

ТЕМА 9

УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ

- 9.1. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі.
- 9.2. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі.
- 9.3. Управління кадровими нововведеннями.
- 9.4. Інноваційний потенціал працівника.
- 9.5. Опір кадровим нововведенням та його подолання.
- 9.6. Результати впровадження кадрових нововведень.

9.1. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі

Нововведення в кадровій роботі – це управлінські нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації, спрямовані на підвищення рівня й здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування й розвитку організації та її підрозділів в умовах конкуренції [1]. Основні причини нововведень у кадровій роботі наведено на рис. 9.1. У кожному з перерахованих випадків буде відчуватися різниця між бажаним і реальним функціонуванням організації.

Визначення потреби в нововведеннях у кадровій роботі пов'язано зі збором інформації про нововведення (можливо, ці нововведення нові тільки для даної організації). Для цього організації використовують членство в професійних асоціаціях, беруть участь у виставках, звертаються в консалтингові фірми. Пошук нововведень здійснюється як за умов кризи, так й у стабільних економічних умовах. В умовах кризи цей пошук буде коротким й обмежиться першою вдалою альтернативою, а в іншому випадку може бути тривалим, і остаточне рішення буде засновано на порівнянні переваг і недоліків безлічі альтернативних варіантів нововведень.



Рис. 9.1. Причини кадрових нововведень

Упровадження кадрової інновації може вимагати від організації зміни функціональних взаємозв'язків і функціонального поділу праці, підготовки персоналу, найму спеціально підготовлених працівників, психологічної підтримки персоналу, інформаційного й фінансового забезпечення.

Основою нововведення може бути: замовлена інновація, розроблена зовнішньою спеціалізованою організацією; власна інновація, розроблена в результаті власних досліджень; перевірена практикою інновація, реалізована в кадровій роботі іншої організації.

Окремі ознаки, за якими може бути проведено класифікацію інновацій у кадровій роботі, наведено в табл. 9.1 [2].

Нововведення в кадровій роботі також можна класифікувати за такими ознаками:

Таблиця 9.1

Ознаки класифікації нововведень у кадровій роботі

Значення ознак, що дозволяє визначити нововведення та інноваційний процес		1.1. Створення		1.2. Становлення		1.3. Зрілість		1.4. Перебудова		1.5. Запад	
Ознаки поділу на групи		2.1. Розвиток науки й техніки		2.2. Внутрішні потреби		2.3. Потреби ринку					
1. Життєвий цикл організації-інноватора		1.1. Створення		1.2. Становлення		1.3. Зрілість		1.4. Перебудова		1.5. Запад	
2. Причина нововведення		2.1. Розвиток науки й техніки		2.2. Внутрішні потреби		2.3. Потреби ринку					
3. Сфера нововведення		3.1. Система управління персоналом у цілому	3.2. Підсистема лінійного керівництва	3.3. Функціональна підсистема управління персоналом	3.4. Технологія управління персоналом	3.5. Технологія управління розвитком персоналу	3.6. Технологія управління поведінкою персоналу	3.7. Окремі процедури управління персоналом			
4. Джерело нововведення		4.1. Нова ідея		4.2. Нова концепція		4.3. Нове рішення		4.4. Новий метод			
5. Тип новатора (творець нового)		5.1. Законодавець		5.2. Наукова організація (ВНЗ, НДІ, консалтингова фірма)		5.3. Практична організація (рекрутингова або кадрова агенція, служба зайнятості)		5.4. Клієнти та їх організація		5.5. Підрозділи або окремі співробітники самої організації	
6. Ступінь радикальності нововведення		6.1. Абсолютний (піонерне, базове нововведення)		6.2. Відносний (нова розробка, винахід)		6.3. Часткова (модифікація, вдосконалення)					
7. На кого спрямовано нововведення		7.1. Персонал організації в цілому		7.2. Окрема категорія персоналу		7.3. Окремі групи персоналу та колективи		7.4. Окремі співробітники			
8. Глибина перетворень організації для здійснення нововведень		8.1. Системні (система управління персоналом у цілому)		8.2. Комплекси (окрема підсистема)		8.3. Елементні, локальні (окремі елементи підсистем)					
9. Рівень інноватора		9.1. Окремий підрозділ організації-новатора		9.2. Організація-інноватор у цілому		9.3. Група організацій, корпорація, концерн		9.4. Галузь, група галузей (видів економічної діяльності)			
10. Тип інновації		10.1. Новий регламент	10.2. Нова технологія	10.3. Нова структура	10.4. Нова методика	10.5. Нова процедура	10.6. Нова послуга				
11. Тривалість інноваційного процесу		11.1. Оперативний (до 6 місяців)		11.2. Короткостроковий (до 1 року)		11.3. Середньостроковий (2-3 роки)		11.4. Довгостроковий (більше 3-х років)			
12. Потенціал (масштаб розповсюдження) інновації		12.1. Одиначна реалізація (власне використання)		12.2. Обмежена реалізація (дифузія)		12.3. Широка дифузія					

За об'єктами – відносно окремих працівників, структурних підрозділів, організації.

