

**Сазонова Т. О.,**

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Полтавська державна аграрна академія*

**Федірець О. В.,**

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,*

*Полтавська державна аграрна академія*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Досліджена система проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. Обґрунтована необхідність відповідності стратегії управління персоналом стратегічним орієнтирам організації в цілому. Визначена роль керівника у проектуванні інноваційної поведінки та ідентифіковані внутрішні фактори впливу на ефективність даного процесу. Спроектований алгоритм реалізації дифузії бажаного стилю інноваційно-орієнтованої поведінки.

**Ключові слова:** інноваційна поведінка персоналу, стратегія підприємства, інноваційна активність, проектування інноваційної поведінки, фактори впливу на формування інноваційної поведінки.

**Постановка проблеми.** Функціонування сучасних організацій в складних економічних та соціально-політичних, зовнішньоекономічних умовах вимагає приділення його топ-менеджментом більшої уваги аспектам конкурентоспроможності результатів господарської діяльності. Адже бажані в Україні інтеграційні процеси неможливі без забезпечення нашими продуцентами товарів та послуг якісних результатів, які відображатимуть очікувані трансформаційні процеси в виробництві, управлінні, політиці та стратегії вітчизняних підприємств. Формування новітніх підходів в

управлінській та операційній діяльності організації – це пріоритетне завдання менеджменту підприємства вищої та середньої керівної ланки. Але варто зазначити, що персонал в цілому, його інноваційна поведінка, схильність до пошуку нестандартних рішень та прийняття їх до реалізації дають можливість отримати більший синергетичний, стратегічно спрямований бізнес-ефект.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню особливостей факторів впливу на поведінку персоналу та його результативність присвячені ряд праць, зокрема М. С. Дороніної, Д. М. Іванцевич, І. Н. Карпунь, А. М. Колота, Д. Крісті, Л. Дж. Маллінса, та ін. Однак, на нашу думку, активні трансформаційні зміни в середовищі та, обумовлені ними постійні зміни внутрішніх характеристик працівника та діяльності організації, визначають необхідність подальшого дослідження системи формування інноваційної поведінки персоналу та обґрунтування стратегічної значимості даного управлінського процесу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на дослідження рядом авторів проблем та перспектив формування інноваційної поведінки персоналу організацій, обґрунтування важливості мотивації та стимулювання даного типу поведінку, на наш погляд, не достатньо освітлене наступні питання: інтеграція процесу формування інноваційно-орієнтованої поведінки із стратегією підприємства; роль особистості керівника при проектуванні інноваційної поведінки персоналу та етапи проектування.

**Мета статті.** Обґрунтувати стратегічну важливість проектування та управління інноваційною поведінкою персоналу організації в сучасних умовах та сформувати модель даного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Поведінкові моделі персоналу, які склалися в організації є одночасно елементом внутрішнього середовища, індикатором організаційної культури та факторною ознакою, що має прямий вплив на кінцеві бізнес-результати. Поведінка персоналу в свою чергу визначається стратегією управління персоналом, а остання – є складовою частиною корпоративної стратегії. Отже, можна констатувати той факт, що поведінка

персоналу організації є проекцією керівного впливу менеджменту різних організаційних рівнів. З метою прийняття керівництвом стратегічно обґрунтованих рішень відносно персоналу доцільно, на наш погляд, визначитися з факторами, які здійснюють прямий та опосередкований вплив на організаційну поведінку. Ми пропонуємо більше зупинитися на факторах внутрішнього впливу:

- 1) ціннісній орієнтації персоналу;
- 2) системі менеджменту організації (стилі керівництва, наявності чітких та зрозумілих цілей, структурованості завдань, обґрунтованості вимог (виробничих та особистісних), забезпеченні системи кар'єрного зростання);
- 3) мотиваційних установках, потребах (зокрема, структурі потреб, ступені їх задоволення);
- 4) умовах праці (крім фізичних умов, освітньо-професійних – можливості працівників навчатися, перенавчатися, удосконалювати власні вміння);
- 5) організаційній культурі (як наслідок – морально-психологічному кліматі, соціальній рівності, виваженій внутрішньоорганізаційній конкуренції, етичним діловим відносинам).

На відміну від зовнішніх факторів впливу на поведінку персоналу, внутрішні – є цілком керованими, тому стає очевидною важливість стратегічного планування майбутніх поведінкових сценаріїв. При цьому важливим є застосування системного підходу до управління поведінкою персоналу на підприємстві, надання йому ознак гнучкості та інноваційності. Стратегія управління інноваційною поведінкою персоналу має бути співзвучною з конкурентною стратегією організації, інакше можливий дисонанс (рис. 1).

