

УДК 658.589: 316.485.6: 332.142.4:621

Ірина Вовк, Юрій Вовк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ РЕСУРСООЩАДНИХ ЗАХОДІВ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

***Анотація.** У статті розглянуто вплив інноваційних конфліктів, які виникають на машинобудівних підприємствах внаслідок впровадження ресурсощадних заходів. Запропоновано шляхи мінімізування конфліктної взаємодії суб'єктів інноваційного процесу в ході впровадження заходів із ресурсозбереження та пришвидшення процесу їх впровадження.*

***Ключові слова:** ресурсозбереження, інноваційний конфлікт, машинобудівне підприємство, управління конфліктами.*

Iryna Vovk, Yuriy Vovk

MANAGEMENT INNOVATIVE CONFLICTS AT INTRODUCTION OF MEASURES OF THE EFFECTIVE USE OF RESOURCES ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

***Abstract.** The article examines the impact of innovation conflicts arising on machine-building enterprises as a result of the introduction measures of the effective use of resources. The ways of minimization of conflict co-operation of subjects of innovative process during introduction of measures from measures of the effective use of resources and intensifications of process of their introduction are offered.*

***Постановка проблеми.** Проблема ресурсозбереження, ефективного і раціонального використання ресурсів є однією із актуальних проблем машинобудівних підприємств. Впровадження інновацій, в тому числі із енерго- та ресурсозбереження, часто супроводжується протидією з боку працівників машинобудівного підприємства.*

Якщо управлінське рішення про необхідність ресурсозбереження надійшло від органів влади державного або місцевого рівня, то найчастіше супротив нововведенням виникає як у адміністрації машинобудівного підприємства, так і трудового колективу. Якщо ж воно надійшло від керівництва підприємства, то тоді трудовий колектив може чинити опір, оскільки він є не вигідним для самих працівників в силу різноманітних причин.

Слід розрізняти конфлікти: а) зовнішні, які можуть бути викликані регуляторним впливом законодавчих актів в сфері ресурсо- та енергозбереження на саме підприємство; б) внутрішні, що можуть бути пов'язані із впровадженням інновацій на підприємстві з одного боку адміністрації підприємства та трудовим колективом – з іншого.

Більшість нововведень на підприємстві не несуть такого конфліктного характеру на противагу впровадженню заходів із ефективного використання ресурсів. З одного боку працівник розуміє виробничу і суспільну необхідність нововведень, але з іншого – викликає протест проти змін, проти усталеного ритму життя. Дуже часто науково-технічний прогрес призводить до скорочення робочих місць, простоїв в роботі підприємства, необхідності підвищення освітнього рівня тощо.

Тому проблема якнайшвидшого впровадження заходів ресурсозбереження на машинобудівних підприємствах повинна вирішуватись і в площині розв'язання інноваційних конфліктів.

Мета. Мінімізувати конфліктну взаємодію суб'єктів інноваційного процесу в ході впровадження заходів із ресурсозбереження та пришвидшити процес їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах нестабільності економіки та трансформації суспільних відносин особливої актуальності набувають питання, пов'язані з загостренням конфліктності в колективі під час упровадження й використання нововведень у господарській практиці. Особливо актуальною проблемою є вирішення інноваційних конфліктів викликаних впровадженням ресурсощадних заходів на машинобудівних підприємствах.

Нововведення суперечливі, оскільки, як правило, немає абсолютної впевненості в тому, що вони виявляться виправданими. Іноді відстрочені негативні наслідки нововведення цілком перебивають його позитивний ефект. Тому інновація нерідко виступає як об'єкт конфлікту. Це стосується й інновацій у сфері ресурсозбереження.

Інноваційний конфлікт на психологічному рівні можна трактувати як протидію супротивників (опонентів) прихильникам інновації, що супроводжується переживаннями негативних емоцій стосовно один до одного.

Під час упровадження заходів із ресурсозбереження виникають суперечності між його прихильниками й супротивниками. Новатори розраховують на поліпшення роботи організації, ефективне використання ресурсів, зменшення собівартості продукції тощо в результаті впровадження інновацій. Консерватори побоюються того, що життя й робота стануть гіршими. Позиція кожної з цих сторін може бути досить обґрунтованою. У боротьбі новаторів і консерваторів можуть бути праві як ті, так і інші.