1. *За інноваційним потенціалом* – радикальні, поліпшуючі, модифікуючі.

2. *За масштабом* – великі (кадрова реформа), середні, дрібні.

3. Залежно від *області аналізу та побудови системи управління* організації – цільові програми, функціональні та лінійні підсистеми, підсистеми, що забезпечують.

4. Залежно від *радіуса дії* – внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні.

5. За *ступенем усвідомлення* працівниками – необхідні, небажані.

6. За *необхідністю та часом підготовки* – без тривалої підготовки, з тривалою підготовкою, без попередньої підготовки.

7. Залежно від *необхідної підготовки* – такі, що вимагають підготовки організаційної, фінансової, кадрової, психологічної, матеріальної, інформаційної або комплексної підготовки.

8. За *рівнем відокремлення та зв'язку з іншими нововведеннями* – відокремлені, комплексні (такі, що здійснюються в комплексі з іншими нововведеннями).

9. За *стадіями технології управління персоналом* – планування роботи з персоналом організації, маркетинг персоналу, найм та відбір персоналу, ділова оцінка персоналу, адаптація персоналу, організація праці та робочого місця персоналу, використання персоналу, звільнення персоналу.

10. За *стадіями технології управління розвитком персоналу* – управління соціальним розвитком персоналу; організація систем навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; атестація персоналу; управління кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу; формування резерву для просування на керівну посаду.

11. В області *управління поведінкою персоналу* організації – управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності персоналу; управління конфліктами та стресами; управління безпекою та здоров'ям персоналу; організація умов праці, режиму та дисципліни праці персоналу.

12. За ступенем *наслідків* – ефективні (економічний, соціальний ефект), нейтральні, неефективні (фінансові, часові, соціальні втрати).

Іншу класифікацію кадрових нововведень наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Складові кадрових нововведень за їх видами [2]

№	Вид кадрового нововведення	Складові
1	Кадрові нововведення в процесі праці	<ul style="list-style-type: none"> – робота з кадрами в період освоєння нової техніки – атестація персоналу – розподіл трудових функцій і повноважень у сформованій кадровій структурі – просування й переміщення працівників – розробка нових посадових характеристик й інструкцій – удосконалення роботи з елітними кадрами
2	Нововведення, пов'язані з перепідготовкою й підвищенням кваліфікації кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – нові форми і методи перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу – удосконалення методів визначення потреби в розвитку персоналу – нові методи включення працівників у процес праці після перепідготовки й підвищення кваліфікації – створення нових структур для забезпечення професійного та іншого розвитку персоналу
3	Нововведення у сфері скорочення персоналу й ліквідації кадрового баласту	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення методів визначення невідповідності працівників необхідному професійно-кваліфікаційному рівню – формування банку даних про кадровий баласт – удосконалення методів роботи з кадровим баластом – нові методи та прийоми скорочення й звільнення кадрів
4	Нововведення стосовно наступних елементів автоматизації управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – оцінки розвитку персоналу – прогнозування й програмування розвитку персоналу – фінансово-ресурсного забезпечення розвитку персоналу – мотивації розвитку персоналу

Стосовно *питань розвитку персоналу* та залежно від місця використання можна також визначити три групи нововведень у кадровій роботі:

➤ *Продуктові* – нові продукти, які використовуються у сфері розвитку персоналу (нові курси, програми підготовки та перепідготовки кадрів).

➤ *Технологічні* – нові технології використання старих або нових продуктів для забезпечення розвитку персоналу (замість лекцій – дискусії, тренінги, ділові ігри, кейси тощо).

➤ *Управлінські* – організаційні рішення, системи, процедури або методи управління розвитком персоналу.

Для того, щоб обрати найбільш прийнятний вид нововведення, необхідно докладно проаналізувати фактори, які визначили б потребу в ньому. Саме це дозволить точно визначити потрібний вид кадрового нововведення та передбачити його можливі наслідки, визначити тривалість, можливий опір співробітників тощо.

9.2. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі

Знання факторів, що впливають на новаторську діяльність, на працівників, формуючи їх поведінку й типові риси, необхідні для успішної участі у процесі впровадження новітніх технологій.

Усі фактори умовно поділяють на три групи: фактори, які підтримують нововведення, які його посилюють, та ті, що блокують (табл. 9.3) [3].

