

Валерій НИКИФОРЕНКО

Проаналізовано підходи до інноваційного менеджменту персоналу та розглянуто основні інструменти реалізації управлінського впливу на персонал організації в умовах інноваційних перетворень. Визначено основні компоненти системи мотивації інноваційної поведінки, спрямованої на збагачення людського капіталу.

Ключові слова: інноваційна поведінка, організаційна культура, саморозвиток, система мотивацій, управлінські кадри.

В економіці під впливом інновацій розвиваються тенденції, що викликають необхідність системного підходу до інноваційної політики, яка б не обмежувалася тільки сферою високотехнологічного виробництва, а була спрямована на перетворення суспільства в цілому за рахунок комплексного характеру процесу обміну і використання знань як у виробництві, так і поза ним.

В умовах кардинальних змін у всіх галузях життя сучасного українського суспільства практика і теорія менеджменту персоналу не завжди встигає за динамізмом зовнішнього середовища, невизначеністю соціально-економічних процесів, змінами у поведінці людей. У таких умовах "спроможність ефективного функціонування організації, здебільшого, залежить від відповідності інноваційної поведінки управлінських кадрів вимогам стратегії розвитку організації" [1, 53]. Відтак, *виникає необхідність* у розробці механізмів та інструментарію інноваційного управління персоналом.

Сучасна наука управління виявляє помітну цікавість до тенденцій щодо формування і розвитку інноваційної поведінки. Теоретичні дослідження із проблем вивчення ролі й ефективності використання людського капіталу, *проведені багатьма вітчизняними й закордонними вченими*, у їхньому числі: А. Р. Алавердов, Н. І. Архипова, А. В. Александров, С. В. Беляєва, М. Д. Віноградський, Г. Г. Воробйов, О. А. Грішнова, В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Г. А. Ковальова, В. М. Ковпаков, В. А. Дмітренко, А. Е. Котляр, М. І. Магура, В. П. Мазірін, А. Н. Неверовська, Ю. Г. Одегов, А. В. Омаров, В. М. Петюх, Л. Н. Пономарьов, Г. Х. Попів, В. А. Савченко, Н. Г. Рак, В. А. Розанова, В. В. Травін, С. В. Шекшня, А. М. Яновський, До. Ноумен, Дж. Іванцевич, З. Лізер, М. Мескон, Й. Ніссинен, До. О'дейл, З. О'Доннел, Т. Пітерс, Т. Сааті, С. Д. Сінк, Н. Тічі, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузен, підготували наукову базу для розробки методів та інструментів ефективного впливу на формування і нарощування інноваційної поведінки персоналу організації.

У зв'язку із цим сьогодні *з'явилася необхідність* у розробці механізму й інструментарію розбудови системи формування і розвитку інноваційної поведінки управлінських кадрів.

© Валерій Никифоренко, 2009.

Метою статті є визначення напрямів координації у розбудові систем формування інноваційної поведінки персоналу.

Виходячи з головної мети інноваційного менеджменту персоналу і факторів реалізації управлінського впливу на колектив, інноваційний менеджмент персоналу можна визначити як систему взаємодії персоналу з метою забезпечення інноваційної поведінки працівників на основі формування адекватної організаційної культури, розвитку лідерського потенціалу і формування відповідної системи мотивації інноваційної поведінки.

Таким чином, використовуючи таке трактування, можна визначити три основних інструменти реалізації управлінського впливу на персонал організації в умовах реалізації інноваційних перетворень: організаційна культура, лідерство й мотивація. Їхній розвиток і адаптація до умов реалізації інновацій і вимог співробітників дозволяє забезпечити максимально ефективний розвиток організації, а також мінімізувати втрати (розмір недоотриманих доходів) у ході інноваційних перетворень. Як стверджують Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р., "...прогресивні організації, які широко використовують нововведення, володіють стратегією і культурою, що розбудована на засадах інновації" [2, 435].

