

Філософія інновацій в сучасному управлінні персоналом

Аналізуються базові світоглядні принципи в основі розгортання інновацій у сфері сучасного кадрового менеджменту. Автор виходить із розрізнення трьох рівнів інструментарію реалізації інновацій: філософське підґрунтя, стратегічний план, технологічні засоби.

Ключові слова: філософія, інновації, управління персоналом, кадровий менеджмент, планування, організація, стимулювання, координація, контроль.

У розвитку будь-якої організації інновації є необхідним елементом. На початковій стадії життєвого циклу вони потрібні для формування самої структури, норм, правил і стереотипів діяльності новоствореної організації, а надалі виступають необхідним засобом успішного подолання будь-яких кризових моментів, коли актуалізується загроза занепаду підприємства. Разом із тим, немає готових технологій вироблення інновацій і схем фільтрування ідей таким чином, щоб не просто виконувати плани, але й сприяти розвитку і реалізації креативного потенціалу організації.

Якщо «риба гние з голови» – а цю «народну мудрість» досі ніхто не розвінчав – то й активне поширення інновацій в організації має починатись з інновацій в управлінні. Разом із тим, це ще складніше, ніж реалізовувати інновації у виробництві – останнє може виражатись у технологічних модифікаціях, у розробках нового різновиду продукції на основі вже відпрацьованої логіки, в отриманні патентів тощо. Натомість нестандартне, інноваційне управління потребує широкої уяви і багатої фантазії, відчуття свободи у виборі нових методів чи принципів менеджменту.

Друга перешкода, через яку інновації у вітчизняному управлінні не дуже поширені, пов'язана з молодістю менеджменту як сфери професійної діяльності в Україні. Адже цілком логічно, що інновації є вищим рівнем майстерності, для їх уможливлення потрібен надійний фундамент у вигляді фахових управлінських знань, умінь і навичок – а звідки їх взяти в країні, в якій фахова підготовка менеджерів розпочалась лише десятиліття тому; відповідно працюючі управлінці в більшості своїй виконують свої управлінські функції на основі інтуїції і теоретично не підкріпленого досвіду.

Актуальність вивчення інновацій в управлінні підкріплюється тим, що вони є необхідним інструментом успішної конкурентної поведінки і виведення підприємства зі стадії надмірної стабільності, коли зростання в багатьох аспектах припинилося. Проте філософські засади реалізації інновацій в менеджменті в наявній літературі чітко не виділені. Разом із тим, іншим питанням, пов'язаним з інноваціями у вітчизняному управлінні, присвячені поодинокі роботи, наприклад, О.Смолінської [1], Н.Свободної [2], М.Дяченко [3]. У більш широкому контексті до проблем інноваційного розвитку вітчизняних підприємств звертаються В.Гесць, Л.Федулова, Н.Чухрай, С.Лляшенко. Також при аналізі необхідно спиратись на роботи і закордонних авторів, таких як П.Друкер, Г.Хеммел, М.Хаммер та Дж.Чампі, К.Маркхема, Р.Каплана та Д.Нортонна, І.Масакі та ін.

Дана стаття присвячена висвітленню філософсько-світоглядного підґрунтя реалізації інновацій в сучасному управлінні персоналом. При цьому ми виходимо з розрізнення трьох рівнів, необхідних для розгортання інновацій:

1) технологічний (безпосередні заходи із впровадження у виробництво чи в управління нових ідей);

2) стратегічний (виокремлення довгострокових напрямів, шляхів розгортання інновацій із закріплення відповідальності по підрозділах і з орієнтовними термінами в межах 5–10 років);

3) концептуальний (створення ціннісно-сміслового фундаменту, системи ідей і принципів, яка лежить в основі поширення нововведень).

У вітчизняній практиці найбільш поширеним і яскраво вираженим є технологічний рівень реалізації інновацій (часто без усвідомлення світоглядних пріоритетів і стратегічних орієнтирів), хоча, згідно законів логіки, ефективне новаторство можливе при дотриманні зворотної послідовності: визначення світоглядного підґрунтя – формування довгострокових планів – оперативне впровадження нововведень. Саме тому ми і взяли за мету конкретизувати це світоглядне підґрунтя.

