению сложившихся методов работы. Новые методы и идеи должны пройти проверку на практике раньше, чем они заменят старые, которые раньше успешно работали на протяжении длительного времени.

Чтобы нововведение было успешным, при его внедрении нужно учитывать следующие правила:

- Руководитель и члены коллектива должны четко представлять себе, что и когда будет произведено. Должен быть проведен коллективный анализ возможных вариантов нововведения, сформирован поэтапный план внедрения, а также четко представлены их последствия.

- Должна быть проведена оценка степени готовности коллектива к изменениям и участию в инновациях. Как известно, к успеху ведет хороший социально-психологический климат в коллективе. Столь же важна информация о спектре неудовлетворенности работников основными условиями их деятельности. Таким образом, важна диагностика потенциала внедрения нового в коллективе.

- Должны соблюдаться условия поэтапности корректировки системы управления. Это снижает риск и потенциальную отторгаемость нововведений.

- Способствует нововведениям поддержка корректировки «ключевыми» людьми организации, а также привлечение к этому неформальных лидеров.

- К успеху ведет широкое привлечение персонала, работающего во всех подразделениях организации. Действительно, если человек внес свой вклад в организационную перестройку, он становится ее сторонником и защитником.

- Необходимым условием является информированность коллектива о подготовке и реализации нововведения, особенно при организации управленческих нововведений. Отрывочные сведения быстро приобретают форму слухов. Таким образом, чем больше вопросов будет решено на подготовительной стадии, тем успешнее будет проведена корректировка системы.

- При планировании нововведений необходимо и планирование риска. Риск – это действие в ситуации неопределенности, непредвиденности. Риск – это затрата усилий и средств при неопределенном соотношении выигрыша и потерь. Это проблема прежде всего социальная, да-

же при технических нововведениях. Для конкретного человека, в особенности руководителя, это взятие на себя ответственности за его осуществление.

Сформировать систему, в рамках которой должны реализовываться процессы адаптации к нововведениям и принятия решений по совершенствованию работы с персоналом или отдельных аспектов функционирования организации, позволяет проведение мониторинга удовлетворенности персонала, по результатам которого принимаются оптимальные управленческие решения. При этом мониторинг может выступать частью системы управления человеческими ресурсами и иметь своей целью принятие управленческих решений по повышению удовлетворенности различных категорий персонала и совершенствованию видов деятельности на основе информации относительно уровня удовлетворенности сотрудников в результате внедрения нововведений.

Мониторинг удовлетворенности персонала включает планирование, сбор и обработку информации; анализ и оценку результатов, их оформление; разработку рекомендаций и принятие решений. При этом методами исследования могут быть анкетирование, интервьюирование, онлайн-анкетирование, наблюдение.

Таким образом, система адаптации сотрудников к нововведениям является одной из самых сложных подсистем управления организацией. Сложность обусловлена субъектно-объектной сущностью персонала организации, предопределяющей необходимость учета и гармонизации организационно-производственных и индивидуально-социальных особенностей для обеспечения эффективности процессов организации. Адаптационный процесс может быть продолжительным, и высшему звену управления следует своевременно осуществлять мониторинг эффективности применяемых методов адаптации, вносить соответствующие коррективы, особенно в современных условиях, обусловленных непрерывными изменениями. Процессы адаптации к нововведениям являются одним из ключевых факторов достижения устойчивого развития организации.

Список использованной литературы

1. **Менеджмент** качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 г. / под общ. ред. В. Л. Гуревича. – Минск : БелГИСС, 2009. – 152 с.
2. **Разработка** программы преодоления сопротивления и подготовки коллектива к нововведениям : метод. указания / сост. О. А. Высоцкий. – Брест : БПИ, 1995. – 32 с.
3. **Высоцкий, О. А.** Основы инженерной психологии : учеб. пособие / О. А. Высоцкий. – Брест : Персонал, 1995. – 260 с.

С. В. Кагун (kavserg@gmail.com),

*д-р экон. наук, канд. техн. наук,
доцент, зав. кафедрой*

*Харьковский учебно-научный институт
Университета банковского дела
г. Харьков, Украина*

А. В. Жосан (enn89@ukr.net),

канд. экон. наук, ассистент

Т. В. Долженко (dolzenkotanya24@gmail.com),

студентка

*Херсонский национальный технический университет
г. Херсон, Украина*

ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье приведены и проанализированы мнения и точки зрения авторов основных подходов к понятиям «конкурентоспособность», «предприятие», «конкурентоспособность предприятия», также раскрыты их недостатки. Определены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Проанализирована популярность понятия «конкурентоспособность предприятия», дан прогноз на 2016 г.

The article describes and analyzes the opinions and points of view of the authors of the main approaches to the concepts of “competitiveness,” “enterprise,” “competitive enterprise,” also revealed their limitations. The factors affecting the competitiveness of enterprises. Analyzed the popularity of the concept of “competitive enterprise,” the forecast for 2016.