Під організаційною культурою розуміють цінності, норми і зовнішній прояв. Наразі існує виразний контраст серед високоприбуткових і середніх за доходами компаній не стільки у проголошенні цінностей у якості мети і сенсу своєї діяльності, скільки у тій енергії, яка вноситься до інкорпорування таких цінностей. Необхідно зауважити, що серед високоприбуткових компаній у 90-і роки ХХ ст. 88% були такими, де мала місце чітко визначена філософія діяльності, ясно усвідомлена роль культурних факторів і були підрозділи або особи, що безпосередньо відповідали за організацію процесу впровадження "вищих цінностей", 65% – мали спеціальні програми щодо поєднання цих цінностей із заходами з підвищення продуктивності, 58% "цільові курси підготовки персоналу щодо підготовки до прийняття таких цінностей" [3, 54].

Механізми впливу організаційної культури на інноваційну діяльність підприємства полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуацій, відносно до яких вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Таким чином, працівники посилюють ті чи інші тенденції і створюють адекватні їм ситуації. Організаційна культура має сприяти мінімізації впливу демотивуючих чинників інноваційного розвитку і реалізації інноваційного потенціалу працівників підприємств, тобто нести у собі креативну складову, спрямовану на зменшення опору інноваціям.

Дослідження, які були проведені співробітниками кафедри управління персоналом і економіки праці ОДЕУ у деяких одеських підприємствах і організаціях протягом 2006–2008 рр., показали, що більшість вітчизняних компаній, організацій і фірм сформували або незабаром сформують свою власну організаційну культуру (рис. 1). Оцінка респондентами реального стану справ у своїх компаніях підтверджує правомірність цього висновку: так, більше половини (56,72%) представників вітчизняних компаній вже сформували, а також формують свою, власну корпоративну культуру.

На ставлення керівників і спеціалістів до інноваційних перетворень найбільш негативно впливають: загроза зниження зарплати, відсутність необхідного клімату

в колективі, побоювання втрати частини соціальних пільг, роботи, статусу, положення, невизначеності і відповідальності за реалізацію відповідних заходів, а також минулих повноважень, привілеїв та інші фактори.

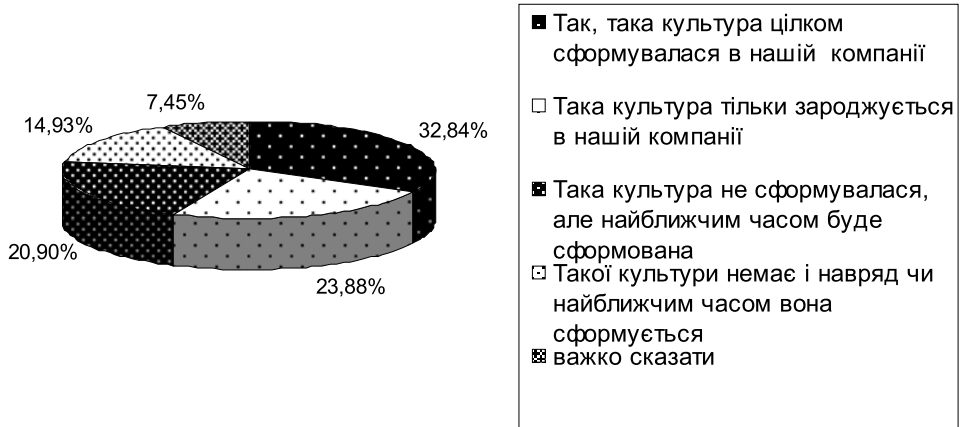


Рис. 1. Наявність організаційної культури у сучасних українських організаціях (у % до числа опитаних керівників)

Вивчення теоретичних напрацювань і практичного досвіду формування ефективної організаційної культури щодо реалізації впливу на інноваційну поведінку персоналу дозволяє запропонувати низку відповідних методів, а саме: поведінка керівника як лідера інноваційних процесів; заяви, заклики та декларації керівництва; реакція керівництва на поведінку працівників в критичних ситуаціях; навчання персоналу; розгалужена система мотивації і стимулювання персоналу; критерії відбору до організації; підтримка організаційної культури у процесі реалізації основних управлінських функцій; традиції і установлені порядки в організації; широке впровадження корпоративної символіки.

