

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті питання щодо системи управління персоналом з точки зору інновацій, особливостей інноваційного процесу та управлінських нововведень, проблем розробки методологічних підходів і механізмів впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства

In the article the considered questions are in relation to control system by a personnel from point of innovations, features of innovative process and administrative innovations, problems of development of methodological approaches and mechanisms of introduction of innovative technologies in the management of enterprise a personnel

Ключові слова. персонал, управління персоналом, система управління персоналом, стратегія підприємства, людський ресурс, конфліктна ситуація, інновація, інноваційний потенціал, інноваційні технології.

Актуальність. Зміна, вдосконалення системи управління персоналом являє собою складний процес, що вимагає врахування багатьох змінних. При цьому саму зміну системи управління персоналом доцільно розглянути з погляду інновації. Для цього потрібно розглянути інновацію взагалі й особливості інноваційного процесу.

Діяльність підприємств та установ показує, що нововведення, які реалізуються, дуже часто несприймаються персоналом, не відбувається активізації творчих здібностей, персонал активно опирається змінам, що проводяться.

Це відбувається в силу того, що система управління персоналом підприємства часто змінюється без попереднього аналізу її роботи, без наукового обґрунтування й розуміння необхідності яких-небудь змін. Для того щоб зміни в системі управління персоналом були дійсно ефективні, необхідно розглядати систему управління персоналом з погляду інновації.

Аналіз останніх досліджень. Всестороннє наукове вивчення проблем впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства активно проводяться такими науковцями як Балабанов І.Т., Бичін В.Б., Гунін В.Н., Дрохва В.В., Куцевол В., Макарова Є.В., Оголева Л.Н., Половинко В.С., Потемкин В.К., Санто Б. та іншими.

Постановка проблеми. Хоча вчені розглядають проблеми впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства у вітчизняній науці, означена наукова тематика є перспективною для подальших розробок, оскільки досі недостатньо уваги приділяється теоретичним та методологічним основам впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства. З огляду на це, особливої гостроти набуває проблема розробки методологічних підходів і механізмів впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства.

Найбільш ефективний розвиток економіки підприємства відбувається еволюційно через якісні зміни продукції, що випускається або управлінських процесів. Основним носієм нових конкурентоспроможних цілей, розв'язання нестандартних задач або нових способів вирішення стандартних задач є персонал організації.

Персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації, тому що будь-яка організація являє собою взаємодію людей, об'єднаних загальними цілями [5].

Персонал організації – це сукупність фізичних осіб, які знаходяться в зв'язках з організацією як юридичною особою, що регулюються договором найму. Це можуть бути не тільки наймані працівники, але й фізичні особи – власники і співвласники організації, якщо вони, крім частини доходу, отримують відповідну оплату за працю.

З практичної точки зору персонал організації являє собою важливий ресурс підприємства, ефективна реалізація потенціалу якого потребує спеціальних рішень залежно від особливостей певних виробничих завдань. Персонал організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. Планування, формування, перерозподіл, і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [2, с.16].

Політика управління персоналом – це система цілей, принципів і форм, що впливають із них, методів, критеріїв роботи з персоналом. Обрана стратегія реалізується за допомогою політики управління персоналом.

Концепція управління персоналом містить базові принципи управління і його загальну спрямованість, її положення унікальні в окремо взятій організації, але, проте, зміст управління персоналом містить у собі елементи, які є загальними.

Зміст управління персоналом включає:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства;
- формування чисельного і якісного складу кадрів (набір, відбір і розміщення персоналу);
- кадрову політику;
- систему загальної й професійної підготовки кадрів;
- адаптацію працівників на підприємстві;
- оплату й стимулювання праці;
- оцінку діяльності й атестацію кадрів;
- систему розвитку кадрів;
- формування кадрового резерву;
- організаційну культуру підприємства [2; 5].

Завдання системи управління персоналом – це самостійні, функціонально визначені процеси управління, цільова направленість яких детермінована соціальною стратегією, що є складовою частиною основної стратегії підприємства.