Більшість конфліктів між новаторами й консерваторами (66,4%) відбувається під час здійснення управлінських нововведень, кожен шостий – педагогічних, а кожен десятий – матеріально-технічних інновацій. Найчастіше (65,1 %) ці конфлікти виникають на стадії впровадження нововведень. Імовірність виникнення конфліктів під час упровадження нововведень їхніми ініціаторами вдвічі вища, ніж у разі впровадження нововведень керівниками колективів [1].

Доведено, що інноваційний конфлікт має полімотивований характер. Спрямованість мотивів опонентів різна. У новатора вони більш суспільно-орієнтовані, у консерватора — індивідуально-орієнтовані. Основними мотивами вступу в конфлікт новатора є: прагнення підвищити ефективність діяльності колективу – 82 %; бажання поліпшити взаємини в колективі – 42 %; небажання працювати по-старому – 53 %; прагнення реалізувати свої можливості – 37 %; бажання підвищити свій авторитет – 28 % конфліктних ситуацій. Для консерватора характерні такі мотиви вступу в конфлікт: небажання працювати по-новому, змінювати стиль поведінки й діяльності – 72 %; реакція на критику – 46 %; прагнення настояти на своєму – 42 %; боротьба за владу – 21 %; прагнення зберегти матеріальні й соціальні блага – 17 % [1].

Ініціатором інноваційних конфліктів виступає переважно новатор (68,7 % загальної кількості конфліктів). Як правило, він є підлеглим свого опонента (59 % ситуацій від загального числа конфліктів). Новатор є або прихильником нової ідеї, або творцем чи реалізатором нововведення (64 % ситуацій).

У процесі інноваційного конфлікту опоненти використовують більше 30 різних способів і прийомів боротьби. Новатор частіше намагається впливати на опонента за допомогою переконання (74 %), звернення за допомогою до інших (83 %), критики (44 %), апеляції до позитивного досвіду впровадження інновацій та інформування всіх навколо про нововведення (50 %). Консерватор частіше використовує такі способи впливу на

опонента: критику (49 %); брутальність (36 %); переконання (23 %); збільшення службового навантаження, якщо він є начальником опонента (19 %); погрози (18 %) [1].

Якщо в процесі конфліктної взаємодії опоненти переживають слабкі негативні емоції, то лише 25 % конфліктів завершується з несприятливим для них і колективу результатом. Якщо опоненти відчувають один до одного сильні негативні емоції, то тільки 30 % таких конфліктів розв'язується конструктивно.

Новаторам підтримка в конфліктах надається значно частіше (95 % ситуацій), ніж консерваторам (58 %). Мотивування підтримки новатора носить переважно діловий характер, консерватора підтримують частіше з мотивів особистого плану. Відкрита й однозначна підтримка правого опонента в більшості випадків дозволяє розв'язати конфлікт конструктивно. У разі високого рівня правоти (80 – 100 %) опонента в конфлікті та наявності підтримки з боку інших людей новатор у 17 разів (консерватор у 3,6 рази) частіше виграє конфлікт, ніж програє. Чим менше погіршуються взаємини опонентів, тим конструктивніше розвивається інноваційний процес.

Ефективність індивідуальної діяльності опонентів під час інноваційного конфлікту дещо знижується. Після розв'язання конфлікту якість діяльності опонента-новатора порівняно з доконфліктним періодом поліпшується в 31,9 % ситуацій, залишається без змін – у 47,6 % і погіршується в 20,5 %. Для опонента-консерватора ці показники складають відповідно 26,5 %; 54,6 % і 19,9 % [1].

Особливості впливу нововведень на взаємини та сприйняття інноваційного конфлікту в трудовому колективі:

1. Упровадження будь-яких нововведень є великою мірою не технічним, а соціальним і психологічним процесом.
2. Поспішно впроваджені нововведення викликають більший опір порівняно з нововведеннями, що вводяться поступово.
3. Чим сильніші негативні емоції, пережиті опонентами один до одного, тим менш конструктивний характер має конфлікт.
4. Консерватор менше нервує в інноваційних конфліктах порівняно з новатором.
5. Чим конструктивніша позиція опонента, тим більшою є ймовірність його перемоги в конфлікті.
6. Якщо опонентів вдається заручитися підтримкою з боку колег, то ймовірність розв'язання конфлікту на його користь зростає.
7. Чим краще членів колективу інформовано про сутність і особливості нововведення, тим менша ймовірність і гострота інноваційних конфліктів [2].