Разом з тим формування інноваційної поведінки персоналу неможливе без поширення інноваційної культури в підприємстві. На наш погляд, інноваційна культура – це ознака організаційної культури, яка характеризується накопиченням та сприйняттям інновацій, готовністю керівництва та персоналу до їх реалізації, специфічною поведінкою, яка проявляється в креативному підході, гнучкості, лояльності та вмотивованості щодо інноваційної діяльності.

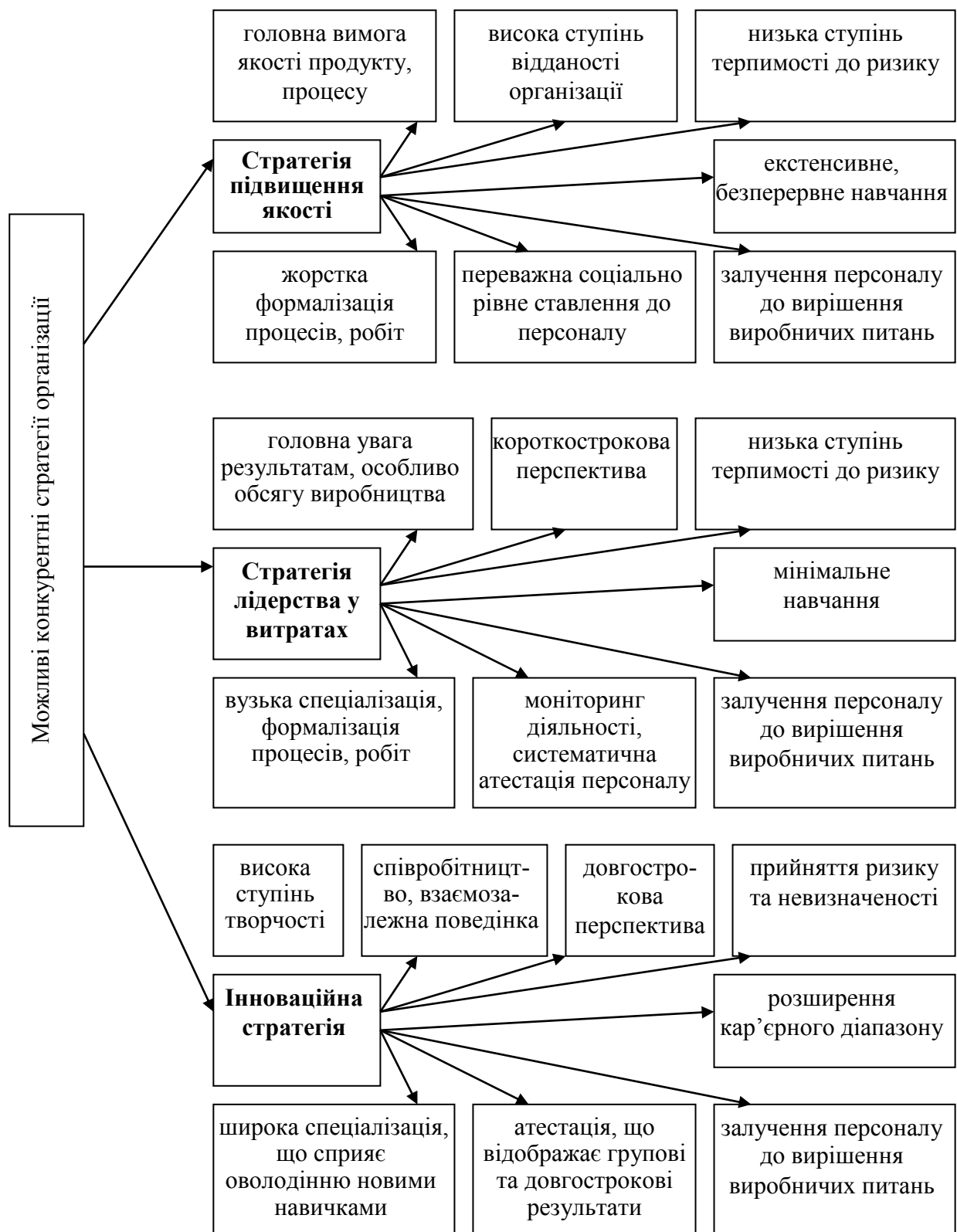


Рис. 1. Вплив обраної конкурентної стратегії на формування поведінки персоналу організації

Джерело: складено на основі [5].