Оскільки управління персоналом являє собою складну систему різноманітних процесів, нам необхідно обрати якусь її структурування для мисленнєвого моделювання ціннісно-сміслового підґрунтя розгортання інновацій в кожному з компонентів. Обмежимося лише розрізненням основних функцій управління, які є логічними абсолютно до всіх підсистем менеджменту організації, в тому числі і до управління персоналом. Подивимось, по черзі, які засадничі ідеї лежать в основі розгортання інновацій в рамках планування, організації, стимулювання, координації і контролю – як основних функцій, виконуваних управлінцем по відношенню до колективу.

Як відомо, планування є початковою функцією процесу управління і основою для всіх наступних. Його сутність полягає у визначенні цілей організації, найбільш ефективних методів і засобів їх досягнення і системи показників, що визначають логічний хід робіт із виконання поставлених завдань. Матеріальним виразом планування є план – логічна послідовність необхідних для виконання операцій із зазначенням термінів і відповідальних за виконання.

Інновації в процедурах планування можуть проявлятися лише як впровадження деяких нових ідей, відкритих і апробованих раніше. Йдеться про те, що запланувати нове відкриття неможливо, лише його впровадження. Разом із тим, можна планувати проведення різноманітних творчих обговорень у відкритих форматах, що дає шанс отримати нестандартну, небувалу раніше ідею. Круті столи, семінари, конференції дають такий шанс. У традиції східного менеджменту відомі «гуртки якості», при роботі яких учасники розробляють раціоналізаторські пропозиції, що теж можуть дати інновацію.

Розрізняючи види планування за термінами, необхідно зауважити: планування згаданих творчих обговорень здійснюється в короткостроковому форматі, проте якщо ці обговорення щось нове дадуть, треба буде робити зміни і в стратегічному плані. Адже придумана інновація через дію законів конкуренції має бути впроваджена якомога швидше (за умов успішної апробації).

Крім того, в рамках реалізації функції планування можливі такі засоби і фундаментальні напрями стимулювання інновацій, як:

– планування в умовах широкого вибору цілей, завдань і засобів з активним використанням багатоваріантності розвитку подій;

– залучення уяви і творчості колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проектів та ін.;

– перехід від економіко-математичної до концептуальної основи управління – із цілісним баченням майбутнього;

– опора планування на інші пріоритети, крім фінансових – наприклад, на згуртованість колективу, якість морально-психологічного клімату тощо.

Наступна складова кадрового менеджменту – функція організації (організування) – спрямована на визначення виконавців, донесення до них змісту і особливостей реалізації поставлених перед ними завдань

Для доведення задач до виконавця традиційно використовуються такі методи: збори та наради, бесіди, інструктаж, демонстрація зразків виконання, вивчення документів. Кожне окреме завдання керівник ніби «програє» сам, ставлячи себе на місце виконавця у відповідні умови. Для ефективного доведення задач до виконавців та адекватного стимулювання керівник має дотримуватися таких правил: 1) кожна задача має відповідати діловим і психологічним особливостям виконавця; 2) розподіл завдань повинен стимулювати колективістські почуття; 3) взаємна довіра виконавців спільного завдання;

4) взаємне підстрахування та допомога персоналу; 5) мобілізація колективу (спочатку складається план відповідних організаційно-технічних заходів).

Серед нетрадиційних, інноваційних принципів, в основу функції організації (організування) можуть бути покладені такі:

- збільшення частки самостійності у питаннях вибору засобів і методів виконання поставлених завдань;
- розвиток творчості при виконанні завдань, збільшення змістовної насиченості роботи;
- використання принципів нелінійності, багатоальтернативності, відкритості, активної співпраці з дотичними структурами;
- застосування технологій проектного менеджменту;
- поширення методів командування і командного управління.

Стимулювання – як процес формування і використання стимулів, тобто зовнішніх по відношенню до особистості факторів спонукання її до тієї чи іншої роботи – передбачає створення умов для формування у робітників мотивів до праці і ввічкнення причинно-наслідкового зв'язку між особистісними потребами і загальноорганізаційними цілями. Це управлінська функція, яка відштовхується від механізму мотивації (утворення безпосередніх спонук до діяльності на основі потреб, інтересів, цілей). Тому логічно, що при побудові ефективної системи стимулювання менеджер спирається на виявлення домінуючих мотивів у працівників. Інновації у стимулюванні надзвичайно корисні, оскільки одні і ті ж стимули з часом втрачають свою дієвість, і віддача від їх застосування зменшується.

