



УДК 331.108.37

Димченко Н. С.¹

ІННОВАЦІЙНА ПОВЕДІНКА МЕНЕДЖЕРА ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено особливості інноваційної поведінки менеджера, інноваційного підходу менеджера в управлінській діяльності. Обґрунтовано роль і значення інноваційної поведінки в діяльності менеджера. Розглянуто структуру інноваційної поведінки.

Ключові слова: *інновація, інноваційна поведінка, інноваційна структура, творча особистість, новатор, інтелектуальна активність.*

ВСТУП

Успішне функціонування та розвиток підприємств, що займаються економічною діяльністю, спрямоване на зміцнення та збереження конкурентних позицій на ринку. В теперішніх умовах жорсткої конкуренції утримати свої лідируючі позиції вдається далеко не всім. Це вдається тільки тим підприємствам, які орієнтуються на високі стандарти діяльності та постійно дбають про забезпечення своїх конкурентних переваг через інтенсивне залучення інновацій. Постає важливі питання: хто ж має залучати ці інновації на підприємстві? Хто систематично виконує основні завдання інноваційного менеджменту? На ці питання ми спробуємо дати відповідь. Адже в успішному підприємстві дуже багато чинників, які функціонують тільки при тісній взаємодії між собою і тільки їхнє успішне поєднання дозволяє досягти максимальних прибутків. Отже, актуальним є питання розуміння менеджерами підприємства всієї відповідальності, яка на них покладена. Тільки при вдосконаленні особистості менеджер зможе досягти успіху в своїй управлінській діяльності. У цьому випадку йому не обійтися без розвитку власної інноваційної поведінки.

¹ Рецензент – Єфіменко Н. А., д. е. н., професор



У наш час велика кількість дослідників приділяє увагу комплексному підходу до розгляду тієї чи іншої проблематики. Наприклад, не можна розділяти поняття «успішний менеджер» з поняттям «новаторський менеджер». Так вважають дослідники Ю. Ф. Пачковський, Л. В. Коpecь, М. І. Мурашко, Л. І. Федулова. Зокрема, Ю. Ф. Пачковський зазначає: важливою ознакою успішного управління є реалізація творчого потенціалу керівника [5]. М. І. Мурашко зауважує, що надзвичайно важливу роль для успішного керівника відіграє «дар передбачення», Оскільки «Люди хочуть йти за тими, хто знає, куди йти, вони хочуть знати, чому їх ведуть саме туди, а не в інший бік, вони не переносять, коли мета постійно змінюється». Також М. І. Мурашко вивів свою формулу успіху лідера та її складові:

1. Довіряй своїм підлеглим.
2. Будь витриманим.
3. Не бійся ризикувати.
4. Будь експертом.
5. Заохочуй появу різноманітних поглядів [4].

Л. І. Федулова в своїх працях висвітлює питання вимог, що пов'язані з компетентністю менеджера, вони включають наявність знань з питань технології інноваційних процесів, теоретичних та практичних аспектів здійснюваних інновацій, їхнього впливу на стан розвитку підприємства [3].

На думку Л. В. Коpecь, інноваційна поведінка успішного менеджера нерозривно пов'язана з його професійною діяльністю. Для інноваційності в контексті професійної діяльності найважливішими є три інтелектуальні здатності: синтезувати ідеї (унікати звичного способу мислення, бачити проблеми в новому світлі), аналізувати та відбирати ідеї (які є ціннішими, за які варто братись, а за які ні), уміння переконувати інших у цінності своїх ідей (реалізація інновації) [2].

Проте дана проблема є не повністю вивченою, тому потребує подальшого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування важливості інноваційного підходу до прийняття управлінських рішень та при досягненні максимального прибутку. В статті досліджується проблема важливості вмілого застосування інноваційної поведінки менеджера на підприємстві та впливу її на отримання максимальних прибутків.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наш час велика кількість дослідників, приділяючи значну увагу вивченню менеджерів, висловлюють свою думку, що менеджер – це не обов'язково керівник. Постає питання: чому? Це виникає тому, що менеджер – це не та людина, яка має тримає владу у своїх руках, а та, що робить внесок у діяльність всієї організації і несе за її результати



відповідальність. Менеджера можна порівняти з диригентом оркестру, в даному випадку ми говоримо про успішного менеджера, який є водночас і диригентом, і композитором, оскільки пише партитуру успішного функціонування всіх підрозділів своєї організації.