Важливою особливістю інноваційних конфліктів є їхній істотний вплив на успішність діяльності організації. Найпомітніше інноваційні процеси впливають на організації, які працюють в умовах невизначеності, організації, що швидко розвиваються, виробляючи нові продукти чи послуги. Близько 90 % усіх банкрутств американських компаній у 70-ті роки було викликано поганою системою управління й невдачами у впровадженні управлінських нововведень. Тому відхилення від нововведень, їх погана продуманість не такі вже й неістотні, як може здатися на перший погляд.

Інноваційній діяльності можуть перешкоджати техніко-економічні, юридичні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні фактори. Опір нововведенням із боку членів трудового колективу, як правило, зумовлено факторами соціально-психологічного характеру, а саме: зміною статусу працівника в організації; можливістю втрати роботи через упровадження нововведення; перебудовою звичних способів діяльності; порушенням стереотипів поведінки; страхом від невизначеності; порушенням сформованих в організації традицій; побоюванням покарання за невдачу та ін.

Процес нововведення включає три етапи: підготовчий, основний і заключний [2].

Підготовчий етап пов'язано з підготовкою свідомості працівників до передбачуваних нововведень. На цьому етапі варто активно проводити навчання й перепідготовку кадрів, вести роз'яснювальну роботу, що включає виступ керівника і

провідних спеціалістів на зборах, в особистих бесідах, публікувати відповідні статті в інформаційних листках і газетах.

Основний етап припускає впровадження нововведень. На цьому етапі колектив може зіткнутися з труднощами психологічного характеру. Насамперед це пов'язано з неготовністю частини працівників до майбутніх перетворень. Їхнє невдоволення та дратівливість будуть передаватися іншим, провокуючи деформацію загального психологічного тла. Крім того, можлива відсутність необхідного рівня кваліфікації (професійної підготовки) і брак знань будуть провокувати появу помилок під час упровадження інновацій. Це, у свою чергу, також буде призводити до невдоволення основної маси працівників.

Сприйняття нововведень як далекого, непотрібного, штучно насадженого може призвести до зниження економічних показників у роботі, виникнення нервового напруження працівників і, як результат, до серйозних виробничих і міжособистісних конфліктів.

Для пом'якшення негативних наслідків подібних явищ необхідні, крім роз'яснювальної роботи, великий такт і делікатність тих, хто починає ці перетворення. Завжди варто пам'ятати, що будь-яка нова дія викликає протидію. Тому надмірний тиск може мати протилежний результат. Поки людина не відчує сама необхідність пропонуваного нововведення, поки вона не сприйме їх як необхідний елемент поліпшення загальної роботи, поки він не зіллється у її свідомості з перспективами, висунутими керівником, навряд чи можна чекати гарних результатів від перетворень.

Серйозні труднощі можуть бути пов'язано з насадженням нововведень ззовні та відсутністю підтримки в їх упровадженні більшістю членів колективу. Такий підхід зазвичай викликає деформацію стосунків між керівним складом і підлеглими. Працівник стає активним учасником подій тільки в тому випадку, якщо в його свідомості виникає думка: «Я теж так вважаю і цілком підтримую ці починання».

Використання позитивного досвіду вітчизняних і закордонних фахівців у впровадженні нововведень буде сприяти підвищенню заінтересованості працівників у втіленні в життя намічених перетворень.

На заключному етапі нововведення з малозрозумілої пропозиції перетворюється на відомий і усвідомлений механізм (процес), користь від якого очевидна. Підтримка проведених змін більшістю (чи усіма) членів колективу забезпечує зниження рівня конфліктності, стійкість мікроклімату й функціонування організації в оптимальному для неї режимі.

Попередження інноваційних конфліктів залежить від вирішення соціальних проблем розробки, упровадження й поширення нововведень.