Таблиця 9.3

Фактори, що впливають на новаторство в кадровій роботі

<i>Фактори, які блокують новаторство</i>	<i>Фактори, які підтримують новаторство</i>	<i>Фактори, що посилюють новаторство</i>
1	2	3
Недовіра керівників до ідей, що висуваються знизу	Підтримка новаторів вищим керівництвом	Підтримка прагнення працівників постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію
Створення жорстких механізмів контролю за діяльністю новаторів	Надання новаторам необхідної свободи в розробці нового	Поєднання в системі освіти загальних знань та професійної підготовки
Втручання неспеціалізованих відділів у роботу новаторів	Підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами та організаціями	Надання можливості вільно висловлювати власну думку щодо змін, які відбуваються в організації

1	2	3
Боязнь ризику та страх відповідальності за можливі помилки з боку керівників	Високий рівень довіри зі сторони керівництва та допущення можливості існування помилок	Подолання бар'єрів та «розмиття кордонів» між різними видами робіт та функціональних обов'язків
Критика та погрози звільнення при наявності помилок у новаторській діяльності	Ведення дискусій та обмін думками без страху бути покараними	Надання новаторам змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна
Суворе покарання за прорахунки	Відсутність суворого покарання за помилки	Проведення регулярних засідань робочих груп
Створення стереотипів мислення в організації	Створення атмосфери взаєморозуміння	Логічна аргументація необхідності змін та реорганізації
Суворе виконання власних функціональних обов'язків новатором, заборона на несанкціонований пошук	Пріоритет творчості над одноманітністю	Надання гнучких умов та режимів праці
Тенденції до надмірного звуження меж предмета пошуку	Вільний доступ до додаткових джерел інформації для новаторів	Використання альтернативних форм трудового процесу для новаторів
Необхідність багаторазових погоджень для розробки та впровадження нових ідей	Зменшення втручання у виконання робіт новатором	Використання різноманітних засобів та стимулів для активізації новаторської діяльності
Постановка завдань новаторам та надання інформації, що супроводжується погрозами зі сторони керівника	Підвищення уваги керівництва до ідей новаторів	Створення механізмів інтеграції висунення ідей з їх ефективною та швидкою реалізацією
Виникнення у керівників синдрому «експертів, які все знають»	Делегування самоуправління у творчий процес	Створення духу підприємництва, розповсюдження його на всіх працівників
У випадку неефективного використання звинувачення новатора	Визнання позитивного внеску новаторів у діяльність організації	Навчання працівників способам нешаблонного мислення
Суворе часова регламентація виконання робіт новатором	Виділення додаткового часу для «визрівання ідей»	Постійна підтримка атмосфери довіри
Недопущення використання новатором усіх потрібних ресурсів	Забезпечення новатора всіма необхідними ресурсами та обладнанням	Заохочення суміщення професій

Важлива роль у запровадження нововведень належить працівникам. За рівнем сприйняття нововведень усі працівники організації поділяються на такі групи: “ентузіасти”, “раціоналізатори”, “нейтралі”, “авантюристи”, “скептики”, “консерватори” та “ретрогради”. У реальному житті всі перераховані вище типи працівників стосовно нововведень у чистому вигляді трапляються нечасто. Скоріше, варто говорити про провідні типологічні тенденції відносно інновацій. До того ж, на реалізацію тих чи інших типологічних особливостей людей істотно впливають економічні умови й загальний соціально-психологічний клімат стосовно нововведення та очікувань стосовно його наслідків.

9.3. Управління кадровими нововведеннями

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації, з вимогами та стандартами держави та профспілок у соціальній сфері [4]. Така діяльність базується на використанні теоретичних основ, принципів та методів інноваційного менеджменту та повинна забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою підвищення конкурентоспроможності організації.

Ефективне управління нововведеннями дозволяє ефективно вирішувати такі *задачі з управління персоналом*:

1. Вироблення стратегічної інноваційної концепції управління персоналом згідно з довгостроковими цілями розвитку організації.
2. Визначення напрямків розвитку кадрової роботи та формування інноваційних проектів та програм нововведень у кадровій роботі.
3. Організація розробки, впровадження та супроводження нововведень у кадровій роботі.

4. Підбір, розстановка, адаптація, використання та розвиток персоналу згідно з програмою реалізації нововведень у кадровій роботі.

5. Створення та поліпшення умов для новаторської діяльності.

Згідно з викладеними вище задачами формується процес управління нововведеннями в кадровій роботі. Базою його побудови є такі *принципи* [3]:

1. *Ціледосягнення* – можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту.

2. *Науковість* – управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в області управління інноваціями та змінюватись у міру розвитку ринкових відносин в економіці.

3. *Комплексність* – поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі.

4. *Економічність* – використання методів інноваційного менеджменту повинне забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг.

5. *Адаптивність* – пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом.

6. *Конкурентоспроможність* – використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації.

7. *Оптимальність* – багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом і вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов функціонування організації.

Процес управління нововведеннями в кадровій роботі включає такі *етапи*:

1. Визначення потреби в нововведеннях.

2. Збір інформації про нововведення.

3. Попередній вибір нововведень.
4. Прийняття рішення щодо впровадження нововведень.
5. Впровадження, використання та супровід нововведень.

Ті чи інші обставини функціонування організації можуть визначити її потребу в нововведеннях (див. п. 9.1), що приводить до пошуку інформації про нововведення, яке планується впровадити. Збір інформації може здійснюватися в інших споріднених організаціях, на основі самостійного вивчення наукової та періодичної літератури, практичного досвіду інших організацій або за допомогою спеціальних консалтингових фірм. Коли інформація зібрана, відбувається попередній відбір нововведень за допомогою певних критеріїв.