У процесі управління організацією менеджер ґрунтовно підходить до вирішення управлінських завдань, працює в умовах високої динамічності та невизначеності, при цьому застосовує сучасні інформаційні технології, вивчає нові можливості та намагається дотримуватися підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

За різних часів розвитку управлінської науки до менеджерів висувалися різні вимоги. Ф. Тейлор зазначав, що найважливішими рисами керівника є розум, освіченість, спеціальні та технічні знання, фізична спритність чи сила, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд а також міцне здоров'я. А. Файоль стверджував про такі вимоги до керівників, як: він повинен бути хорошим адміністратором, узгоджувати і контролювати, повинен бути компетентним у спеціальній технічній функції, що властива тому підприємству, яким він управляє. Ще за радянських часів основними вимогами до керівників були політична грамотність, моральна стійкість, компетентність, організаторські здібності. Дослідники М. Вудкок та Д. Френсис, дослідивши вимоги до менеджерів, виділили 11 потенційних обмежень в діяльності менеджера [1]:

1. Невміння управляти собою.
2. «Розмиті» особистісні цінності.
3. Неясні власні цілі.
4. Загальмований особистий розвиток.
5. Невміння вирішувати проблеми.
6. Відсутність творчості у роботі.
7. Невміння впливати на людей.
8. Нерозуміння специфіки управлінської праці.
9. Низькі організаторські здібності.
10. Невміння навчати.
11. Невміння формувати колектив.

І. Ансофф виділив архетипи управляючого: лідер, адміністратор, плановик, підприємець.

Лідер вміє розпізнавати потенціал кожного працівника і зацікавлює його у повному його використанні.

Адміністратор визначає місце збою і вживає коригуючих заходів.

Плановик прагне до оптимізації майбутньої діяльності фірми, концентрує основні ресурси у традиційних господарських сферах і спрямовує фірму до досягнення поставлених цілей.

Підприємець відрізняється від плановика тим, що прагне змінити динаміку розвитку фірми, а не екстраполювати її минулу діяльність [1].



Коли здібності і таланти всіх архетипів та вимог зібрати в одне ціле, то в одній особі з'явиться рідкісний феномен управлінського генія, що з легкістю виконує різноманітні завдання. Постає питання: а які ж вимоги до теперішніх менеджерів висуває ринок? На це питання ми спробуємо дати відповідь.

Чільне місце на просторах розвитку управлінського мистецтва посідає феномен лідерства. Лідерство у підприємстві – це мистецтво неможливого. Бути лідером у підприємстві означає:

1. Мистецтво вбачати ще не висловлені іншими, але необхідні їм мрії, бажання, сподівання.
2. Мистецтво приймати нестандартні рішення.
3. Мистецтво обробляти інформацію та вміння побудувати комунікабельні зв'язки в організації.
4. Мистецтво керувати підлеглими.
5. Мистецтво йти на виправданий ризик і впровадження нововведень.
6. Мистецтво самоаналізу.
7. Мистецтво бути рівним.
8. Мистецтво розв'язувати конфлікти [5].

Що ж насправді домінує? Ми зупинимося на вивченні інноваційної поведінки менеджера та розвитку вміння впровадження нововведень в управлінську діяльність.

Ще в 1912 році Й. Шумпетером була розроблена і введена в практику категорія «інновація». Це поняття з'явилося в його книзі «Теорія економічного розвитку», де він зазначав, що «виробництво – це комбінація сил і засобів, а головне завдання менеджера полягає, щоб своєчасно і правильно їх комбінувати». Інновації, як зазначає Й. Шумпетер, менеджер у своїй діяльності здійснює у п'яти різновидах:

1. Виробництво нового продукту.
2. Завоювання нових ринків.
3. Залучення нових фінансових ресурсів.
4. Введення нових організаційних структур та процесів управління.
5. Нова сировина, матеріали чи комплектуючі.

У дослівному перекладі з латині інновація означає введення (впровадження) новацій (нововведення). Під новацією розуміють новий порядок, новий звичай, новий метод, нове явище. Нововведення – це впровадження нових ідей, продуктів, послуг і виробничих процесів. Новація набуває іншої якості – стає нововведенням або інновацією з моменту прийняття до поширення. Інновація – новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому новатор (автор інновації) та його підприємство отримує переваги над конкурентами [3].