Обмеженість ресурсів є також причиною виникнення конфліктів. Ось чому управління конфліктом є необхідною умовою успішного впровадження ресурсощадних заходів на підприємствах.

У літературі все частіше термін вирішення конфлікту замінюється терміном «управління конфліктом». Використання терміну «управління конфліктом» носить принциповий характер [3]. Суть відмінності легко проілюструвати за допомогою графіка представленого на рис. 1.

По горизонтальній осі «Час» наведені умовні одиниці часу, по вертикальній осі також в умовних одиницях відображені значення, що характеризують вартість конфлікту і показник його керованості. У процесі еволюції конфлікту можливість вплинути на його розвиток зменшується, навпаки, вартість управління конфліктом зростає. Це пов'язано з тим, що більшість змін набуває незворотного характеру, а діапазон можливостей звужується. Все викладене можна застосувати в рівній мірі до інноваційного конфлікту.

Це підкреслює важливість запобіжних заходів: аналізу передконфліктної ситуації, прогнозування сценарію його розвитку та оперативного втручання на ранніх стадіях виникнення конфлікту. Зараз, коли інформація стає стратегічним активом і перевагою, діагностика конфліктної ситуації на ранніх етапах забезпечує можливість вибору порівняно недорогих рішень. По мірі того, як загострюється конфліктна ситуація, звужується діапазон можливих рішень і зростає їхня вартість. В кінцевому рахунку, це може призвести до тупикової ситуації, коли будь-який вибір призводить до неприйнятних витрат. У такому випадку доцільніше і дешевше буде відмовитися від інновації, ніж реалізувати її. Інноваційні конфлікти – це найбільш ризикована складова переважної більшості інформаційних проектів, проектів, пов'язаних з розвитком бізнесу чи його безпеки.

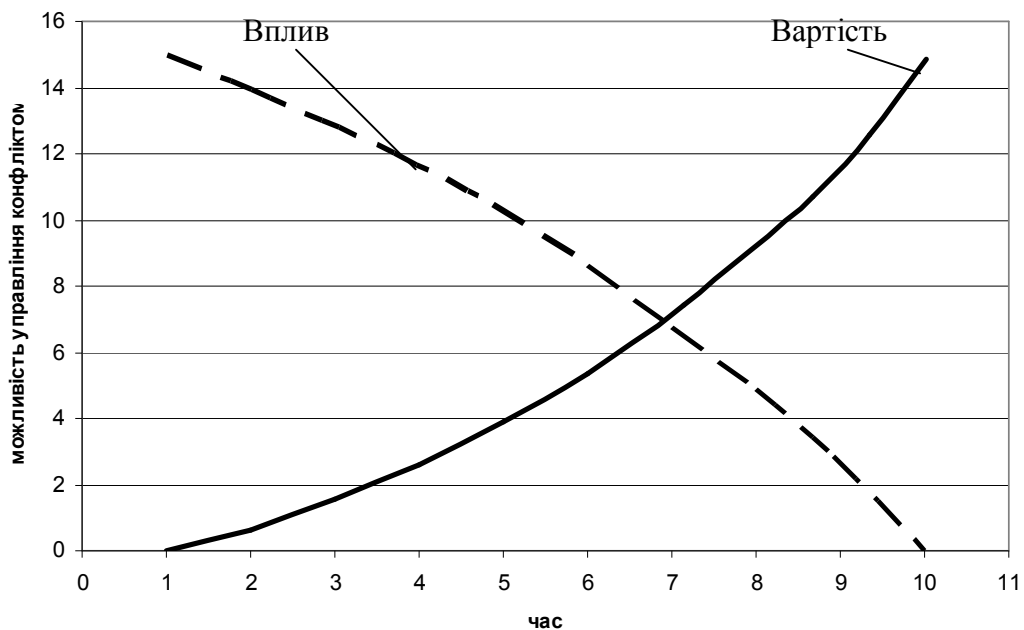


Рис.1. Взаємозалежність між управлінням конфліктом та вартістю в часі

Тому ще на стадії підготовки проекту необхідно закладати і враховувати у проекті ризики виникнення цього роду конфліктів, а також звертатися до існуючих способів управління конфліктами.

Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособистісні методи.

До структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать: роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород.