Отже, на сьогоднішній день найбільш яскраво вираженими настановами щодо реалізації інновацій у стимулюванні виступають:

- розширення спектру критеріїв для відбору працівників для стимулювання;
- головним критерієм для службово-професійного просування робітників виступають індивідуальні креативні можливості і внесок у розвиток колективу;
- розширення спектру форм стимулювання працівників;
- активне залучення різноманітних форм негрошового, морального чи соціально-психологічного стимулювання;
- використання нетрадиційних методів і форм стимулювання – наприклад, програм висування пропозицій, програм додаткової виплати готівкою, надання індивідуальних завдань;
- самоформування зовнішніх артефактів організаційної культури, включаючи колективне опрацювання місії, гербу, логотипу організації, фірмового стилю, інтер'єру приміщень тощо.

Зміст функції координації можна розуміти як сукупність управлінських дій, спрямованих на регулювання взаємозв'язків між посадами і підрозділами в організації та досягнення узгоджених дій між ними. Її пріоритетами виступають виключення дублювання робіт різними працівниками та забезпечення акумуляції зусиль і оперативної взаємодії в напрямі досягнення загальноорганізаційної мети.

Певними інноваційними векторами при реалізації функції координації в сучасній організації можуть бути:

- надання пріоритетного значення горизонтальним зв'язкам – на противагу абсолютизації ієрархії і бюрократії;
- створення умов і сприяння розвитку неформальної структури і неформальних зв'язків колективу;
- активне використання потенціалу робочих груп (які складаються з представників різних служб), у тому числі і тимчасових, об'єднаних неформальними комунікаціями і можливостями передачі ролі лідера;
- відхід від жорсткого закріплення функцій за одним працівником, вибір функціональних обов'язків ґрунтується на компетентісному підході і залежно від ситуації одна й та сама функція може передаватись від одного експерта до іншого.

Наступна функція управління персоналом – контроль – це перевірка якості діяльності персоналу за допомогою співставлення фактично досягнутого рівня на певному

етапі виконання завдання, отриманих кінцевих результатів і запланованого рівня, встановленого нормами, нормативними документами організації. Проте, хоча контроль найчастіше сприймається як кінцева функція управління організацією, його розгортання розпочинається раніше. Адже зміст контролю діяльності персоналу включає такі його послідовні стадії: 1) встановлення норм діяльності; 2) збір даних про фактичні результати; 3) порівняння та оцінка фактичного й очікуваного результатів виконання; 4) розробка та реалізація корегуючих дій.

Можливе підґрунтя для новаторства в провадженні контролю на сучасному етапі можна окреслити таким чином:

- постійний пошук інноваційних форм і методів контролю, оновлення всієї системи контролю;
- активізація використання самоконтролю і взаємоконтролю, інших м'яких, неформалізованих методів;
- аналіз, контроль і оцінка не лише кількісних показників успішності та ефективності роботи – а також якості організаційної культури, соціального самопочуття працівників та ін. подібних феноменів;
- вивчення не лише діяльності, а й професійних цінностей і мотивів персоналу як підґрунтя аналізу стану роботи;
- активне залучення самого колективу до розробки і реалізації системи контролю.

Також для багатьох організацій інноваційним постає використання всіх інших форм контролю, крім завершального: наприклад, попереднього і проміжного зупиняючого контролю (при якому в разі виявлення сильної невідповідності по якості або термінах виконання) роботу припиняють, оскільки подальше виконання не дасть очікуваних результатів.

Загальні настанови щодо застосування інновацій в управлінні персоналом досить яскраво можна виділити з роздумів С.Монтенегро, який має досить представницький досвід роботи на керівних посадах в американських університетах і не тільки. Зокрема, в нього можна конкретизувати такі позиції:

- для «вигодовування» інновацій необхідно створювати середовище, яке стимулює і заохочує свободу, креативність і конструктивний критицизм;
- інновації більш ймовірні там, де є можливість кидати виклик обмеженням і владі; де дозволяється ігнорувати правила поведінки, стимулюється перемішування ідей, людей та культур; і де техніки управління дають можливість визнавати, ідентифікувати і вчитися на помилках як можна швидше;
- інновації процвітатимуть в обставинах, в яких визнається, що інновація має бути відкрита фізичному світу і світу ідей;
- в жодного винаходу немає гарантованого майбутнього, тому кожен повинен бути готовий до невизначеності; інновації дійсно почнуть відбуватися тільки з розумінням того, що світ швидко змінюється, що він надзвичайно динамічний і мінливий і що майбутнє є непередбачуваним [4].

