

лизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которая включает в себя комплекс мер по оптимизации существующей на предприятии СМТ.

ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ КОЛЛЕКТИВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ВНЕДРЕНИЮ НОВОВВЕДЕНИЙ

А.М. Омелянюк

Брестский политехнический институт

Брест, Республика Беларусь

Предпосылки позитивного отношения к нововведениям – это специально планируемая система мер по подготовке коллектива предприятия к внедрению нововведений. К этим мерам относятся: психологические, административные, экономические, правовые и организационные. Они обязательно должны учитывать психологические особенности исполнителей. Психологические меры, применение которых требует дополнительного внимания – это диагностические, развивающие и тонизирующие.

Как показала практика разработки "Программ подготовки коллектива к нововведениям" психологическая готовность коллектива к внедрению нововведений базируется на:

1. Осознании производственной и экономической необходимости осуществления новаций.
2. Осознании личностной значимости нововведений.
3. Осознании значимости нововведений для коллектива.
4. Осознании способов личного включения в реализацию нововведения.

Эффективно внедряются те нововведения, которые детально рассмотрены и обсуждены коллективом в содержательном и процессуальном аспекте. Но наиболее эффективно внедряются те нововведения, которые представляют собой инициативу коллектива.

В процессе внедрения нововведений необходимо разработать систему

стимулирования работников. Это связано с формированием у исполнителей психологической готовности к внедрению новаций. При этом необходимо стимулировать не только повышение производственно-хозяйственных показателей, но и развитие у личности новых качеств, способствующих наилучшему применению внедряемых нововведений. В этом случае целесообразно применение материального и морального стимулирования, а также изменение содержания работы.

Данное стимулирование направлено на повышение результатов в процессе формирования у работника устойчивого психологического состояния, характеризующегося высоким эмоционально-волевым потенциалом личности, способствующим преодолению объективных и субъективных факторов, препятствующих внедрению нововведений.

Материальное поощрение, при внедрении нововведений должно иметь следующие особенности:

1. Система материального поощрения должна воздействовать на конкретного работника, а не «на всех».
2. Премия должна быть достаточно крупной, т.е. в размере не менее 30% от суммы основного заработка.
3. Система материального поощрения должна учитывать следующие факторы:
 - 3.1. общественное мнение.
 - 3.2. профессиональные способности работника.
 - 3.3. социально-психологические факторы.
 - 3.4. недоверие к руководству завода.
 - 3.5. слабую эффективность «далёких» выгод.

В процессе внедрения нововведений, используя в качестве стимула положительное материальное подкрепление, необходимо учитывать особенности материального поощрения различных структурных подразделений завода.

При внедрении нововведений возможны следующие причины сопротивления:

1. Причины экономического характера:

- 1.1. боязнь безработицы в результате внедрения новой техники;
- 1.2. боязнь сокращения заработка;
- 1.3. боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы;

2. Причины личностного характера:

- 2.1. восприятие критики существующих методов работы как личной обиды;
- 2.2. боязнь того, что приобретённые навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость;
- 2.3. уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости, как участника трудового процесса;
- 2.4. нежелание расходовать силы на переобучение;
- 2.5. боязнь роста интенсивности труда;
- 2.6. страх перед неопределённостью, обусловленный непониманием сути и последствий нововведений.

3. Причины социального характера.

- 3.1. нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе;
- 3.2. стремление сохранить привычные прежние социальные связи;
- 3.3. боязнь того, что новая социальная обстановка приведёт к меньшей удовлетворённости работой;
- 3.4. неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела или к лицам, внедряющим нововведения;
- 3.5. недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли при внедрении нововведений;

3.6. уверенность в том, что любые новшества выгодны только предприятию, а не работнику.

В общем, сопротивления нововведениям в основном связано с характером межличностных отношений, а не техническими или экономическими проблемами. Поэтому нововведения должны пройти проверку, прежде чем они будут внедрены и приведут к изменениям сложившихся методов работы.

При внедрении нововведений руководитель каждого подразделения должен проанализировать каждое новшество с использованием следующих этапов:

1. Убедиться, что идея правильная, либо более эффективна, чем существующие аналоги.
2. Выявить круг лиц, которых могут затронуть предполагаемые новшества.
3. Представить реакцию каждого из этих лиц на нововведения.
4. На основе реакции каждого, найти подход к каждому работнику, которого могут затронуть новшества.
5. Познакомить каждого, кого могут затронуть нововведения, с их сутью.
6. Уточнить, что может интересовать каждого работника в нововведениях.
7. Пробудить интерес к нововведениям у каждого, кого они могут затронуть.

Основное правило аргументации и мотивации работников в процессе внедрения нововведений – это искренние отношения с ними. Одно из главных преимуществ хорошего взаимопонимания с подчинёнными состоит в том, что работнику предоставляется возможность проявить своё отношение к руководителю независимо от того, хорошее оно либо нет.

Для достижения взаимопонимания с работником руководитель должен уметь выслушать, что позволит определить мотивы поведения подчинённых и лучше знать, как действовать и вести себя с каждым из подчинённых в повседневной работе. Однако, когда у работника возникают реальные трудности, необходимо ему помочь, а не просто выражать сочувствие. В противном случае

работники будут уклоняться от работы.

Решением этой проблемы является корректирующее обучение работника, его исправление, а не наказание. Так как это обучение неприятно для нарушителя дисциплины и для руководителя, то лучше применять его как можно реже. Задача предупреждения возможных нарушений трудовой дисциплины – это вопрос правильной мотивации работника. На него призвана ответить система мотивации труда.

Корректировка поведения работника предполагает применение критики, и каждый руководитель должен знать, как правильно ею пользоваться.

ПРИНЦИПЫ ОТКРЫТОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.

П.В. Каленюк

*Брестский политехнический институт
Брест, Республика Беларусь*

Управление качеством наряду с маркетинговой ориентацией предприятий являются составной частью новой парадигмы управления предприятием.

В 90-х годах 20 века ключевым словом для управления является слово «перемены». Меняется все: рынки, на которых вы работаете, люди, требования, ценности. Поэтому, в этих условиях целесообразно установить скорректированные принципы управления качеством. Основными особенностями этого подхода являются: маркетинговая ориентация, системный подход к объекту исследования, применения принципов кибернетики в управлении качеством.

Управление качеством начинается созданием и изучением потребностей, которые должны быть удовлетворены с помощью выпускаемой продукции. Вообще, понятие «управление качеством» можно охарактеризовать как проведение систематических действий, направленных на удовлетворение потребностей индивидуумов в продукции, выпускаемой предприятием.

Для того чтобы управлять процессом, нужно его контролировать, а для то-