Рис. 2. Структурні методи розв'язання інноваційних конфліктів

Роз'яснення вимог до праці – це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Координаційні та інтеграційні механізми – це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів.

Структура системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію.

До міжособистісних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблеми.



Рис. 3. Міжособистісні методи розв'язання інноваційних конфліктів

Ухилення – це намагання людини відійти від конфлікту.

Згладжування – це переконання, що у результаті конфлікт позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати.

Примушування – це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином.

Компроміс – це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри.

Вирішення проблеми – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.

Керівник колективу є основною ланкою в ланцюзі реорганізаційних перетворень. Від його поведінки залежить ступінь ефективності впровадження нововведень, можливість зниження ступеня негативності їх сприйняття й рівня конфліктності в колективі [4].

Керівник повинен урахувати під час регулювання інноваційних конфліктів наступне:

1. Оцінка ефективності нововведення керівником не повинна вироблятися у формі висвітлення винятково позитивних моментів. У цьому випадку його можуть запідозрити в упередженості. Керівник повинен зважити на можливі труднощі й недоліки нововведень. Не можна приховувати від підлеглих негативні моменти, пов'язані з майбутньою інноваційною діяльністю. Твереза, об'єктивна оцінка, надання підлеглим можливості аналізу переваг і недоліків дозволить сформувати у працівників почуття самостійності прийнятого рішення. Задача керівника – направити думки підлеглих у потрібне русло, підкресливши довгострокові перспективи.

2. Попереднє, ретельне самостійне осмислення керівником упроваджуваного проекту. Нав'язані йому зверху варіанти нововведень найчастіше виявляються неприйнятними для конкретного колективу. Ретельний самостійний аналіз дозволить уникнути багатьох помилок, пов'язаних із упровадженням нововведень, і навести аргументи на користь таких перетворень, які є більш переконливими для трудового колективу.

3. Вчасно забезпечити грамотний підбір кадрів, що буде сприяти полегшенню прийняття членами колективу ідеї нововведення й утіленню її в життя. Варто звернути увагу на необхідність проведення попередньої роботи з тими, хто стане опорою керівника в наміченій роботі. Створення такої групи повинно стати відправною точкою у здійсненні роботи з реорганізації системи управління підприємством (організацією).

4. Правильно розподілити ролі в наміченій новаторській роботі. Керівник повинен заздалегідь провести оцінку можливостей підлеглих йому працівників із погляду розподілу між ними функцій із реорганізації. Помилки в цих питаннях можуть мати такі наслідки, що людина, на яку керівник покладав надії й оцінював як свого помічника, може неспівомо провалити свою частину роботи.

5. Підвищення рівня власних знань під час проведення підготовчої роботи з упровадження нововведень. Керівник, який лише орієнтовно уявляє особливості проведеної реорганізації, не знайомий з усіма деталями й тонкощами намічених до реалізації організаційно-технічних і економічних нововведень, який не володіє передовим досвідом у цьому напрямі, може бути сприйнятим підлеглими як демагог і прожектор. У цьому випадку завоювати підтримку колективу буде неможливо.

6. Необхідне проведення попередньої роботи з вивчення суспільної думки. У цьому велику допомогу можуть надати соціологи та психологи, працівники кадрових служб, керівники підрозділів. Своєчасна діагностика й оцінка настрою і думок підлеглих дозволять відкоригувати деталі й тонкощі наміченої роботи, побачити перспективи та майбутні труднощі, пов'язані із взаєминами в колективі й реакцією працівників на нововведення, що надалі, у процесі їх реалізації, дозволить досягти необхідного ефекту.

Нововведення, впроваджувані за рішенням керівників, викликають конфлікти рідше, ніж нововведення з ініціативи колег по службі.

Урегулювання конфлікту керівниками в більшості випадків (81,5 %) сприяє усуненню суперечностей і в 62 % ситуацій впливає на взаємини й діяльність опонентів. У конфліктах, у які керівники не втручалися, суперечності розв'язуються в 72,4 % ситуацій. Із підвищенням рангу особи, що регулює конфлікт, ефективність дій керівника з його розв'язання знижується [1].