Критерії оцінки кадрових нововведень – це ознаки, на підставі яких відбувається відбір кадрових нововведень; фінансове, соціологічне й суспільне їх обґрунтування (рис. 9.2).

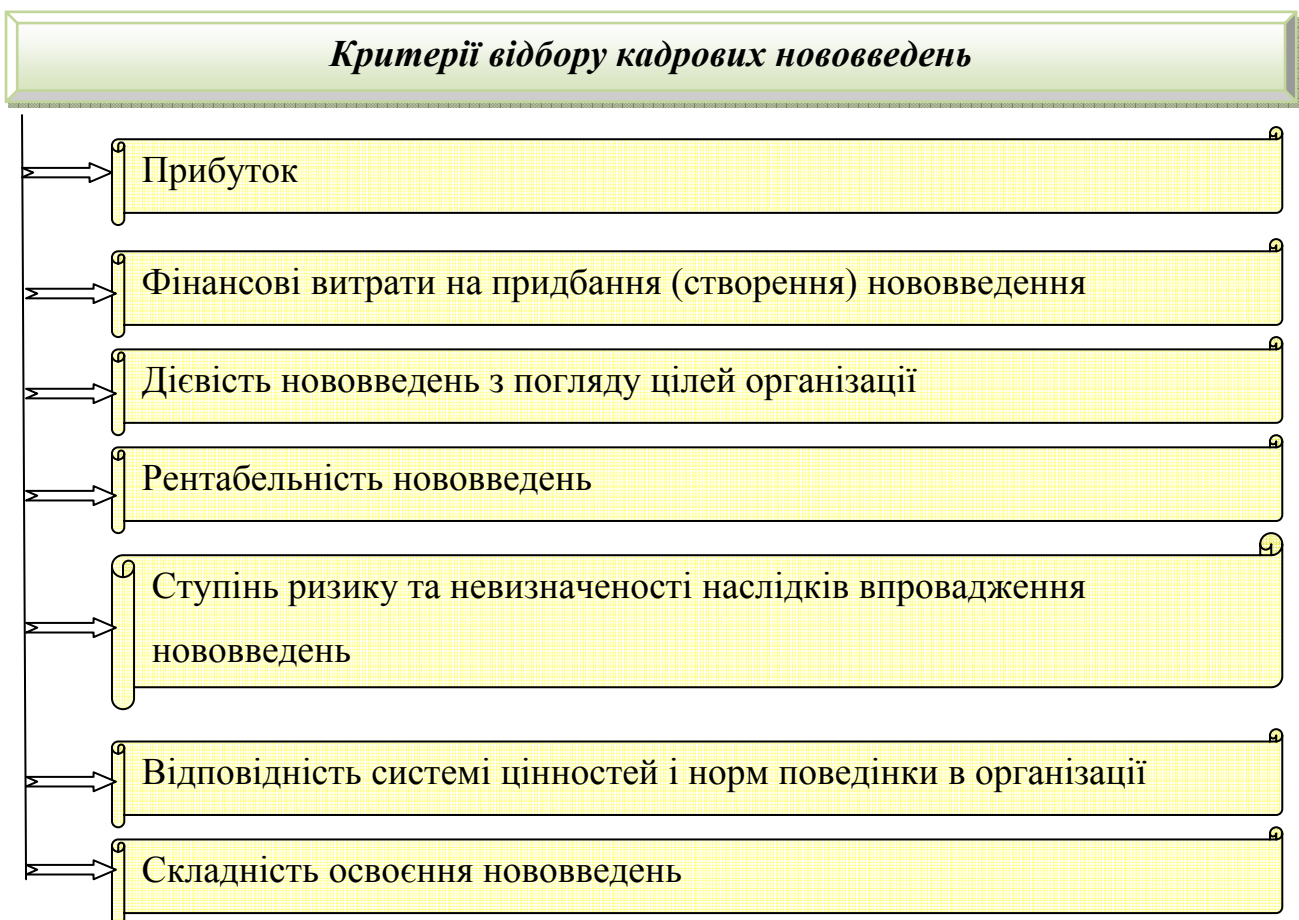


Рис. 9.2. Критерії відбору кадрових нововведень

Ухвалення рішення про нововведення в кадровій роботі здійснює: керівник організації; керівник підрозділу, у якому планується здійснити нововведення; керівник фінансової служби (у випадку придбання нововведень); керівник служби управління персоналом, якщо нововведення зачіпають у цілому організацію. Якщо нововведення зачіпають певні напрямки внутрішньорганізаційної кадрової роботи, то рішення про їх упровадження приймають керівники кадрових підрозділів (відділу кадрів, відділу організації праці й зарплати, відділу навчання, лабораторії НОП, відділу підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, відділу соціального розвитку й т.д.), а також керівники структурних підрозділів й особи, що беруть участь у розробці нововведень. Якщо нововведення створюються в рамках організації, то для їх розробки й упровадження можуть створюватися конкретні проектні, що охоплюють цикл "розробка – впровадження – супровід" нововведень у кадровій роботі.

