

УДК 658.589:331.108

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕНТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН  
ПІДПРИЄМСТВА  
РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕНТЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
PERSONNEL DEVELOPMENT IN CONTENT OF INNOVATIVE CHANGES OF  
THE ENTERPRISE**

**Кузнецова І.О., д.е.н., Кравченко В.О., к.е.н.**

**Кузнецова И.А., д.э.н., Кравченко В.А., к.е.н.**

**Kuznetsova I.A., Dc. Econ. Sci., Kravchenko V.A., Cand.Econ.Sci.**

*Анотація*

В статті досліджені особливості управління персоналом, що ініціюють інноваційні зміни підприємства. Визначені чинники опору персоналу інноваційним змінам підприємства. Розроблена система заходів щодо подолання чинників опору персоналу інноваційним змінам підприємства.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, контенту, опір змінам, інноваційні зміни.

*Аннотация*

В статье исследованы особенности развития персоналом, которые инициируют инновационные изменения на предприятии. Определены факторы сопротивления персонала инновационным изменениям предприятия. Разработана система мероприятий по преодолению факторов сопротивления персонала инновационным изменениям предприятия.

**Ключевые слова:** развитие персонала, контенту, сопротивление изменениям, инновационные изменения.

*The summary*

In article features of development are investigated by the personnel which initiate innovative changes at the enterprise. Factors of resistance of the personnel to innovative changes of the enterprise are defined. The system of actions for overcoming of factors of resistance of the personnel to innovative changes of the enterprise is developed.

**Keywords:** development of the personnel, a content, resistance to changes, innovative innovative changes.

Реалізація проголошеного стратегічного курсу України на сталі економічне зростання на інноваційній основі безпосередньо залежить від стану й рівня ефективності використання ресурсів підприємства і передусім його персоналу. Виходячи з того, що національні блага створюються саме людиною, її інтелект продукує нові ідеї, а винахідницькі, раціоналізаторські пропозиції внаслідок творчої активності закладають інноваційну базу виробничої діяльності, необхідно визначити умови ефективної реалізації інноваційної функції персоналу підприємства.

Будь-яке сучасне підприємство має розвиватися, що полягає в нарощуванні його потенціалу як за рахунок розширення діючого виробництва, так і за рахунок впровадження інновацій. Наукове обґрунтування цих процесів відображається в управлінні технічним і організаційним розвитком, тобто інноваційною діяльністю підприємства, а зокрема інноваційною поведінкою персоналу. Завдання полягає в побудові даної системи таким чином, щоб поведінка персоналу дозволяла забезпечувати здійснювати інноваційні зміни протягом тривалого періоду життєдіяльності підприємства.

Проблеми, що стосуються тих чи інших аспектів управління персоналом та його інноваційної поведінки присвячена значна увага вітчизняних науковців, зокрема О. Амоші, В. Антонюк, С. Бандура, Д. Богині, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Грішнєвої, Т. Заяць, А. Колота, Е. Лібанової, Т. Лепейко, Н. Лукьянченко, Г. Назарової, В. Никифорова, О. Новікової, В. Онікієнка, І. Петрової, Л. Семів, Л. Федулової, Л. Шаульської, Л. Шевченко, О. Ястремської та інших вчених.

Незважаючи на широту й різнобічність розгляду проблем розвитку управління персоналом, як і раніше залишаються питання, що потребують уваги як з теоретичної, так і із практичної сторін, особливо коли мова йде про інноваційний розвиток підприємства і роль персоналу у цьому процесі.

Слід врахувати, що кожний новий етап розвитку підприємства повинен мати якісно новий рівень менеджменту персоналу. Ось чому актуальність дослідження зазначених проблем має як наукове, так і практичне значення. Ціль статті

визначити основні заходи щодо розвитку персоналу, котрі ініціюють інноваційні зміни підприємства.

У сучасному виробництві людина все більшою мірою виступає як носій інновацій. Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається насамперед ступенем розвитку його персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань спроможність підприємства постійно здійснювати розвиток персоналу є одним з найважливіших завдань щодо реалізації можливостей інноваційних змін підприємства.

Необхідно відмітити, що й дотепер, Україна має високий освітній рівень населення, але він слабо реалізується в інноваційній діяльності підприємства. Низька інноваційна результативність обумовлена тим, що зміст та якість освіти, а також особисті риси більшості вітчизняних працівників різних професійних груп недостатньо відповідають саме вимогам сучасного інноваційного процесу. Як визначають фахівці, особливістю сучасної ситуації сьогодні є неусвідомленість керівниками проблем розвитку персоналу як найважливішої складової інноваційних змін підприємства [1, с.277].

