

Nikiforenko V.G.

Doctor of Economic Sciences, Professor

Kravchenko V.O.

Candidate of Economic Sciences, Professor

Odessa National Economic University, Ukraine

**TOOL TO INFLUENCE BY MANAGEMENT
UNDER INNOVATIVE TRANSFORMATIONS**

Никифоренко В.Г.

д.е.н., професор

Кравченко В.О.

к.е.н., професор

Одеський національний економічний університет, Україна

**ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ В
УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

In the article the toolkit of formation of innovative behavior of staff of the organization: an adequate organizational culture, developing leadership potential and building an appropriate system of motivation for this behavior.

Keywords: *behavior management, leadership, motivation and innovation.*

У статті розглянуто інструментарій формування інноваційної поведінки персоналу організації: адекватна організаційна культура, розвиток лідерського потенціалу та побудова відповідної системи мотивації такої поведінки.

Ключові слова: *управління поведінкою, лідерство, мотивація, інновації.*

Сучасна економіка, що базується на інноваціях, викликає необхідність системного підходу до інноваційної політики, яка б не обмежувалася тільки сферою високотехнологічного виробництва, а була спрямована на перетворення суспільства в цілому.

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. В 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 формування інноваційної поведінки управлінського персоналу.

Сучасна наука управління виявляє помітну цікавість до тенденцій, що формуються, щодо формування і розвитку інноваційної поведінки. Теоретичні дослідження із проблем вивчення ролі й ефективності використання людського капіталу, що закладає фундамент інноваційної поведінки, проведені багатьма вітчизняними й закордонними вченими.

А.Р.Алавердов, Н.І. Архипова, А.В. Александров, С.В.Беляєва, М.Д.Віноградський, Г.Г.Воробйов, О.А.Грیشнова, В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов, Г.А. Ковальова, В.М.Ковпаков, В.А.Дмитренко, А.Е. Котляр, М.І. Магура, В.П. Мазирін, А.Н. Неверовська, Ю.Г.Одегов, А.В. Омаров, В.М.Петюх, Л.Н. Пономарьов, Г.Х. Попов, 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 та інші підготували вагому наукову базу для розробки методів і інструментів ефективного впливу на формування і нарощування інноваційної поведінки персоналу організації.

У зв'язку із сучасними викликами у соціально-економічному розвитку багатьох країн світу виникає необхідність у розробці механізму й інструментарію розбудови системи формування і розвитку інноваційної поведінки управлінських кадрів.

Отже, на перший план висувається проблема визначення системних скоординованих дій

розбудові якісних систем формування інноваційної поведінки персоналу, насамперед, управлінських кадрів.

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.

Отже, використовуючи надану трактовку, 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 вимогам співробітників дозволяє забезпечити максимально ефективний розвиток організації, а також мінімізувати їхні 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].

Головний результат інноваційної культури – підприємство працює так, що зміни стають нормою. Відомо, що 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. Слід 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 також 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. У той же час, організаційна культура має сприяти мінімізації впливу чинників, що демотивують інноваційний розвиток і реалізацію інноваційного потенціалу працівників підприємств, тобто нести у собі креативну складову, що спрямована на зменшення опору інноваціям.

Наші дослідження з використанням результатів опитування працівників[4] показали, що більшість вітчизняних компаній, організацій і фірм сформували або незабаром сформують свою власну організаційну культуру. 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.

У той же час, опитування дозволило виявити, що на відношення 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.

Вивчення теоретичних напрацювань і практичного досвіду формування ефективної організаційної культури щодо реалізації впливу на інноваційну поведінку персоналу дозволяє запропонувати цілу 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.

У якості істотних зазначалися наступні типи вимог до професіоналізму сучасного керівника, які за даними анкетування серед керівників підприємств розподілилися таким чином:

- 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 %.

Доцільне 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 умотивованості 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 прямо диктує тверді вимоги до якості персоналу, здатного в короткий термін досягати поставлених цілей. В

цілому актуальними стають питання про те, як оцінити якість існуючого персоналу в організації, хто повинен увійти до кадрового резерву компанії і як відслідковувати якість 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.

1. Альтернатива a_1 – ідеальний або "достатньо сучасний" керівник відповідного рівня.
2. Альтернатива a_2 – максимальна відповідність особи, яка проходить тестування, посаді управлінця конкретного рівня (тобто ідеальному або сучасному керівнику).
3. Альтернатива a_3 – часткова відповідність особи, яка проходить тестування, посаді управлінця конкретного рівня. Однак, наприклад, після стажування ситуація може змінитися на краще.
4. Альтернатива a_4 – часткова відповідність особи, яка проходить тестування, посаді управлінця конкретного рівня. Перспектив на покращення ситуації об'єктивно не має.
5. Альтернатива a_5 – повна невідповідність посаді.

6. 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 наступні 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; знизити затрати на підбір і прийом персоналу; скоротити адміністративні витрати; спростити залучення зовнішніх послуг з набору персоналу; підвищити лояльність співробітників організації та знизити плинність кадрів; сформувати та підтримувати репутацію компанії у т.ч. як привабливого роботодавця.

Розглянемо ще один з інструментів впливу на інноваційну поведінку управлінського персоналу, а саме мотивацію. 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 відповідних механізмів формування інноваційної поведінки, сприятиме розбудові системи управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі 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 більше диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних факторів на інноваційну поведінку вітчизняних менеджерів всіх рівнів, від яких, в остаточному підсумку, і 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.
4. Никифороенко В.Г. Управління інноваційною поведінкою менеджерів організації / Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. – Одеса: ОДЕУ, 2008. Вип. 30 – С.275-281.