Таким чином, **організація кадрових нововведень** – це сукупність структурних підрозділів, груп та осіб, постійно або тимчасово залучених у систему кадрового управління, а також способів і норм їх взаємодії при розробці й реалізації кадрових нововведень. Після того, як нововведення в кадровій роботі придбані або розроблені, виникає проблема їх оцінки, а також упровадження, використання й супроводу.

Оцінка проектів кадрових нововведень – це встановлення значимості або результативності кадрових нововведень. Розрізняють два підходи до оцінки проектів кадрових нововведень: *перший* – людські ресурси розглядаються як поточні витрати на виробництво продукції; *другий* – людські ресурси розглядаються як активи організації [5].

Для оцінки проекту кадрових нововведень визначають рівень сприйнятливості організації та її персоналу до них, при цьому швидкість реакції на нововведення в організаціях стає додатковим фактором конкурентної боротьби.

Для ефективного управління нововведеннями в кадровій роботі застосовують певні методи, які дозволяють як зібрати інформацію про нововведення на етапі підготовки до впровадження, так і забезпечити їх ефективну реалізацію (табл. 9.4) [3].

Таблиця 9.4

Методи управління нововведеннями в кадровій роботі

Група методів	Найменування методів
<i>Виявлення думок</i>	інтерв'ю, анкетування, вибіркоче опитування, експертиза
<i>Аналітичні</i>	системний аналіз, написання сценаріїв, сітьове планування, економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз
Оцінки	оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня та конкурентоспроможності розробок, оцінка ризиків та шансів, оцінка ефективності інновацій
<i>Генерування ідей</i>	“мозкова атака”, ділові ігри та ситуації, кейси, морфологічний аналіз
<i>Прийняття рішень</i>	економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева прийняття рішень, порівняння альтернатив
<i>Прогнозування</i>	експертні, екстраполяції, аналогії, імітаційні моделі, метод Делфі, регресійний аналіз, економетричні та імітаційні моделі
<i>Наочного зображення</i>	графічні моделі, фізичні моделі
<i>Аргументації</i>	презентації, переговори

9.4. Інноваційний потенціал працівника

Ефективність управління організацією, а також результативність впровадження новацій у сфері управління персоналом залежить від залучення до комунікаційного процесу самих працівників, які володіють високим інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал працівника – це здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач [6]. Успіх діяльності організації залежить від присутності в ній новаторів, тобто “носіїв” науково-технічного та комерційного розвитку організації. Новаторів можна характеризувати через їх ставлення до праці та за особистими якостями (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Характеристики працівників-новаторів в організації

Ознаки	Зміст
<i>Відмітні риси</i>	здатність брати активну участь у створенні нововведень, логічно діяти в умовах невизначеності та підвищеного ризику, знаходити рішення проблем, високе почуття відповідальності, бажання на ділі перевірити свої здібності
<i>Ставлення до праці</i>	орієнтація на високі стандарти якості праці, творче ставлення до роботи, прагнення виконати роботу краще, ніж від них очікують, упевненість і послідовність при реалізації нововведень, готовність до несподіваних рішень і нових установок, гнучкість і сприйнятливність до всіх змін
<i>Особистісні якості</i>	комунікабельність, знання своїх слабких і сильних сторін, прагнення постійно набиратися досвіду, самостійність, ініціативність, здорові амбіції, бажання обмінюватися досвідом
<i>Приклад новаторських кадрів</i>	вчені, що генерують ідеї; керівники, що розпізнають найбільш ефективні нововведення й організують процес їх впровадження; фахівці, що доводять ці ідеї до впровадження; кваліфіковані робітники, що виступають із проектами вдосконалення виробів або техпроцесів

Серед усього персоналу організації існують такі *типи новаторів*:

“*Генератор ідей*” – спроможність давати в стислі строки велику кількість оригінальних пропозицій, прагнення до вирішення проблем. Вони поділяються на “винахідників”, “синтезаторів”, “аналітиків”.

“*Антрепренер*” – енергійний керівник, який підтримує та просуває нові ідеї, можливо і свої власні. Його діяльність проходить в умовах підвищеного ризику й невизначеності, пов'язана з активним пошуком нестандартних рішень і наполегливим подоланням труднощів у їх доведенні до реального втілення. “Антрепренер” – це, по суті, підприємець, що досягає успіху за рахунок вмілої організації й об'єднання різних ресурсів, наділений здатністю спрощувати проблему, завжди вміє в складній ситуації виділити одну – дві ключові проблеми, прагне до самостійності й незалежності.

“*Інформаційний привратник*” – працівник, що перебуває у вузлових точках комунікаційних мереж, здатний акумулювати й переносити спеціалізовану інформацію, контролювати потоки науково-технічних, комерційних й інших повідомлень. Він накопичує й поширює нові знання і передовий досвід, “підживлює” творчий пошук на різних етапах створення нової продукції або проведення організаційно-економічних змін в організації.