Разом з тим, позитивним є те, що робиться наголос на формуванні тих якісних рис працівників та їх поведінки, які би найбільшою мірою відповідали потребам інноваційного розвитку організацій [2, с.220].

Використання в трудовому процесі здібностей робітників до прояву творчості, генерації нових ідей уже не узгоджується з поняттям праці в традиційному розумінні цієї категорії, оскільки, крім традиційних, вона включає також такі творчі її види, які спрямовані на створення нових ідей, тобто інновацій, у відповідності з попитом ринку [3, с.324].

Сучасна система управління персоналом вимагає прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, що спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати і здійснювати інноваційні зміни підприємства. Отже, успішність інноваційних змін значною мірою залежить від виваженості управління персоналом і умотивованості його на розвиток та має містити дієві стимули щодо інноваційної діяльності для всіх учасників

інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці. В основу сучасного підходу до стимулювання творчої необхідно віднести такі завдання керівників, як максимальна активізація творчих здібностей кожної особистості та спрямування цієї активності у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Для того, щоб робітники могли у повній мірі розкрити свої таланти і направити їх на інноваційні перетворення, керівництвом підприємства має бути створене особливе творче середовище, основними характеристиками якого є відкритість новому, підтримка інновацій; довіра і співробітництво на всіх рівнях; демократичний стиль управління; організація навчання та професійного спілкування.

Таким чином, поведінку персоналу щодо інноваційних змін потрібно формувати на основі стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його поведінку на пошук нових ідей, прийомів роботи і т.п.

Виходячи з цього визначення, можна визначити три основні інструменти реалізації управлінського впливу на персонал в умовах реалізації інноваційних перетворень: мотивація, організаційна культура і лідерство.

На думку авторів система мотивації інноваційної поведінки має містити комплекс дієвих мотиваторів до інноваційної діяльності для всіх учасників інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці, створювати взаємовигідний економіко-соціогуманістичний механізм регулювання їхніх взаємовідносин. Мотиви інноваційної поведінки це – службове просування, творча праця, причетність до справи організації, визначення виконаної роботи. Тому система стимулювання інноваційної поведінки повинна обов'язково містити елементи заохочення розвитку творчих здібностей персоналу, що є передумовою створення інновацій. Взаємозв'язок корпоративної культури й трудової мотивації об'єктивно визначається їхньою загальною цільовою спрямованістю на формування моделей трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку.

Поведінку персоналу формується на основі певних стимулів (потреб), які спрямовують його трудову діяльність для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Соціальним клеєм, що допомагає утримувати цілісність підприємства за рахунок створення прийнятних цінностей, норм, ідеалів є організаційна культура. Саме організаційна культура визначає образ підприємства та сприяє мінімізації чинників опору персоналу інноваційним змінам. Отже, організаційна культура сприяє реалізації інноваційного потенціалу співробітників, оскільки несе в собі креативну складову (неформалізовані знання), вплив якої мінімізує опір інноваційним змінам підприємства.

Як було зазначено, ще одним основним інструментом реалізації управлінського впливу на персонал підприємства є лідерство. Ефективне керівництво (лідерство) реалізують керівники, які створюють привабливу для підлеглих-послідовників картину майбутнього (бачення), оскільки мотивують потреби вищого рівня в самореалізації і досягненні. На відміну від успішних – керівники ефективні формують бачення майбутнього і надихають їм своїх підлеглих-послідовників, створюючи набагато сильнішу і стійкішу мотивацію, ніж можуть забезпечити матеріальні стимули. Більш того йдеться про здатність ефективного керівника надихати неординарних співробітників, які здатні забезпечити швидкість, оригінальність, інноваційність.

Присутність на керівному пості в організації людини з низькими креативними здатностями й відсутністю лідерських якостей буде гальмувати інноваційний розвиток персоналу за рахунок протидії інноваціям центрів влади. Однак для того, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки в умовах, якщо спеціально та системно формується ефективний інноваційно-підприємницький клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників до творчої діяльності, вміння ініціювати інновації. Однак, сьогодні рівень кваліфікації керівництва є недостатнім, щоб приймати специфічні рішення. В більшості випадків належної кваліфікації не мають і співробітники. Отже, відсутність необхідних компетенцій гальмує впровадження інновацій.