Сьогодні діючий менеджмент якісно не відповідає вимогам до нього як з боку керівників, так і рядових співробітників, тобто методи управління, знання, вміння та навички сучасних керівників недостатні для виконання функцій, що змінилися (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Самооцінка керівників щодо достатності їхніх знань для виконання своєї роботи (у % до числа опитаних)

Відповіді	Всього серед керівників	Керівники підприємств		
		великих	середніх	малих
Цілком достатньо	10,45	8,7	11,43	11,11
Достатньо	23,88	21,74	22,86	33,33
Достатньо частково	35,82	39,13	34,29	33,33
Недостатньо	25,37	26,09	25,71	22,22
Абсолютно недостатньо	4,48	4,35	5,71	?

**Результати дослідження професійного розвитку
управлінських кадрів (у %)**

Складові професійного розвитку вітчизняних управлінських кадрів	Всього керівників	Керівники підприємств		
		великих	середніх	малих
1. Одержання управлінської підготовки				
У зарубіжній бізнес – школі	7,46	17,39	2,86	–
У вітчизняній бізнес – школі	14,93	30,43	5,71	11,1
На практиці, із залученням досвіду колег	49,25	43,48	57,14	33,33
За кордоном на стажуванні	10,45	26,09	2,86	–
На спеціальних курсах	31,34	52,17	20,0	22,22
Самостійно	41,79	47,83	37,14	44,44
2. Наявність програм розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах				
У компанії немає розробленої програми розвитку управлінського персоналу, підготовка здійснюється за необхідністю	62,69	47,83	68,57	88,89
У компанії діє вбудована програма розвитку управлінських кадрів	13,43	30,43	5,71	–
Важко сказати	23,89	21,74	25,72	11,11
3. Підвищення кваліфікації керівників на спеціальних курсах, семінарах та тренінгах				
Декілька разів на рік	16,42	34,78	8,57	–
Не менш, ніж один раз на рік	22,39	30,43	22,86	–
Один раз в два роки	28,36	13,04	45,72	–
Менше, ніж раз у два роки	5,97	4,35	5,71	11,11
Не підвищую кваліфікацію	20,9	8,7	11,43	88,89
Важко сказати	5,96	8,7	5,71	–
4. Структура потреб керівників у знаннях				
Психологія і соціологія	44,78	47,83	40	55,55
Бізнес-планування	35,82	34,78	20	44,44
Правові основи господарювання	28,33	30,43	22,86	22,22
Оподатковування	26,87	26,09	34,29	33,33
Економіка і фінанси	20,9	17,39	34,29	22,22
Управління персоналом	19,4	17,39	25,71	22,22
Маркетинг	17,9	21,74	14,29	33,33
Знання і володіння програмними продуктами	5,97	8,7	5,71	33,33

У відповідь на пропозицію пояснити, в чому саме проявилася зміна вимог до професіоналізму, практично всі респонденти вказали на підвищення (жорсткість). У якості істотних зазначалися типи вимог до професіоналізму сучасного керівника, які за даними анкетування серед керівників підприємств розподілилися так:

- спеціальної управлінської підготовки, знання основ теорії управління, економіки, права, розуміння правових і економічних питань, здатність “бачити стратегічний напрямок у своїй діяльності” “ 42% опитуваних;
- до досвіду роботи (“за профілем” і “з людьми”) “ 38%;
- до ділових і моральних якостей (ініціативності, заповзятливості, відповідальності, порядності) “ 36%;

- компетентності при виконанні функціональних обов'язків “ 32%;
- до розвитку практичних навичок управління “ 26%;
- до технічної кваліфікації (уміння володіти технічними засобами, оргтехнікою, уміння вирішувати організаційні питання) “ 16 %.

Зазначимо, що більшість видів діяльності у межах менеджменту людських ресурсів вимагає високого особистісного розвитку. Діяльність керівника як лідера передбачає високу здатність до саморозвитку, що важливо для кращого розуміння ролі сучасного керівника. Дані нашого дослідження свідчать, що 76,12% керівників, які взяли участь в анкетуванні, мобільні, готові до навчання та зацікавлені у підвищенні власного трудового потенціалу. Прагнення до саморозвитку найбільш характерно для керівників зі стажем роботи до 10 років (в цій групі таких 43,14%). Найчисленіша група, яка має прагнення до саморозвитку, “ керівники у віці від 30 до 40 років (їх 47,06%). Одним з головних моментів у процесі підвищення професійного рівня є залучення зовнішніх ресурсів, самоосвіта за допомогою різних джерел (рис. 2).