В організаціях виділяють різні групи працівників, які сприяють розвитку новаторської діяльності. До них відносять:

1. “*Ділові ангели*” – це управлінський персонал організації, який виступає в ролі інвестора ризикових інноваційних проектів.

2. “*Вільні співробітники*” – новатори в організації, які на визначений термін отримують повну свободу дій.

3. “*Золоті комірці*” – це висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань.

4. “*Альтернативний персонал*” – це позаштатні працівники, які залучаються до організації на період великого завантаження роботою або при потребі в персоналі.

Важлива роль у впровадженні кадрових інновацій належить керівникам. В інноваційному процесі виділяють такі *архетипи керівників*:

1. *Лідер* – відіграє провідну роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проектів, тому що це авторитетна особистість в організації, і яка має право приймати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника.

2. *“Адміністратор”* – на стадії реалізації нововведення спроможний організувати контроль за цим процесом та забезпечити ефективність роботи організації.

3. *“Планувальник”* – прагне до досягнення цілей організації шляхом оптимізації її діяльності.

4. *“Підприємець”* – орієнтується на досягнення цілей організації шляхом пошуку нових напрямків діяльності, зміни динаміки розвитку організації.

Оскільки кожна організація на певному етапі свого розвитку так чи інакше стикається з потребою проведення кадрових нововведень, то керівництво повинно знати, наскільки вона та її персонал сприймають нововведення як такі, наскільки великим може бути опір пропонованим змінам.

9.5. Сприйнятливість до нововведень

На сьогодні не існує універсальних характеристик сприйнятливості організації та її персоналу до нововведень, що пояснюється складністю вирішення проблеми. Прийняття одного набору нововведень не відповідає тим же законам, що й прийняття іншого, незалежно від того, які нововведення в кадровій роботі становить кожен набір. Однак існують такі загальноприйняті підходи до визначення рівня сприйнятливості організації та її персоналу до нововведень:

1. Рівень сприйнятливості залежить від часу впровадження нововведень або від кількості впроваджених нововведень в одиницю часу.

2. Рівень сприйнятливості організацій до нововведень залежить від таких факторів-характеристик [7]:

$$C = f(I, Z_c, K_z, H_B), \quad (8.1)$$

де C – сприйнятливість організації (персоналу) до нововведень;

I – індивідуально-психологічні характеристики членів організації (індивідуально-психологічні змінні);

Z_c – характеристики організаційної структури (структурні змінні);

K_z – характеристики зовнішнього оточення й міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні);

H_B – характеристики самого нововведення.

Індивідуально-психологічні змінні допомагають оцінити інноваційний потенціал, психологічну готовність персоналу, адекватність сформованих процедур упровадження нововведень у кадровій роботі. До них можна віднести такі характеристики керівників і членів організації, як: професіоналізм, "космополітизм", рівень освіти, поінформованість про нововведення й бажання використати нововведення, схильність до ризику, зацікавленість у службовому просуванні тощо.

До структурних змінних відносять, у першу чергу, розмір організації й величину резервних ресурсів, які використовуються для придбання й реалізації нововведень (наприклад, фінансові кошти, що виділяються для підвищення кваліфікації персоналу до рівня, необхідного для використання нововведення), а також її організаційну структуру. Організаційна структура характеризується складністю, централізацією, регламентацією робіт, розвиненістю комунікаційних каналів, організаційним кліматом, міжорганізаційною інтеграцією.

Досить складним є питання про напрямок впливу характеристик організаційної структури на сприйнятливість організації та персоналу. Різні типи структур ефективні на різних стадіях інноваційного процесу. Органічні (адаптивні) структури досить важливі при пошуку й створенні нововведень,

механістичні (бюрократичні) – при впровадженні, коли треба централізувати відповідальність і запобігти інноваційним конфліктам.

До контекстуальних змінних відносять стабільність і визначеність навколишнього оточення, зміни в попиті на продукцію, міжорганізаційну кооперацію, рівень конкуренції, регіональні характеристики, положення серед конкурентів.

Сприйняття нововведень залежить від характеристик самого нововведення :

1. *Відносна вигідність* – ступінь, у якому передбачені нововведення в кадровій роботі соціально та економічно більш вигідні, ніж діючий процес функціонування об'єкта.

2. *Сумісність* – ступінь відповідності нововведень до поглядів і досвіду працівників організації.

3. *Складність* – ступінь розуміння, використання та пристосування працівників до нововведень у кадровій роботі.

4. *Етапність* – можливість упровадження нововведень у кадровій роботі за етапами або можливість випробовування нововведень експериментальним шляхом.

Важливим засобом підвищення сприйнятливості є мотивація кадрових інновацій. Вона являє собою систему економічних, моральних і соціальних важелів і стимулів, механізм їх взаємодії, за якої виконавець зацікавлений як у власних, так і залучених в організацію кадрових новаціях.

9.6. Опір кадровим нововведенням та його подолання

Інноваційний досвід у сфері загального менеджменту та управління персоналом вітчизняних і закордонних підприємств свідчить про те, що неможливо домогтися успіху без урахування можливого опору персоналу організації нововведенням і, особливо, кадровим.