Як бачимо, тут наведені більшою мірою технологічні настанови. Концептуально вони означають опору на принципи відкритості, нелінійності, багатоваріантності, ірраціональності, динамізму, нерівноваги і динамічної стійкості, демократії і творчості.

Важливі нюанси (який ми і не намагатимось розкрити в рамках однієї статті, лише ескізно його окреслимо) полягає в ментальних особливостях ставлення до інновацій. Адже – як відомо – розуміння інновацій і змін в західноєвропейських та японських підходах до управління істотно відрізняється, що логічно визначає абсолютно різне значення інновацій і зумовлює різні принципи управління ними. Західноєвропейська спільнота завжди орієнтується на результат, де результату і меті завжди надається більше значення, ніж шляху, який приводить до них. Натомість східні цивілізації більше заклопотані шляхом, який для них важить більше, ніж результат його проходження. Українцям у цій дихотомії ближче західна ментальність (хоча в цілому властиві риси обох).

Е.Карась демонструє яскравий приклад східних інновацій (що можуть виявитись складними для нас, проте стимулюючими креативність). Він пише про кайзер-філо-

софію, або практику, яка зосереджується на безперервному удосконаленні процесів і систем. Ця концепція полягає у запровадженні безперервних змін з метою удосконалення, тобто удосконалення маленькими приростами за довший період часу. Основний намір впровадження цієї системи – стимулювати творчі роздуми, які вимагають нового погляду на шаблонні завдання, і визначити сфери, які потребують удосконалення.

Безперервне повторення одних і тих самих завдань може призводити до ситуації, в якій працівник втрачає здатність до самостійного розмірковування і не може визначити речі, які треба змінити. Безупинне удосконалення також має намір позбавити виробничий процес одноманітності і забезпечити роботу натхненням. Сьогодні вважається, що «Кайзен» загальним терміном для цілого діапазону сучасних тенденцій. Багато з них мають японське коріння, хоча зараз успішно використовуються в усьому світі: ТРМ, ТQC, гуртки якості, система інноваційних пропозицій, Kanban, JIT, система «нуль дефектів», трудова дисципліна, розвиток продукту тощо.

На Заході використовується альтернативний підхід – система «Тор – Down»: нововведення сприймаються як фундаментальні зміни з головним акцентом на технологічному розвитку або виконанні розпоряджень менеджерів і технологій. Логічним наслідком таких великих змін є, безумовно, величезні інвестиції, тому західний підхід у напрямі інновацій особливо концентрується на технологіях і грошових коштах.

Тривалість інноваційного процесу – інший важливий аспект. У західному підході, під інновацією розуміється одноразовий, короткий процес. Участь усіх працівників і увага до найменших дрібниць у виробничому процесі – головні відмінності Кайзен-філософії від західного підходу [5].

Саме тому філософію Кайзен і окремі її компоненти складно освоїти, якщо обмежити коло застосування цих принципів професійною діяльністю, ними треба жити. У зв'язку з цим, наприклад, згідно з Масаакі Імаї, принципи Кайзен не встановлюються лише для використання в робочому процесі, але й рекомендуються до застосування в особистому житті.

Від себе додаю, що така специфіка говорить сама за себе і дозволяє тлумачити східний підхід до інновацій як органічний, на протязі західному (з його швидкістю, одномоментністю, радикальністю нововведень). Останній же, за цією логікою поділу постає підходом механічним. Відповідність менталітету тому чи іншому підходу визначає ефективність останнього – і аж ніяк не суб'єктивні думки дослідників. Україні ж, як споконвіку перебуває на ціннісно-смісловому пограниччі, і в різних регіонах якої поширені цінності як західного, так і східного менталітету, доводиться обирати, враховуючи уподобання не лише власних працівників, але й суб'єктів безпосереднього оточення: клієнтів, партнерів, кредиторів, інвесторів та ін. Тому дослідження цих полярних підходів та їх оптимальності для українського менеджменту можна віднести до найнагальніших напрямів продовження розвідок у руслі окресленої теми.