Таким чином, формуючи інноваційну поведінку персоналу, керівництво має приділити також увагу виховним аспектам управління і, перш за все,

формуванню та поширенню конкретних морально-етичних норм поведінки. Тому що, на нашу думку, замало об'єднати персонал єдиною бізнес-ціллю, необхідно сформувати команду однодумців. У цьому разі керівництво отримає не лише злагоджене виконання поставлених завдань, але й лояльне ставлення до організації, що особливо в умовах нестабільності є для підприємства однією із його сильних сторін.

Ми вважаємо, що в контексті досліджуваного нами питання, найбільш співзвучними із завданням щодо формування інноваційної культури є універсальний поведінковий алгоритм збалансування моральних цінностей і бізнесу Л. Хосмера [6]:

1. Не чинити так, щоб нашкодити довгостроковим інтересам своїм або організації (вчення Протагора про особисті інтереси).

2. Не чинити так, щоб потім не можна було сказати, що цей вчинок є чесним і відкритим, або не можна було б з гордістю повідомити про нього на всю країну (вчення Арістотеля про особисту доброчесність).

3. Не чинити так, щоб зникло переконання людей в тому, що всі працюють задля однієї спільної мети (заповідь світових релігій).

4. Не порушувати закон, адже в ньому представлені найнеобхідніші суспільні норми моралі (вчення Т. Гобса і Дж. Локка про роль держави і суспільну угоду).

5. Не чинити так, щоб створюване благо було меншим від заподіяної суспільству шкоди (утилітарна етика Бентама і Дж. Мілля про практичну користь моральної поведінки).

6. Не чинити так, як би не хотілось, щоб чинили інші люди стосовно тебе (золоте правило етики, або категоричний імператив, І. Канта).

7. Не обмежувати права інших людей (Ж.-Ж. Руссо, Т. Джефферсон про права особистості).

8. Чинити так, щоб максимізувати прибуток у межах закону, ринкових вимог з урахуванням витрат (економічна теорія А. Сміта, вчення В. Паретто про оптимальну угоду).

9. Не чинити так, щоб це могло заподіяти шкоду найслабшим у суспільстві (правило розподільчої справедливості Ролса).

10. Не чинити так, щоб завадити розвитку і самореалізації іншої людини.

Головне, на наш погляд сформувані у персоналу почуття приналежності та підходити до його управління з позицій командного менеджменту. За такої умови персонал представляє собою не просто колектив, а команду. В свою чергу, команда не може існувати без чітко окресленої цілі (та її усвідомлення всіма членами команди); співробітництва всіх членів команди (так як усі зусилля спрямовуються на досягнення бажаного заздалегідь визначеного результату – звідси поширена практика делегування повноважень); вільного обміну думками, ідеями, пропозиціями, інформацією (звідси – толерантне ставлення та сприйняття поведінки, суджень, дій та помилок членів команди); задоволення потреб не лише нижчого рівня, але й найвищого (приналежності, поваги, самореалізації, розвитку). Відповідно, якщо керівництво бажає бачити на підприємстві персонал з інноваційною поведінкою, то крім поширення практики проектного та командного управління, він має сам дотримуватися та вимагати такого ж підходу від керівництва нижчого рівня наступних правил психологічного стимулювання:

- 1) забезпечення свободи творчості й висловлювань;
- 2) заохочення ініціативи і творчого пошуку персоналу;
- 3) стимулювання розвитку і набуття нових знань і навичок;
- 4) недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проекту членам команди;
- 5) забезпечення та захист прав кожного члена команди на інноваційні ідеї, рішення.

Весь персонал підприємства не може мати інноваційну поведінку, але необхідно намагатися згуртовувати персонал з інноваційними поглядами в єдину команду. Отриманий позитивний результат може стати стимулом для інших та свого роду дифузією інноваційної поведінки серед іншого персоналу. Адже, до початку отримання позитивних результатів (як матеріальних, так і

моральних) від інноваційної поведінки зокрема, та інноваційної діяльності в цілому, персонал, що звик працювати по-старому, буде опиратися змінам в організаційній культурі та управлінській діяльності. Можна з великою долею ймовірності стверджувати, що основними причинами такого опору є страхи невизначеності, труднощів, втрати роботи, можливості погіршення матеріальної та нематеріальної мотивації, а також небажання навчатися новому, змінювати власні звички.