Існують такі *причини виникнення соціально-психологічних бар'єрів* на шляху нововведень:

- неправильне сприйняття й розуміння нововведень співробітниками організації;

- негативне ставлення окремих працівників або персоналу в цілому до нововведень, їх ініціаторів та організаторів;

- напружені міжособистісні взаємини співробітників.

Крім того, опір працівників нововведенням у кадровій роботі може бути зумовлений такими причинами:

1. Запропоновані нововведення зменшують або роблять неможливим задоволення окремих потреб працівників.

2. Працівники повинні ризикувати, а це суперечить їх природі.

3. Працівники відчувають, що в результаті нововведень можуть скоротити їх робоче місце.

4. Працівники відчувають нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті нововведень.

5. Деякі працівники не здатні та не хочуть навчатися новій справі та засвоювати новий стиль поведінки.

6. Працівники байдуже ставляться до цілей виживання та розвитку організації.

Опір інноваціям має коріння у психології людини та колективу. Річард Дафт виділяє декілька перешкод на шляху змін (табл.9.6) [8].

Реакцію опору змінам на особистісному рівні називають бар'єром по відношенню до нововведень. Такий опір пов'язаний з генетичним і психологічним складом особистості, з природним прагненням людей та їх груп до збереження стабільності, з наданням переваги „знайомому” перед „незнайомим”, з життєвими стереотипами, які спонукають до обережності та побоювання.

Перешкоди на шляху до змін у кадровій роботі

№	Причина	Зміст
1	Велика увага до затрат	Цей бар'єр трапляється зі сторони менеджерів, які переконані, що кожна зміна повинна призводити до конкретного та безпосереднього зниження витрат. Тому інновації, які спрямовані на підвищення мотивованості персоналу чи задоволеності клієнтів, сприймаються як непотрібне витрачання коштів
2	Неможливість усвідомити вигоду	Будь-які значні зміни мають як позитивні, такі негативні сторони. При цьому не кожен здатен оцінити вигоду інновацій. Особливо це характерно для організацій, які орієнтовані на запобігання невдач, у яких не заохочують здатність до здорового ризику
3	Нестача координації та кооперації	Роз'єднаність організації часто призводить до нестачі координації при здійсненні змін
4	Намагання уникати невизначеності	На індивідуальному рівні багато працівників бояться невизначеності та нестійкості, з якими асоціюються зміни
5	Страх втрати	Багато менеджерів та рядових працівників можуть боятися втратити владу, статус, роботу

Дейв Ульріх виділяє такі причини невдачі нововведень, у тому числі у кадровій роботі [9]:

1. Перетворення не узгоджені зі стратегією.
2. Нововведення виглядає чиєюсь примхою.
3. Перетворення є рішенням на короткостроковий період.
4. Керівництво компанії не бачить необхідності у змінах.
5. Очікування завищують реальні результати.
6. Жорстка система нововведень.
7. Відсутність системи оцінки змін.
8. Острах невідомого.
9. Неможливість переконання персоналу в необхідності змін.

З точки зору К. Девіса [10], усі причини опору персоналу організаційним нововведенням можуть бути поділені на економічні, особистісні та соціальні (рис. 9.3).