Суспільна й індивідуальна свідомість вирізняється достатнім консерватизмом. Зміна мислення неможлива без певної підготовчої роботи. Конфліктні відносини, що виникають у період трансформації економіки, багато в чому зумовлено неготовністю громадян до швидкої зміни свідомості, зокрема, до ринкового мислення.

Аналогічні процеси спостерігаються і в трудових колективах. Зміна стереотипів діяльності, що склалися в умовах командно-адміністративної системи, призводить до нагнітання напруженості й до різноманітних конфліктів, що виникають на мікрорівні [5].

До стереотипів свідомості належать:

- розуміння себе «гвинтиком» великого державного механізму, у якому глобальні питання на макрорівні та стратегічні питання на мікрорівні вирішуються без нашої участі;
- ставлення до заробітної плати як до необхідного атрибуту робочого процесу, коли оплачується час перебування на роботі, незалежно від кінцевого результату діяльності;
- небажання основної маси працівників брати на себе відповідальність;
- негативне ставлення певної частини населення до приватної власності;

- небажання змінювати стиль власної діяльності. Основне гасло: «Я так звик!» витісняє необхідність використання нововведень на виробництві.

Ринкові відносини вимагають більшої самостійності й підвищення ініціативності працівників, розуміння необхідності докорінних змін не тільки в господарській діяльності, але й у власній свідомості. Страх перед нововведеннями в організаційно-технічній, економічній і управлінській системах повинен поступитися місцем свідомій діяльності кожного на робочому місці, пов'язаною з об'єктивною необхідністю активізації інвестиційної та інноваційної політики підприємства. Без цього сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках, неможливо забезпечити стійку прибуткову роботу підприємства.

Однак реальність така, що на багатьох вітчизняних підприємствах не підготовлена до сприйняття ринкових відносин свідомість працівників не витримує пресингу нововведень. У результаті такого короткого замикання працівник найчастіше виявляється на межі нервового зриву. Не розуміючи суті того, що відбувається, концентруючи свою свідомість тільки на негативних елементах проведеної на підприємстві інвестиційної й інноваційної політики, зокрема, на вилученні визначеної частини коштів фонду заробітної плати для її проведення людина не заглядає в майбутнє, заперечуючи раціональне зерно необхідних перетворень, які працюють на майбутнє.

До елементів, що викликають найбільше роздратування працівників під час впровадження інновацій [2], належать:

- реорганізація підприємств, розформування чи реструктуризація їхніх підрозділів;
- впровадження й необхідність освоєння нових технологій;
- необхідність перенавчання й оволодіння новими знаннями, уміння грамотно та професійно працювати на ринок споживача, а не на план, як було в колишні роки;
- розвиток контактів із закордонними партнерами;
- нововведення в системі внутрішнього управління фірм;
- неможливість збільшення заробітної плати у зв'язку із вкладенням коштів у технічне переозброєння й модернізацію виробництва та ін.

Формування зацікавленості працівників в інноваційній діяльності та її ефективність вирішальною мірою визначаються тим, наскільки вони підготовлені до усвідомлення необхідності цієї роботи. Тому одним із найважливіших елементів у механізмі здійснення інноваційної діяльності на будь-якому підприємстві є правильна її організація на попередньому етапі. Насамперед, надзвичайно важливо, щоб задовго до початку реорганізації кожного працівника підприємства було включено в систему підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів із метою забезпечення реальної можливості оволодіння новими знаннями у своїй і суміжних галузях. Про можливість і об'єктивну необхідність такого підходу свідчить досвід ряду стабільно працюючих підприємств, де з метою освоєння нового ринкового мислення, методів і принципів роботи, створено систему безперервного виробничо-економічного навчання кадрів, управління якою здійснюється керівництвом машинобудівного підприємства. Її цілями й завданнями є постійне підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства, адаптації їхньої свідомості й умінь до реалій ринкових відносин. На підприємстві створюють могутню навчально-методичну базу, формують об'ємний бібліотечний фонд сучасної літератури. Основне функціональне навантаження несе, наприклад, відділ організації виробничо-економічного навчання кадрів. Активну участь у цьому беруть фахівці економічних служб, відділу кадрів, служби головного інженера, які забезпечують постійне вдосконалення навчально-виробничої бази для організації підготовки й підвищення кваліфікації кадрів відповідно до вимог ринкових умов господарювання. У результаті щорічно у всіх формах навчання задіяно до 40 % промислово-виробничого персоналу підприємства [6].