Упровадження нововведень породжує порушення статичної рівноваги циклічного протікання економічного життя і піднімає його



на зовсім новий рівень. Менеджерська інновація є переважно творчою дією, а сам менеджер – це сміливий лідер, що прагне пробитися крізь широкий спектр стереотипів. Відповідно менеджера переносить за межі рутинного менеджерства. Окрім того, лідерство включає здатність мислити по-новому, діяти швидко та впевнено, розуміти інтуїтивно. Лідеру притаманно діяти швидше завдяки волі, персональному авторитету, вмінню подолати психологічні бар'єри та критику при неправильному сприйнятті інноваційної поведінки, наприклад, як девіантної та небезпечної.

Творчість, що реалізується через інноваційну поведінку, містить не тільки експериментування з новими технологіями, управлінськими методами, але і вміння відокремлювати із сукупності можливих методів саме ті, які найбільше підходять для постачання найдешевшим способом для людей тим, у чому вони відчують потребу вже сьогодні.

Інноваційна поведінка за Ю.Ф.Пачковським пов'язана з трансформацією ідеї у новий або удосконалений продукт, технологічний процес або в новий підхід до соціальних послуг. Інноваційна поведінка в підприємницькій діяльності менеджера передбачає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових заходів [5].

Інноваційна поведінка менеджера характеризується такими складовими:

1. Цілеспрямованість – це прагнення менеджера досягти поставленої мети.
2. Вмотивованість – це прагнення вдосконалення вже існуючого, активний пошук нових горизонтів.
3. Цілісність – це повнота особистісних властивостей і рис, що необхідні менеджеру для інноваційної поведінки.
4. Організованість менеджера – упорядкованість, зібраність і концентрація уваги.
5. Результативність інноваційної поведінки.

Менеджер – це спеціаліст, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування інноваційного процесу.

До менеджерів інноваційної сфери ми можемо зарахувати:

1. Керівників творчих груп виконавців.
2. Керівників лабораторій.
3. Менеджерів різних рівнів, які координують діяльність різноманітних підрозділів інноваційної діяльності.

Робота менеджерів-новаторів носить творчий характер та потребує різнобічних знань, схильності до аналітичної діяльності, уміння концентруватися у потрібний час та у потрібному місці на конкретно поставлених проблемах.



Менеджери-новатори належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідницького типу, їхньою особливістю є дослідницький підхід до вирішення поставлених проблем. Розглянемо загальні риси, притаманні менеджерам-новаторам:

1. Проблемне бачення світу, здатність прогнозування на перспективу.
2. Вміння превентивно ставити проблемні питання, які тільки зароджуються.
3. Вміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які кардинально відрізняються від інших поглядів на одну і ту ж проблему.
4. Здатність робити правильні висновки в умовах дефіциту інформації.
5. Розвинена психологічна саморегуляція.
6. Здатність вийти за межі стереотипності (інноваційність).
7. Здатність притягувати працівників до спільної діяльності.
8. Здатність делегувати свій авторитет лідера.
9. Здатність швидко адаптуватися до змін умов діяльності чи до вирішення принципово нових завдань.

Якщо усі вказані риси взаємодіють разом, тоді такого менеджера можна вважати сформованим менеджером-новатором.

Важливою ознакою інноваційної поведінки є стратегічне мислення менеджера, тобто її продуманість. Після того як менеджер визначає мету своєї діяльності, він аналізує ситуацію, яка склалася, та вибирає засоби досягнення мети, визначаючи послідовність своїх дій. У такій послідовності утворюється ідеальна схема діяльності менеджера.

Інноваційна поведінка має свою визначену структуру – це певна сукупність та послідовність дій, що виконуються. Послідовність дій, їх характер визначається поставленою метою менеджера та умовами їхньої реалізації, що, безумовно, залежить від об'єктивних причин та ситуації, яка склалася.

Рольовий підхід розкриває шість поведінкових типів менеджерів:

1. Інноватори – це ініціатори нововведень, які пропонують і відстоюють свої ідеї. Вони дуже часто можуть йти на конфлікт, щоб власні ідеї знайшли вихід для реалізації. Вони не завжди можуть оцінити реальні можливості їхнього втілення, позаяк повністю заглиблені генеруванням нових ідей. Як правило, справжні менеджери-інноватори спрямовуються на найшвидше впровадження передових ідей, що забезпечить економічне лідерство. Менеджер-інноватор має володіти високою здатністю долати перешкод у реалізації нововведень. В нього має бути розвинута інтуїція, ерудиція та вміння оперувати інформацією на високому рівні.
2. Прихильники нововведень – це ті, які дуже швидко сприймають все нове, особливо коли вірять у його доцільність.