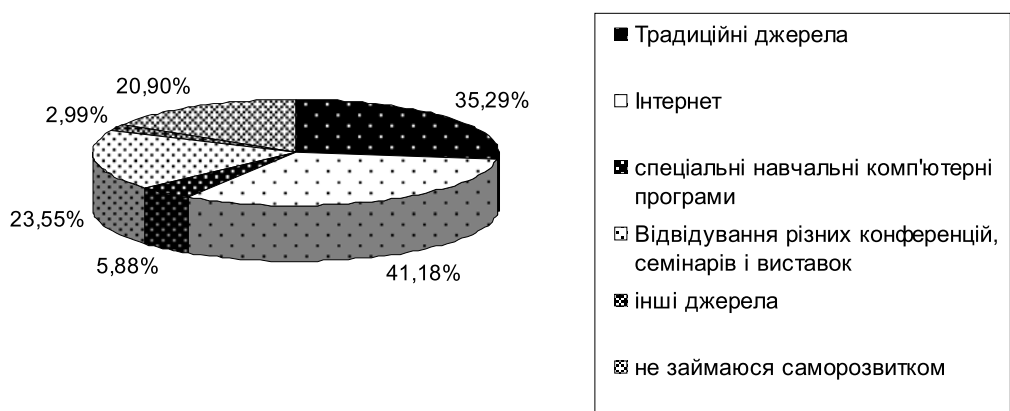


Рис. 2. Використання джерел саморозвитку сучасними керівниками (у %)

Відповідно до думки керівників, у реального менеджера особливо гостро проявляється брак ініціативності, високого рівня вмотивованості на роботу, уміння мотивувати й переконувати, інформаційної відкритості, а також уміння вирішувати конфлікти. Фахівці відзначають найбільш гострий недолік високого рівня вмотивованості на роботу, порівнюючи до нього знання іноземних мов. Далі найбільша невідповідність спостерігається щодо організаторських здібностей, уміння мотивувати й переконувати, вирішувати конфлікти, а також професіоналізму.

Доцільним є проведення певної роботи з формування адекватного стилю управління в організації й нового якісного рівня менеджменту, заснованого на вимогах відповідних якостей менеджера.

Це дозволить керівникам зайняти лідерські позиції в колективі й впливати на інноваційний розвиток організації. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як професійна компетентність, знання науки управління, комплексність мислення, рівень вмотивованості на роботу, знання іноземних мов, інформаційна відкритість,

конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність і здатність до навчання.

Завдання інноваційного розвитку організації потребує формування якостей персоналу, здатного в короткий термін досягати поставлених цілей. У цьому контексті актуальними стають питання оцінювання якості персоналу в організації, утворення кадрового резерву компанії і виявлення якостей персоналу при прийомі нових співробітників в організацію. Так контроль “якості” людського ресурсу стає невід’ємним елементом формування ефективної інноваційної поведінки персоналу сучасної організації будь-якого типу. У зв’язку із цим вважаємо доцільним створення на вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях внутрішніх центрів оцінки та розвитку трудового потенціалу. Робота таких центрів може базуватися на методиці оцінки трудового потенціалу з використанням методів нечіткої математики.

Так, типові ситуації оцінки кадрів щодо відповідності конкретним управлінським посадам можуть бути такими: прийом на роботу на конкурсній основі; атестація кадрів; відбір управлінських кадрів (їх ранжирування) в період скорочення виробництва та відповідного кадрового складу; реорганізація фірми, перехід на більш ефективні системи управління.

Для розв’язання наведених ситуацій можуть бути визначені, наприклад, наступні альтернативи:

– альтернатива a_1 – ідеальний або “достатньо сучасний” керівник відповідного рівня;

– альтернатива a_2 – максимальна відповідність особи, яка проходить тестування, посаді управлінця конкретного рівня (тобто ідеальному або сучасному керівнику);

– альтернатива a_3 – часткова відповідність особи, яка проходить тестування, посаді управлінця конкретного рівня. Однак, наприклад, після стажування ситуація може змінитися на краще;

– альтернатива a_4 – часткова відповідність особи, яка проходить тестування, посаді управлінця конкретного рівня. Перспектив на покращення ситуації об’єктивно не має;

– альтернатива a_5 – повна невідповідність посаді.