При всій необхідності, практичні заходи з активізації і підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств не дають бажаного результату, якщо на державному рівні інновації стимулюються недостатньо. І в цьому аспекті ситуація в Україні не дуже позитивна. Як влучно зауважують В.Козик і Ю.Сидоров, у негативних тенденціях зниження інноваційної активності можна переконатись, вивчаючи офіційну статистичну звітність [див., напр.: 6; 7]. Ще гірша ситуація із малими підприємствами України: негативною тенденцією розвитку інноваційної діяльності малого підприємництва є не тільки зниження темпів виникнення нових підприємств, а й постійне зменшення питомої ваги інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції малого підприємництва [8]. Ця тенденція зберігається і до сьогодні.

На завершення, логічним є висновок про те, що філософія інновацій як концептуальна система базових принципів і ідей щодо закономірностей і умов розгортання інновацій в організації реалізується повною мірою в усіх функціях кадрового менеджменту і передбачає відкритість, нелінійність, багатоваріантність, нерівноважність та інші принципи неklasичного світогляду. Проте важливо підкреслити, що ці принципи є актуальними і сприятимуть розгортанню інновацій тільки на даному етапі розвитку соціально-економічних тенденцій. Адже «інновація» поняття історичне, і внаслідок

спіралеподібного соціально-економічного розвитку те, що є інноваційним сьогодні, вже за кілька років стане традиційним, для того, щоб на якомусь наступному витку знову стати інноваційним для вітчизняного управління персоналом. Не дарма серед головних умов, за яких інновації в галузі управління дають довгострокові переваги, Г.Хеммел називає: 1) інновації базуються на нових принципах, що кидають виклик традиційному управлінню; 2) інновації повинні бути системними, такими, що включають великий спектр методів і процесів; 3) інновації є частиною безперервного процесу нововведень, що з часом приводить до удосконалень [9].

Список використаних джерел

1. Смолінська О.Є. Впровадження різних моделей інновацій в управлінні з урахуванням співвідношення «організаційна культура – гендер» / О.Є.Смолінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління / відп. ред. Й.М.Петрович. – 2008. – №628. – С.312–319.
2. Свободнова Н. Інноваційне управління навчальним закладом / Н.Свободнова // Персонал. – 2006. – №11. – С.65–67.
3. Дяченко М.І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації / М.І.Дяченко // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. –К.:КНЕУ, 2009. – №24–25. – С.37–41.
4. Монтенегро С. Інновация и философия / Сантьяго Монтенегро [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.project-syndicate.org/commentary/montenegro1/Russian>.
5. Карась Е. Використання філософії «Кайзен» як сучасної практики в управлінні підприємством / Е.Карась // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика / відп. ред. С.В. Крикавський. – 2010. – № 690. – С.599–603.
6. Статистичний щорічник України за 2007 рік / за ред. Осауленко О.І. – К.: Консультант, 2008. – 571 с.
7. Статистичний щорічник України за 2010 рік / за ред. Осауленко О.Г.; відп. за вип. Н.П.Павленко. – К.: ТОВ «Август–Трейд», 2011. – 560 с.
8. Кожевина Н. Інноваційне підприємництво України та умови його розвитку / Н.Кожевина // II Міжнародний форум «Трансфер технологій та інновацій». 21–21 листопада 2008, Київ. – <http://innov.dn.ua/tuprint/text/left/work/20081119/report/20081204-0843.html>.
9. Інновации в управлении: реферат статьи Гэри Хэмела (Gary Hamel, The Why, What and How of Management Innovation) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vcourse.obs.ru/node/29>.

Нестеренко Г.О. Философия инноваций в современном управлении персоналом

Анализируются базовые мировоззренческие принципы в основе развертывания инноваций в сфере современного кадрового менеджмента. Автор выходит из различения трех уровней инструментария реализации инноваций: философская основа, стратегический план, технологические средства.

Ключевые слова: философия, инновации, управление персоналом, кадровый менеджмент, планирование, организация, стимулирование, координация, контроль.

Nesterenko, G.O. Philosophy of innovations in a modern personnel management

The article is devoted to the analysis of world-view principles in the basis of development of innovations in the field of modern personnel management. Author goes out from the distinction of three levels of tool of innovations realization: philosophical base, strategic plan, technological facilities.

Key words: philosophy, innovations, personnel management, planning, organizing, stimulation, co-ordination, control.