До основних завдань системи управління персоналом можна віднести:

- допомогу організації в досягненні її цілей;
- забезпечення організації кваліфікованими і зацікавленими співробітниками;
- ефективне використання майстерності та здібностей персоналу;
- удосконалення мотиваційної системи;
- підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- розвиток і підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу та професійної освіти;
- зберігання сприятливого морального клімату;
- управління внутрішньо організаційним рухом персоналу до взаємної вигоди співробітників і організації, суспільства;
- планування кар'єри – просування по службі;
- вплив на творчу активність персоналу, допомога в реалізації інноваційних планів організації;
- удосконалення методів оцінки діяльності персоналу та атестація управлінського і виробничого персоналу, зв'язок управлінського персоналу з усіма співробітниками;
- забезпечення високого рівня життя, що робить бажаною роботу в певній організації.

Останнім часом на підприємствах особлива увага приділяється організації системи й процесу управління персоналом. Внаслідок цього багато підприємств починають перебудовувати існуючі системи управління персоналом.

Початковим в понятті інноваційної діяльності є інновація, під якою розуміють керовані зміни у виробничо-технічній, економічній, екологічній, та соціальних сферах підприємства, які відчуються під впливом і завдяки введенню нових ідей, зразків виробів, технологій і т.д. [3, с.172].

Існують інновації, які не виникають із джерел інноваційних можливостей, інновації, які не виникають внаслідок організованих, цілеспрямованих і систематичних дій. Існують новатори, інновації яких стали, як правило, результатом "геніальних осяянь", а не завзятої, організованої й цілеспрямованої роботи. Але такі інновації не вдається відтворити, їм не можна навчати, на їхніх прикладах не можна вчитися.

Ми можемо обговорити й застосувати на практиці тільки цілеспрямоване новаторство, що стало результатом аналізу, систематичної й завзятої роботи. Цілеспрямоване новаторство охоплює не менш ніж дев'яносто відсотків загальної кількості ефективних інновацій. А видатний новатор, як і будь-який інший працівник розумової праці, буде ефективний лише за умови високої дисципліни й удосконалювання своєї майстерності.

Цілеспрямована, систематична інноваційна робота починається з аналізу можливостей. Спочатку потрібно продумати інноваційні можливості. Всі джерела інноваційної можливості необхідно систематично аналізувати й вивчити. Недостатньо просто пам'ятати про їхнє існування. Їхнім дослідженням потрібно займатися регулярно.

Інновація повинна бути простою і вузьконаправленою. Саме тоді вона буде ефективною. Вона повинна використовуватися для чогось одного – у протилежному випадку неминуча плутанина. Складна інновація буде недієздатною. Введення нового продукту або послуги сполучено із проблемами; помилки в складній інновації не піддаються виправленню. Всі ефективні інновації прості.

Ефективні інновації починаються з малого. Вони не грандіозні по своїх масштабах. Вони спрямовані на рішення якоїсь одного конкретного завдання.

Набагато краще, якщо інновація починається із чогось невеликого – того, що вимагає, у всякому разі, спочатку, порівняно скромних капіталовкладень, невеликих людських ресурсів і досить компактного, обмеженого ринку. У протилежному випадку бракуватиме часу, щоб провести коректування, які практично завжди потрібні для успіху інновації.

Згадаємо умови, без яких неможлива успішна інновація.

Інновація — це робота. Вона вимагає знань. Вона часто вимагає надзвичайної винахідливості й

наполегливості. В інновації, як і в будь-якому іншому виді діяльності, не обійтися без таланта й винахідливості. Але коли ідея подана, інновація перетворюється в завзяту, сфальцьовану, цілеспрямовану роботу, що вимагає таких якостей, як ретельність, завзятість і наполегливість. Якщо цих якостей не вистачає, їх не вдасться компенсувати ні талантом, ні винахідливістю, ні знаннями.