– альтернатива a_6 – особа, що проходить тестування має якості для зайняття більш високої за рангом посади. Може бути зарахована у резерв «кар’єрного росту».

Для оцінки альтернатив можуть бути використані критерії, які визначають якості управлінця досліджуваного рівня, а також більш високого рівня (для визначення кар’єрного резерву):

C_1 – загальна оцінка професійного рівня, достатнього для конкретної (базової у даному випадку) посади;

C_2 – оцінка прагнення до підвищення професійної та ділової репутації;

C_3 – оцінка аналітичних здібностей;

C_4 – оцінка комплексності мислення;

C_5 – оцінка відповідності існуючого стилю управління комплексу типових задач, які виконуються на досліджуваному рівні;

C_6 – рівень виконання тактичних (повсякденних) задач;

C_7 – загальна оцінка успішності роботи підвідомчого підрозділу;

C_8 – оцінка гнучкості стилю та технологій управління;

C_9 – оцінка здібностей щодо виконання стратегічних (нестандартних) задач;

C_{10} – оцінка лідерського потенціалу;

C_{11} – загальна оцінка інноваційного потенціалу;

C_{12} – оцінка ступеня інформаційної відкритості;

C_{13} – оцінка стресостійкості;

C_{14} – оцінка середнього віку.

Таким чином, йдеться про тестування управлінців щодо відповідності конкретним посадам з точки зору якостей сучасних (ідеальних) керівників, потрібних на цих посадах. Стосовно кожної особи, яка проходить оцінку за наведеними критеріями, визначається ступінь приналежності її до однієї з альтернатив (конкретної нечіткої множини).

Різні функціональні можливості запропонованої методики допоможуть підприємствам та організаціям: оптимізувати процедури набору персоналу і проводити його у повній відповідності з стратегією організації; залучати найкращі управлінські кадри, а також ефективно використовувати власний внутрішній кадровий потенціал; зменшити затрати на підбір і прийом персоналу; скоротити адміністративні витрати; спростити залучення зовнішніх послуг з набору персоналу; підвищити лояльність працівників організації та знизити плинність кадрів; сформувати та підтримувати репутацію компанії у т.ч. як привабливого роботодавця.

Результати проведеного дослідження дають підставу стверджувати, що основними компонентами системи мотивації інноваційної поведінки, спрямованої на збагачення людського капіталу повинні бути: система матеріальної мотивації; політика соціальної підтримки працівників організації; формування впевненості в успіху; чітке надання цілей інновацій; формування переконаності в необхідності інновацій; створення умов для підвищення професійного рівня працівників; політика інформаційної відкритості, що включає обговорення стратегії інновацій і повний доступ до інформації щодо ходи інноваційних перетворень; бачення перспективи розвитку організаційної структури підприємства, включаючи визначеність кар'єрного росту; наявність реального плану інноваційних перетворень, що передбачає певний адаптаційний період; спрощення ієрархічної структури управління, зниження бюрократизації.

На підставі викладеного можна зробити *висновок*, що впровадження менеджменту персоналу, який спрямований на формування інноваційної поведінки працівників, вимагає побудови системи управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі формування адекватної організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку

лідерського потенціалу менеджменту. Як показує практика деяких вітчизняних організацій, це дозволяє знизити втрати при впровадженні інновацій, реалізувати інноваційну стратегію розвитку, забезпечити творчу поведінку співробітників і створити умови для креативних методів прийняття рішень, забезпечити оптимізацію трудового процесу в цілому. Таким чином, *подальші дослідження* в області формування інноваційної поведінки персоналу повинні бути спрямовані на впровадження стратегічного управління та більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних факторів на інноваційну поведінку вітчизняних менеджерів всіх рівнів, від яких, в остаточному підсумку, залежить динаміка і якість реформування української економіки.

Література

1. *Матвеев А. В. Управленческая инновационная деятельность руководителя предприятия, М.: ЭКОС, 2003. – 246 с.*
2. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 8-е издание / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.*
3. *Казакова Н. В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике // Инновации = Innovations. СПб., 2003. – № 1. – С. 54–60.*

Редакція отримала матеріал 15 грудня 2008 р.