3. Мінливі відносно нововведень – це менеджери, які не розуміють вагу даних нововведень або вбачають в них більше мінусів, ніж плюсів. В них переважає стереотипність і упередженість, тому їм буває важко визначитися щодо новизни ідей, які пропонуються іншими.
4. Нейтральні – це ті, хто посередковано ставиться до будь-яких новацій, прагне залишити все як є. Нейтральна позиція в даному випадку свідчить про позитивне ставлення до думки авторитету.
5. Скептики – це менеджери, які шукають у нововведеннях перш за все негативні наслідки для розвитку власного бізнесу. Вони можуть змінювати свою позицію, але здебільшого під впливом та тиском інших.
6. Консерватори – це ті, які уникають нововведення або самі створюють перепони до їхнього впровадження. Вони не бажають змінити напрямок свого мислення і звичний для них розвиток подій, оскільки комфортно себе почувають і так [5].

Інноваційна поведінка тісно переплітається з творчим процесом. Творчість спрямована на створення чогось нового, оригінального, тому менеджер має мати відповідні знання, уміння, навички, має проявляти інтелектуальну активність і мати підвищену чутливість до всього нового.

Творча особистість залучає до свого професійного середовища нову інформацію з інших сфер діяльності, тим самим вона трансформує свою професійну діяльність, включає нові пізнавальні здібності, розвиває нові особистісні риси, змінює свою мотивацію. Її професійне оточення контролює її діяльність, аналізує, проводить відбір ідей, формує професійну сферу діяльності. Творча особистість у нашому випадку – менеджер-новатор – є особливою, і ця її специфічність найбільш виражена в професійній діяльності [2].

Інтелектуальна активність менеджера може набувати креативного характеру. Результатом такої інтелектуальної активності є вихід за межі консерватизму. Креативність – це форма активності у проблемному пошуку. Процес креативності вимагає внутрішньої напруги, яка може виникати трьома шляхами: у конфлікті між традиційним трактування і новим; у різних шляхах розв'язання поставлених завдань і у самих ідеях; між хаосом невизначеності та прагненням перейти на більш високий рівень організації в цілому.

Креативні інновації забезпечують ринкове лідерство та належать до більш досконалих систем організаційного управління. Присутність творчої компоненти є обов'язковою умовою при інноваційному процесі. Сьогодні від менеджерів очікують не тільки створення чогось нового, але й постійного вдосконалення творчих здібностей.

Отже, підсумовуючи вищесказане, ми прийшли до висновку, що для генерування продуктивних ідей і новацій потрібне постійне вдосконалення творчого потенціалу, професійної компетенції та



самореалізації менеджера. Менеджеру-новатору потрібно поглиблювати світогляд, проявляти інноваційну активність, розвивати своє нестандартне мислення та вміти уникати будь-яких перепонів у творчому процесі здійснення інноваційної діяльності. Ефективність інноваційної діяльності визначається її здатністю створювати інновації.

ВИСНОВКИ

Отже, в основі успішної інноваційної поведінки менеджера лежить розвиток креативного мислення та творчого потенціалу. Реалізації творчого потенціалу менеджера сприяє певний тип поведінки – інноваційний, в основі якої лежить цілеспрямованість дій менеджера, спрямованість на результат і досягнення поставленої мети.

Менеджери-новатори дедалі більше набирають популярності, оскільки їхня здатність до активної інноваційної поведінки та діяльності відіграє важливу роль у стимулюванні та розвитку економічних відносин в країні. Не кожен менеджер здатен реалізувати інноваційну функцію у процесі управлінської діяльності, але без розвитку творчого потенціалу неможливо досягти успіху, визнання та самовдосконалення. Подальші дослідження за напрямом нашої статті полягають у вивченні інноваційного потенціалу як основи для успішного вибору інноваційної стратегії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. / І. В. Іванова. – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 107 с.
2. Коpecь Л. В. Психологія особистості : навч. посіб. / Л. В. Коpecь. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. – 460 с.
3. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, КОО, 2008. – 435 с.
5. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва : навчальний посібник / Ю. Ф. Пачковський. – Львів, 2001. – 276 с.
6. Якокка Ли. Кар'єра менеджера : [пер. с англ.] / Якокка Ли; под общ. ред. С. Ю. Медведкова. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.

Дата надходження до редакції – 11.02.2014 р