Інновація впливає на економіку й суспільство, міняє поведження всіх і кожного або призводить до зміни тих або інших процесів, тобто зміні методів роботи й виробництва.

У наш час не існує загального підходу до визначення інновації. Ряд авторів вважають, що зміст цього поняття зводиться до декількох дій: генерування, прийняття й впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг, а тому нововведення виступає як процес [4].

Інші вчені схиляються до думки, що „нововведення - це ідея, практика або продукт, що сприймаються індивідом як нові” [4]. У цілому, залежно від місця застосування в західному менеджменті виділяються три групи нововведень:

1. Продуктові – нові продукти, що використовуються або споживаються в сфері виробництва або в сфері споживання.

2. Технологічні – нові способи або технології виробництва старих або нових продуктів.

3. Управлінські – нові методи роботи, що використовуються апаратом управління.

Нас же більше цікавить управлінське нововведення, яке можна визначити як „будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовувани в даній організації” [4].

Потреба в нововведенні може бути усвідомлена як під тиском зовнішніх факторів (зростає конкуренція, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів і т.п.), так і внутрішніх (зниження продуктивності, наявність конфліктних ситуацій і т.д.). Після усвідомлення потреби в нововведенні для сприйняття його персоналом, необхідно провести діагностику (зібрати відповідну інформацію) з метою визначення дійсних причин виникнення проблем. Під час яких якісні зміни процесів та продуктів не можуть бути здійсненні в зв'язку з мотиваційною та кваліфікаційною невідповідністю персоналу організації. В таких умовах персонал організації стає тормозом подальшого розвитку. Для усунення виявлених проблем формується „інноваційна команда”, що здійснює пошук нових і унікальних рішень цих проблем, тобто безпосередньо займається розробкою інновації. Розробка інновації завершується її впровадженням. У процесі впровадження, за допомогою механізмів контролю, визначається, у якій мірі плановані зміни допомагають поправити незадоволене положення речей, як їх сприймають і як можна поліпшити їхнє здійснення. Таким чином, у процесі впровадження інновація може піддатися деяким змінам з метою досягнення більш високої ефективності. Також у процесі впровадження нововведення необхідно, використовуючи механізми стимулювання, досягти підтримки й прийняття нововведення персоналом.

Впровадження є найбільш складною стадією інноваційного процесу. Проаналізувати складність впровадження інновації: різниця між новим й старим; масштаби й взаємозв'язок змін; необхідність програми цілеспрямованої діяльності; невизначеність, непередбачені проблеми й можливості. У цілому ж проблема впровадження містить кілька аспектів, а саме:

1. Затримка в часі необхідних організаційних перебудов.

2. Низька ефективність, а іноді й просто нежиттєвість нововведень у управлінні.

3. Значний розрив між розробкою теоретиками менеджменту нових систем і методів управління і їхнім використанням на практиці.

Основними причинами прояву проблем впровадження управлінських інновацій є:

1. Суперечливість цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів на шляху впровадження управлінських нововведень.

2. Дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій (розробка, поширення й впровадження) між різними учасниками.

3. Незадовільна робота розроблювачів нововведення й фахівців, що організують процес його впровадження.

Основними причинами прояву проблем впровадження управлінських інновацій є:

1. Суперечливість цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів на шляху впровадження управлінських нововведень.

2. Дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій (розробка, поширення й впровадження) між різними учасниками.

3. Незадовільна робота розроблювачів нововведення й фахівців, що організують процес його впровадження.

Рішення про впровадження нововведення в значній мірі залежить від властивостей самої організації. Ті з них, хто частіше й швидше освоюють нові методи й форми управління, більш сприйнятливі до нововведень, мають більший інноваційний потенціал.

Крім інноваційного потенціалу, як фактори, що впливають на успіх нововведення, виділяють наявність джерела творчих ідей (без творчості не може бути нововведення); ефективну систему відбору й оцінки проектів; ефективне управління проектами й контроль; відповідність цілям організації;

індивідуальну й колективну відповідальність; орієнтацію на ринок, а також якість персоналу.