Результати дослідження ряду одеських підприємств, дозволили виявити основні чинники опору персоналу інноваційним змінам (за 10-бальною шкалою максимальний вплив чинників-демотиваторів інноваційної поведінки персоналу; 0 балів – ніякого впливу), узагальнені результати наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка чинників опору персоналу інноваційним змінам

Поведінкові чинники	Бали
Побоювання можливості погіршення (матеріального та морального) стимулювання	7
Побоювання обмеження влади	7
Небажання міняти свої звички, норми поведінки	6
Небажання навчатися новому	7
Відсутність творчого клімату в колективі	6

Так, до найбільш значущих чинників опору персоналу інноваційним змінам є: побоювання погіршення стимулювання; відсутність творчого клімату в колективі; небажання міняти свої звички, норми поведінки; побоювання обмеження влади; небажання навчатися новому.

Виходячи із значущості чинників опору персоналу, ми вважаємо за доцільне використати наведену нижче систему заходів щодо розвитку персоналу, а отже розвитку його спроможності ініціювати і здійснювати інноваційні зміни, табл. 2.

Таблиця 2

Заходи щодо розвитку персоналу в контенті інноваційних змін підприємства  
(складено за [4, с.140])

Рівні	Заходи	Характеристика заходів
Мікро-рівень	Завдання розвитку персоналу підприємства	Організація та розвиток навчання персоналу, у т.ч. на робочих місцях, надання умов для самонавчання. Оцінка всього персоналу та визначення

		освітніх потреб по категоріях працівників. Створення системи професійного росту та планування кар'єри. Аналіз та постійне вдосконалювання організаційної культури.
Індивід	Завдання самоменеджменту	Безперервна підготовка, самоосвіта. Підтримка певного рівня компетентності та систематичне його підвищення. Прагнення до просування на посаді. Відповідальність за результати та якість власної діяльності.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільне проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як творчість, професійна компетентність, комплексність мислення, рівень умотивованості на роботу, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність і здатність до навчання.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що практика формування інноваційної поведінки персоналу вимагає побудови системи управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі розвитку організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку лідерського потенціалу керівників.

Вважаємо, що мінімізація чинників опору інноваційним перетворенням у вітчизняних організаціях, дозволить знизити втрати при впровадженні інновацій, реалізувати інноваційну стратегію розвитку персоналу.

Перспективними є дослідження щодо виміру результативності інноваційної діяльності керівників. Це важливо тому, що спроби виміряти результативність інноваційної діяльності персоналу до останнього часу були практично безуспішними.

## Література

1.Онікієнко В.В. Емельяненко Л.М.Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України/ за ред.. В.В.Онікієнка. – К.: РВПС України НАН України, 2006. – 480 с.

2.Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка забезпечення розвитку: Монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.

3.Карюк В.І. Активізація інноваційної праці персоналу як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.

4. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Пріоритетні напрямки вдосконалення системи розвитку управлінських кадрів на мікрорівні. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. –2007. – № 9 (15) / 2007. – С. 135-143.



**Кузнецова Інна Олексіївна**, доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського державного економічного університету. **Кравченко Віра Олексіївна**, кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського державного економічного університету. **Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства.** В статті досліджені особливості управління персоналом, що ініціюють інноваційні зміни підприємства. Визначені чинники опору персоналу інноваційним змінам підприємства. Розроблена система заходів щодо подолання чинників опору персоналу інноваційним змінам підприємства.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, контенту, опір змінам, інноваційні зміни.

**Кузнецова Инна Алексеевна**, доктор экономических наук, заведующая кафедры менеджмента организаций и ВЭД Одесского государственного экономического университета., **Кравченко Вера Алексеевна**, кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента организаций и ВЭД Одесского государственного экономического университета. **Развитие персонала в контенте инновационных изменений предприятия.** В статье исследованы особенности развития персоналом, которые инициируют инновационные изменения на предприятии. Определены факторы сопротивления персонала инновационным изменениям предприятия. Разработана система мероприятий по преодолению факторов сопротивления персонала инновационным изменениям предприятия.

**Ключевые слова:** развитие персонала, контенту, сопротивление изменениям, инновационные изменения.

**Kuznetsova Inna Alekseevna**, Dc. Econ. Sci., Professor, the chair of management of the organisations and foreign trade activities of the Odessa state economic university. **Kravchenko Vera Alekseevna**, Cand.Econ.Sci., Professor of chair of management of the organisations and foreign trade activities of the Odessa state economic university. **Personnel development in content of innovative changes of the enterprise.** In article features of development are investigated by the personnel which initiate innovative changes at the enterprise. Factors of resistance of the personnel to innovative changes of the enterprise are defined. The system of actions for overcoming of factors of resistance of the personnel to innovative changes of the enterprise is developed.

**Keywords:** development of the personnel, a content, resistance to changes, innovative innovative changes.