

---

# II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

УДК 658.589:331.108

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

**І. О. Кузнецова, доктор економічних наук;  
В. О. Кравченко, кандидат економічних наук**

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 створює саме людина, її інтелект продукує нові ідеї, а винахідницькі, раціоналізаторські пропозиції унаслідок творчої активності закладають інноваційну базу виробничої діяльності, необхідно визначити умови ефективної реалізації інноваційної функції персоналу підприємства.

Будь-яке сучасне підприємство має розвиватися, тобто нарощувати свій потенціал як за рахунок розширення діючого виробництва, так і за рахунок упровадження інновацій. Наукове обґрунтування цих процесів відображається в управлінні технічним і організаційним розвитком, тобто інноваційною діяльністю підприємства, 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.

Проблемам, що стосуються тих чи інших аспектів управління персоналом і його інноваційної поведінки, присвячена значна увага вітчизняних науковців, зокрема О. Амоші, В. Антонюк, С. Бандура, Д. Богині, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Грішнкової, Т. Заяць, А. Колода, Е. Лібанової, Т. Лепейко, Н. Лукянченко, Г. Назарової, В. Никифоренко, О. Новікової, В. Онікієнка, І. Петрової, Л. Семів, Л. Федулової, Л. Шаульської, Л. Шевченко, О. Ястремської та інших учених.

Попри широту й різнобічність дослідження проблем розвитку управління персоналом, все ще залишаються поза увагою теоретичний і практичний бік питання щодо інноваційного розвитку підприємства та ролі персоналу в цьому процесі.

Слід урахувати, 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 є носієм 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 із 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 і 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 і 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 традиційним розумінням категорії «праця», оскільки, крім традиційних, вона включає також такі творчі її види, які спрямовані на створення нових ідей, тобто інновацій, відповідно до попиту ринку [3, с. 324].

Сучасна система управління персоналом потребує прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, які спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати та здійснювати інноваційні зміни підприємства. Отже, успішність інноваційних змін значною мірою залежить від виваженості управління персоналом і умотивованості його на розвиток і 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 творчості 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 ззовні, спрямовують його поведінку на пошук нових ідей, прийомів роботи і т. п.

З огляду на це визначення, можна визначити три основні інструменти реалізації управлінського впливу на персонал в умовах реалізації інноваційних перетворень: мотивація, організаційна культура й 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: кар'єрне зростання, 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.

Поведінка персоналу формується на основі певних стимулів (потреб), які спрямовують його трудову діяльність на досягнення особистих цілей та цілей підприємства. «Соціальним клеєм», що допомагає утримувати цілісність підприємства за рахунок створення прийнят-

них 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 та надихають їм своїх підлеглих-послідовників, створюючи набагато сильнішу і стійкішу мотивацію, ніж можуть забезпечити матеріальні стимули. Йдеться про здатність ефективного керівника надихати неординарних співробітників, які здатні забезпечити швидкість, оригінальність, інноваційність.

Присутність на керівному пості в організації людини з низькими креативними здібностями 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 із 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 низький, 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.

Вважаємо за доцільне використати наведену нижче систему заходів щодо розвитку персоналу, а отже, розвитку його спроможності ініціювати і здійснювати інноваційні зміни, табл. 2.

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 висновки, що практика формування інноваційної поведінки персоналу показала, що необхідно побудувати систему управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі розвитку організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку лідерського потенціалу керівників.

Таблиця 2

**Заходи щодо розвитку персоналу в контексті інноваційних змін підприємства [4, с. 140]**

Рівні	Заходи	Характеристика заходів
Мікрорівень	Завдання розвитку персоналу підприємства	Організація та розвиток навчання персоналу, у тому числі на робочих місцях, надання умов для самонавчання. Оцінка всього персоналу та визначення освітніх потреб за категоріями працівників Створення системи професійного росту та планування кар'єри. Аналіз і 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

Вважаємо, що мінімізація чинників опору інноваційним перетворенням у вітчизняних організаціях дозволить знизити втрати у процесі впровадження 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. Онiкiєнко В. В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України / Онiкiєнко В. В., Емельяненко Л. М., Терон І. В. ; за ред. В. В. Онiкiєнка. – 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 промсті. – 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. пр. / Карюк В. І. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К. : КНЕУ, т. 1, 2010. – 549 с.
4. Никифорова В. Г. Пріоритетні напрямки вдосконалення системи розвитку управлінських кадрів на мікрорівні : зб. наук. пр. / Никифорова В. Г., Сорока О. В. – Луганськ : Видавництво СХУ ім. В. Дала, 2007. – С. 135–143.

УДК 658.012:651.4:65.01

## СТРУКТУРІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ З ПОЗИЦІЇ АДМІНІСТРУВАННЯ

**О. В. Онiкiєнко, кандидат економічних наук**

У теорії менеджменту управління персоналом на підприємстві розглядається як окрема проблема. Аналіз досліджень різних авторів показав, що кожен з них пропонує власну структурно-методичну концепцію системи управління персоналом. Однак, можна конста-

тувати, що в даний час ще не вироблений єдиний підхід відносно управління персоналом і управління кадрами. До управління персоналом і управління кадрами відносять виробничі відносина, нормування, мотивацію, організацію праці, оплату праці й ін.