Досвід успішних підприємств підтверджує важливість широкого обговорення проблеми активізації інвестиційної та інноваційної політики підприємства на техніко-економічній раді при Правлінні акціонерного товариства, на зборах акціонерів, науково-практичних конференціях, семінарах.

Обов'язковим елементом попередньої роботи є також організація виставок і стендів наукових праць і популярних статей про передові досягнення у сферах, що цікавлять працівників.

Особливим напрямом підготовки до нововведень варто вважати формування загальної установки на необхідність упровадження інновацій. Кожен працівник повинен розуміти, що застійні явища не приводять до успіху, що динаміка в житті підприємства – необхідний елемент його існування.

Крім того, варто використовувати й такі психологічні прийоми в роботі з колективом, як:

- заохочення новаторів і всебічна їх підтримка;
- пошук нестандартних шляхів вирішення проблем із залученням працівників колективу;
- делегування повноважень для посилення почуття відповідальності й підвищення самосвідомості працівників;
- використання демократичного стилю керівника, урахування думки підлеглих, колективне прийняття рішень;
- розширення повноважень працівників, надання можливостей для самоконтролю, заохочення ініціативи;
- активна участь керівника у справах колективу, що мають не тільки виробничий характер (наприклад, у спільних святкуваннях і поїздках на вихідні дні, спортивних заходах і т. ін.).

Використання передового досвіду закордонних і вітчизняних підприємств у створенні умов для впровадження нововведень дозволить забезпечити регулювання інноваційних конфліктів і створить базу для стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Суперечності між новим і старим природні й вічні. Чим радикальніші нововведення, тим вони масштабніші і швидше здійснюються, тим імовірнішим є виникнення інноваційних конфліктів. Нововведення саме по собі суперечливе, оскільки зазвичай немає абсолютної впевненості в тому, що воно виявиться виправданим. Іноді відстрочені й непрямі негативні наслідки нововведення повністю перебивають його безпосередній прямий позитивний ефект. Тому інновація виступає об'єктом конфлікту, у якому можуть бути праві як новатори, так і консерватори.

Причини інноваційних конфліктів можуть мати об'єктивний, організаційно-управлінський, ситуаційний, особистісний і власне інноваційний характер. У сучасних умовах у більшості працівників сформувався негативне ставлення до змін, що супроводжують упровадження нововведень. Найчастіше (66,4 % ситуацій) інноваційні конфлікти виникають на стадії впровадження нововведення. Найбільше конфліктогенними є управлінські нововведення.

Запобігання інноваційним конфліктам здійснюється за участі менеджера на всіх стадіях інноваційного процесу, практикується завчасне інформування працівників про сутність нововведення, активною є участь керівників у його впровадженні, існує соціально-психологічне забезпечення поширення нововведень та розроблення гуманітарних проблем інноватики та ін. Конструктивному розв'язанню інноваційних конфліктів сприяє використання опонентами стратегії співробітництва й компромісу, регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, їхні високі моральні та професійні якості, а також інші умови.

Підготовка кожного управлінського рішення у сфері управління ресурсозбереженням повинна враховувати всі альтернативні варіанти та при цьому вони не повинні вступати у протиріччя з головною метою діяльності підприємства, стратегічними напрямками його розвитку.

Підготовка та прийняття управлінського рішення з ресурсозбереження на підприємстві являє собою процес вибору найбільш оптимальних заходів, спрямованих на вирішення проблеми ефективного використання ресурсів підприємства, а також розумного підходу до недопущення зайвого витрачання ресурсів [8]. Результатом прийняття раціонального управлінського рішення з ресурсозбереження є підвищення показників ефективності використання ресурсів, а отже, ефективності діяльності підприємства в цілому.

Процес ухвалення управлінського рішення з ресурсозбереження є важливою фазою в циклі управління ресурсозбереженням на підприємстві. Тому якість й ефективність управлінської праці в цьому напрямку виражається через призму якості та ефективності прийнятих і реалізованих рішень. Проте для ухвалення ефективного управлінського рішення з ресурсозбереження на підприємстві необхідно визначити послідовність його прийняття (рис.4).