Однак, вирішальним фактором ефективного впровадження інновації є персонал організації і його відношення до неї. Тому завдання керівників при впровадженні інновації – сформувати психологічну готовність персоналу, що проявляється в усвідомленні виробничої й економічної необхідності здійснення нововведення, особистої й колективної значимості нововведення, а також способів особистого включення в здійснення нововведення.

Виділяють шість форм відносин працівників до нововведень: прийняття нововведення й активна участь у його реалізації; пасивне прийняття нововведення; пасивне неприйняття нововведення; активне неприйняття нововведення, виступ проти; активне неприйняття, пов'язане з наданням протидії нововведенню; крайні форми неприйняття нововведення (ігнорування й саботаж впровадження нововведення) [1, с.226-240].

Ці позиції формуються на основі психологічних бар'єрів, які необхідно враховувати при впровадженні інновації. Необхідно враховувати, що опір персоналу нововведенням обумовлено трьома основними причинами: невизначеність, відчуття втрат і переконання, що зміни нічого гарного не принесуть. Тому в інноваційному процесі необхідна максимальна підтримка персоналу з боку керівництва й забезпечення його як можна більш повною інформацією про майбутні зміни, втрати і переваги.

Отже, інновації необхідно впроваджувати поетапно, тому що організація і її працівники можуть витримати лише обмежене число змін в одиницю часу.

Взагалі головним питанням управління роботою з розвитку є рівновага між змінами й стабільністю. Основним в управлінні розвитком є вміння бачити стан цілей діяльності організації в динаміці. Ціль – це напрямок, а не пункт призначення, тому досягнення цілі припускає постійну готовність до змін і реагування на необхідність внутрішніх і зовнішніх змін.

Таким чином, розглядаючи систему управління персоналом як інновацію, можна говорити про те, що вона має особливості, властиві будь-якому нововведенню взагалі:

1. Зміни в системі управління персоналом націлені на рішення певних проблем, у відповідності зі стратегією розвитку організації.

2. Неможливо заздалегідь визначити точний результат, до якого вони можуть привести.

3. Зміни системи управління персоналом можуть викликати конфліктні ситуації, пов'язані з опором працівників, неприйняттям ними нововведень.

4. Зміни системи управління персоналом викликають відповідні зміни в інших підсистемах організації, завдяки тому, що вони стосуються головної складової організації – її співробітників.

Виходячи з викладеного матеріалу, слід зауважити, що система управління персоналом у процесі свого розвитку проходить всі стадії, що складають інноваційний процес. І хоча кожна система управління персоналом в окремо взятій організації унікальна, можна виділити загальні стадії й особливості системи управління персоналом як інновації.

Інновації необхідно впроваджувати поетапно, тому що організація і її працівники можуть витримати лише обмежене число змін в одиницю часу.

Як інновація система управління персоналом має риси і особливості інновації взагалі. І, відповідно, здійснюючи розробку й впровадження змін системи управління персоналом, необхідно оцінити їхню своєчасність, можливість і результативність, зробити все необхідне, щоб опір персоналу був якнайменшим, а ефективність інновації – як найбільшою.

Література

1. Бычин В.Б. Персонал у управленні радикальними нововведеннями в організації / Бычин В.Б. – М. : Информ-Знание, 1999. – 400 с.
2. Крушеницька О.В. Управління персоналом : навч. Посібник / Крушеницька О.В., Мельничук Д.П.. – 2-е вид. перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
3. Потемкин В.К. Управление персоналом : [учебник для вузов] / Потемкин В.К. – СПб. : Питер, 2010.– 432 с.
4. Управленческие нововведения в США. Проблема внедрения / [ответ. ред. Ушанов Ю.А.]. – М. : Наука, 1986. – С. 23.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [підручник для студ. навч. закладів] / Хміль Ф.І. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

Надійшла 14.08.2010