Формування інноваційної поведінки, використовуючи механізми партисипативного управління знижує ймовірність виникнення (послаблює наслідки) таких кадрових ризиків як зниження професійної компетентності; наростання конфліктності; невчасного та неякісного виконання виробничих завдань. Зменшується кількість проявів поведінкових ризиків таких як порушення техніки безпеки, зривів важливих завдань, погіршення морально-психологічного клімату, крадіжок, шахрайства. З іншої сторони застосування партисипативного управління створює передумови для накопичення і розвитку індивідуального і колективного творчого потенціалу.

Якщо керівництво організації вирішило притримуватися лінії інноваційного розвитку, то провадячи відповідні зміни, в тому числі і в управлінні поведінкою персоналу, необхідно підійти щодо їх реалізації з позицій проектного менеджменту. Для цього доцільно сформувати своєрідний алгоритм проектування інноваційного типу поведінки персоналу (табл. 1).

Орієнтуючи персонал на перехід до інноваційного типу поведінки керівництву необхідно в першу чергу звернути увагу на відповідність стилю та методів управління, їх відповідність стратегічним орієнтирам; ступінь готовності працівників до змін, роботи у нових умовах; комунікаційну систему, яка склалася в організації; особисте ставлення персоналу до майбутніх змін.

Велике стратегічне значення у формуванні інноваційної поведінки персоналу належить керівництву організації. Адже, носієм нової виробничої культури перш за все має бути керівництво, причому не тільки топ-рівня (це обов'язково), але всіх інших управлінських рівнів.

## Алгоритм проектування інноваційного типу поведінки персоналу

| Етап                                                           | Рекомендовані заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз стану та тенденцій функціонування персоналу          | а) аналіз ступеня використання і розвитку компетенцій персоналу;<br>б) дослідження кваліфікації персоналу;<br>в) визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. Аналіз ступеня прояву кадрових ризиків, виявлення їх причин | а) організація внутрішніх досліджень( системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації);<br>б) оцінка ступеня задоволеності мотиваційних потреб персоналу (мотиваційний моніторинг, оцінка відповідності мотиваційної системи очікуванням персоналу).                                                                                                |
| 3. Ініціювання інноваційної стратегії управління персоналом    | а) узгодження стратегії управління персоналом з загальнокорпоративною;<br>б) визначення термінів та етапів реалізації нововведення;<br>в) розроблення програми адаптації персоналу до нових умов діяльності;<br>г) удосконалення системи комунікацій в організації;<br>г) виявлення та оцінка факторів ризику в управлінні персоналом;                                                                                                                                    |
| 4. Розробка інноваційної стратегії управління персоналом       | а) формування дерева цілей з управління персоналом;<br>б) підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації;<br>в) формування конкретних заходів щодо реалізації стратегії;<br>г) виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації інноваційних кадрових рішень;<br>г) складання матриці відповідальності.                                                                                                                                      |
| 5. Експертиза інноваційної стратегії управління персоналом     | а) розробка заходів сприяння партисипативному управлінню;<br>б) проведення атестації керівників та працівників;<br>в) складання програми навчання персоналу (за результатами атестації);<br>г) оптимізація системи мотивації та стимулювання (відповідно новим вимогам);<br>г) розробка, впровадження системи оцінювання персоналу відповідно новим вимогам;<br>д) діагностика кадрових ризиків;<br>е) розроблення заходів щодо зниження і попередження кадрових ризиків. |
| 6. Переговорний                                                | а) забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики;<br>б) формування нової системи цінностей та її поширення серед персоналу;<br>в) забезпечення розуміння і прийняття працівниками системи оцінки та мотивації праці;<br>г) розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом та працівником.                                                                                         |
| 7. Реалізації                                                  | а) залучення персоналу до процесу формулювання цілей підприємства;<br>б) забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу на різних рівнях;<br>в) забезпечення оцінки персоналу на регулярній основі;<br>г) формування та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;<br>д) реалізація заходів щодо попередження кадрових ризиків;<br>е) комплексний контроль персоналу та умов його діяльності.                                              |
| 8. Завершальної оцінки                                         | а) оцінка ефективності обраної стратегії;<br>б) оцінка зростання потенціалу персоналу;<br>в) оцінка задоволення очікувань персоналу та керівництва;<br>г) коригування стратегії управління персоналом.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Аналіз ряду досліджень та особисті спостереження дали змогу сформулювати наступні головні особистісні та професійні ознаки менеджера, які допоможуть сформувати у підлеглих інноваційний тип поведінки:

- вміння ефективно вибудовувати систему успішного управління на підприємстві;
- грамотне спілкування в системі «керівник – підлеглий»;
- здатність розвивати відповідальність та ініціативу у підлеглих;
- вміння ефективно мотивувати співробітників;
- вміння успішно делегувати повноваження своїм підлеглим;
- володіння стратегіями вирішення проблем в управлінській практиці;
- знаходження найкращих способів домовлятися і впевнено будувати відносини;
- конструктивне реагування на критику і здатність отримувати користь з тимчасових невдач;
- знаходження оптимальних шляхів вирішення і запобігання конфліктних ситуацій в управлінській практиці;
- вміння вибудовувати стратегії роботи з «важким» співробітником;
- знати і використовувати принципи ефективної діяльності;
- розпізнавати природу маніпуляцій і впливу і вміло протистояти їм в ситуаціях професійної діяльності.

Головну увагу необхідно також приділити матеріальній мотивації інноваційної активності персоналу. Доречним, на наш погляд, є використання зарубіжного досвіду. Наприклад, в зарубіжних країнах поширеною є практика використання авторського гонорару. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску. У США використовують аналітичні системи, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконаної роботи з врахуванням умов праці та кваліфікації виконавця тощо. У Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій

залежить від приросту обсягу продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва [7].

Головною метою системи стимулювання інноваційної поведінки персоналу в сучасних умовах діяльності організації, на наш погляд, має стати досягнення якісних, а лише після цього – кількісних показників. Також потрібно використати весь набір позитивних та негативних стимулів, враховуючи економічний, соціальний та поведінковий ризики та стратегію підприємства. Важливою ознакою системи стимулювання інноваційної поведінки персоналу має бути індивідуалізація трудових доходів працівників організації на основі результатів їх праці.

**Висновки і пропозиції.** Отже, стратегічне значення формування інноваційної поведінки персоналу сучасного підприємства важко переоцінити. Змінні та ризикові зовнішні умови функціонування вимагають від, перш за все, керівництва нестандартних рішень та підходів. Досягти стратегічних цілей організації, ефективно здійснювати діяльність та посилювати власні позиції в бізнес-світі можливо завдяки спільним командним зусиллям керівників і працівників. Інноваційна поведінка працівників – це проекція поведінки керівництва, його бачень та очікувань відносно персоналу зокрема, діяльності організації – в цілому. Отже, до формування інноваційної активності, нового поведінкового стилю персоналу необхідно підходити виважено, використовуючи комплексний та проектні підходи управління.

### Література

1. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою : [монографія] / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова. – Харків. : ХНЕУ, 2011. – 200 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : [навч. посіб.] / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Mullins L. J. Management and organizational behaviour / L. J. Mullins, G. Christie. – London : Pearson, 2007. – 860 p.
4. Ivancevich J. Organizational behavior and management / Ivancevich J. M.,

Konopaske R., Matteson M. T. – 9th ed. – New York, NY : McGraw-Hill Irwin, 2011. – 654 p.

5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [учеб. пособ.] / Армстронг М. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

6. Мильнер Б. З. Принципы корпоративной этики ведения бизнеса : [текст] [Электронный ресурс] / Мильнер Б. З. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru>

7. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Карпунь І. Н. – Режим доступа : <http://vlp.com.ua>

**Сазонова Т. А.,**

**Федирец О. В.**

Полтавская государственная аграрная академия

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** Исследована система проектирования инновационного поведения персонала современной организации. Обоснована необходимость соответствия стратегии управления персоналом стратегическим ориентирам организации в целом. Определена роль руководителя в проектировании инновационного поведения и идентифицированы внутренние факторы влияния на эффективность данного процесса. Спроектирован алгоритм реализации диффузии желаемого стиля инновационно-ориентированного поведения.

**Ключевые слова:** инновационная поведение персонала, стратегия предприятия, инновационная активность, проектирование инновационного поведения, факторы влияния на формирование инновационного поведения.

**Sazonova T. A.**

**Fedirets O. V.**

**Poltava State Agrarian Academy**

## **STRATEGIC IMPORTANCE DESIGN OF PERSONAL'S INNOVATIVE CONDUCT IN MODERN ORGANIZATION**

**Annotation.** In article investigated the system of designing staff's innovative behavior in the modern organization. It was substantiates the necessity of compliance with HR strategy and strategic targets of organization as a whole. Was identified the role of the leader in the innovative behavior' design and internal factors influence this process' effectiveness. Designed algorithm implementation of diffusion desired style innovation-oriented behavior.

**Keywords:** Innovative behavior of personnel, business strategy, innovation activity, designing innovative behavior, factors of influence on the formation of innovative behavior.