Рис.4. Послідовність прийняття управлінських рішень із ресурсозбереження на машинобудівному підприємстві

Ефективність ресурсоспоживання підприємством багато в чому залежить від якості підготовки управлінських рішень із ресурсозбереження, в тому числі у зведенні до мінімуму негативного впливу інноваційних конфліктів. Цей процес включає в себе обробку вхідної інформації, вибір та наукове обґрунтування перспективних цілей управління ресурсозбереженням, засобів їх досягнення та ресурсного забезпечення, завдяки порівняльній оцінці альтернативних варіантів та прийняттю найбільш прийняттого із них. Постійна підготовка прийняття рішень з ресурсозбереження уявляє собою сутність планування стану ресурсозбереження на підприємстві.

Прийняття управлінських рішень з ресурсозбереження пов'язано з процесом управління підприємством в цілому, тому узагальнивши існуючі класифікаційні ознаки управлінських рішень та уточнивши їх зміст та сутність стосовно ресурсозбереження, було визначено ознаку, яка є характерною для цього процесу, але не входить до загального переліку [8]. Тому пропонуємо доповнити класифікацію управлінських рішень підприємства з ресурсозбереження ознакою «аспекти ресурсозбереження» та визначити види рішень, спрямованих на: оптимізацію складу ресурсів, що використовуються, економію ресурсів та екологізацію діяльності підприємства. Рішення, спрямовані на оптимізацію складу використовуваних ресурсів, передбачають найбільш точний вибір оптимального складу ресурсів за принципом максимального співвідношення якості і ціни, вибору постачальника і відповідності до існуючої технології виробництва та максимально повне використання ресурсів і технологічної бази виробництва. Вибір заходів з ефективного ресурсовикористання підприємства, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень з ресурсозбереження за аспектом економії ресурсів і передбачає застосування новітніх технологій, техніки, а також перерахунок норм споживання ресурсів (які здебільшого застаріли і багато років не переглядалися). Рішення з ресурсозбереження, спрямовані на екологізацію діяльності підприємства базуються на підтриманні належного рівня екологічної безпеки підприємства. Постійне посилення екологічних вимог з боку держави, вимагає підприємства приділяти належну увагу екологічній безпеці свого виробництва та своєї продукції. При проведенні розрахунків для вітчизняних підприємств дуже часто виявляється, що підприємству економічно вигідніше отруювати навколишнє середовище, чим проводити заходи з очищення відходів, що ними скидаються. Податки й збори за використання природних ресурсів, особливо невідновлюваних (нафта, газ, вугілля, інші корисні копалини) є досить заниженими. Тому, видобувні галузі промисловості знаходяться в досить привілейованому положенні. Саме тому при реалізації цих рішень з ресурсозбереження, підприємства повинні використовувати такі екологічні технології виробництва, що мінімізують збитки довкіллю.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, для підвищення рівня конкурентоспроможності і ефективності функціонування підприємств визначено послідовність процесу прийняття управлінських рішень з ресурсозбереження, а також доповнено класифікацію управлінських рішень з ресурсозбереження за ознакою аспектів ресурсозбереження, що дозволяє враховувати напрямки діяльності. На стадії підготовки проекту із впровадження ресурсощадних заходів запропоновано закладати і враховувати у проекті ризики виникнення інноваційних конфліктів, а також звертатися до існуючих способів управління конфліктами, які є необхідною умовою успішного впровадження ресурсощадних заходів на машинобудівних підприємствах.

Література:

1. <http://www.conflict.sibtorg.ru>
2. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика. Учебное пособие. – Мн.: Армита-Маркетинг. Менеджмент, 2002. – 512 с.

3. <http://www.cmgroup.org>
4. Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника / М. Д. Сацков. – Д.: Сталкер, 1998. – 448 с.
5. Запрудский Ю. Г. Социальный конфликт. – Ростов на Дону: Феникс, 1992.
6. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998.
7. Конищева Н.И., Балашова Р.И. Управление ресурсосбережением на предприятиях новых форм хозяйствования//Современные проблемы управления экономикой: Сб. науч. трудов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1994. – С. 133–144.