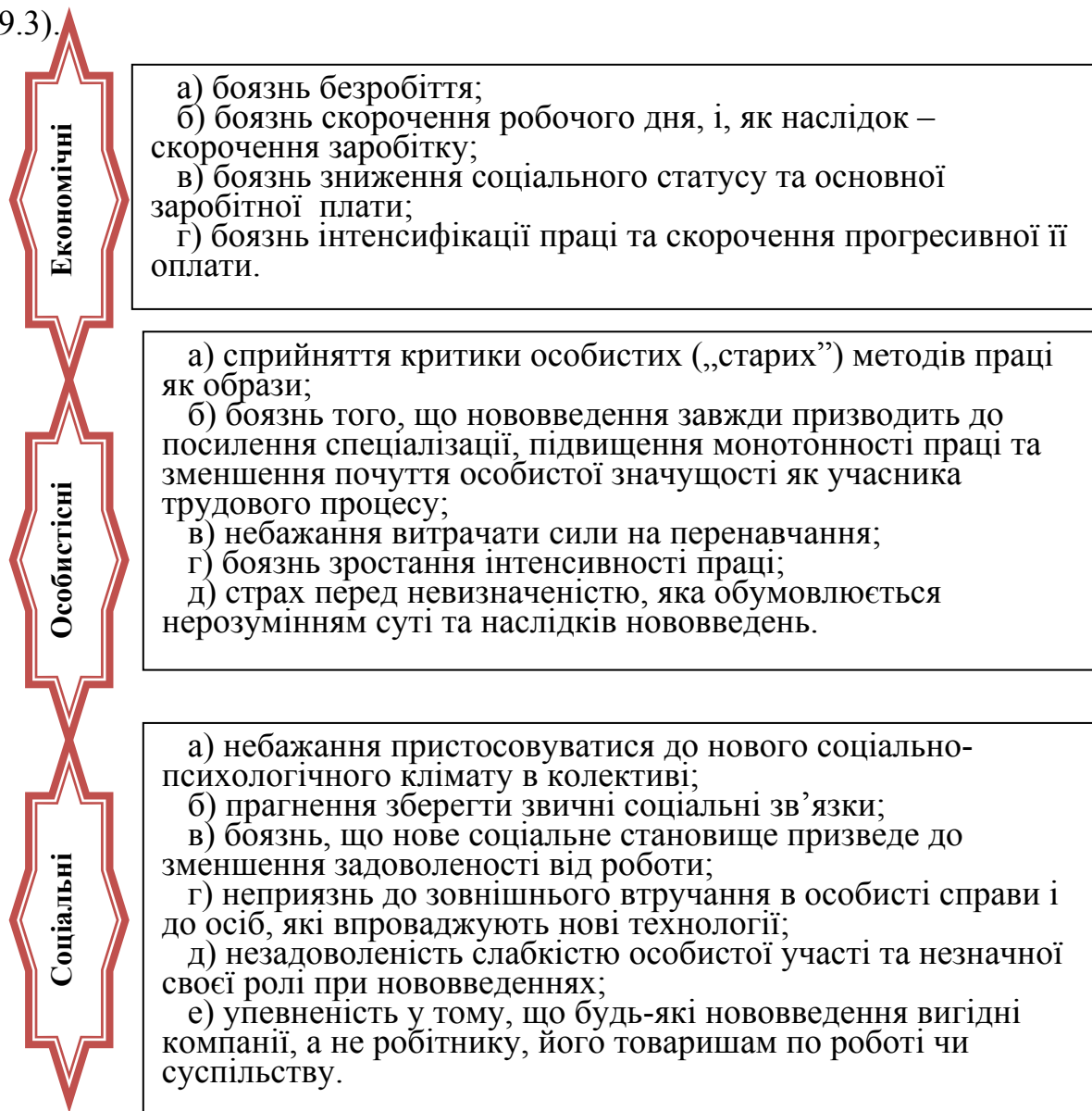


Рис. 9.3. Основні причини опору персоналу нововведення у кадровій роботі

Пригожин А. І. та Кричевський Р. Л. [11; 12] вважають, що для працівників пострадянських країн мають місце також специфічні причини опору, зокрема:

- орієнтація не на досягнення результату, а на уникнення невдач;
- боязнь ризику, непередбачених труднощів;
- низький рівень привабливості результатів нововведень;

- установка типу „ легше купити в інших ”, як наслідок недовіри до власного потенціалу.

У таблиці 9.7 наведено причини опору, реакція працівників на нововведення в кадровій роботі, а також результати опору за умови його неподолання [5].

Таблиця 9.7

Причини опору кадровим нововведенням та його наслідки

Причини опору	Результат опору	Реакція працівників на нововведення
Власний інтерес	Очікування втрати чогось цінного внаслідок упровадження нововведень	Очікування втрати вільного часу, звичного стилю та методів роботи
Неправильне розуміння ситуації	Неправильна трактовка цілей, завдань, способів упровадження кадрового нововведення, низький ступінь довіри чи її відсутність	Недовіра до заходів, що здійснюються, налаштування на те, що це нічого не дасть ні співробітникам, ні організації Недостатні знання про методики навчання. Старі стереотипи.
Неоднакова оцінка ситуації	Володіння іншою інформацією про цілі, завдання та способи впровадження	Частина співробітників боїться перестановки кадрів через заходи, що проводитимуться, та вважають, що це лише «ширма», існування страху втрат
Нетерпимість до нововведень	Побоювання, що в працівника відсутні необхідні навички, вміння, здатності	Страх конкуренції співробітниками, страх виявитися менш компетентними

Опір кадровим нововведенням буде меншим, якщо:

- учасники залучені до діагностики основних проблем організації та відчують важливість змін;
- проект був прийнятий у вигляді загального групового рішення;

- розробники змін можуть провести дискусію з опонентами, з'ясувати обґрунтовані заперечення і зняти можливі побоювання учасників;

- виявилось, що має місце нерозуміння суті нововведення та проводяться заходи для отримання зворотного зв'язку про сприйняття проекту та пояснення для учасників його цілей та задач;

- учасники довіряють та підтримують один одного;

- проект залишається відкритим для змін на той випадок, якщо в нього з'являться негативні сторони.

Більш загальні підходи до подолання опору кадровим нововведенням наведені в таблиці 9.8 [13; 14].

Таблиця 9.8

Підходи до подолання опору кадровим нововведенням

Підхід	Заходи в межах обраного підходу
Освіта + надання інформації	<ul style="list-style-type: none"> – проведення роз'яснювальних заходів; – надання інформації про методикау навчання й цілі проведення заходів; – надання інформації про те, які переваги одержать співробітники (збільшення професійних знань, підвищення конкурентоспроможності як професіоналів на ринку праці, підвищення заробітної плати, зниження ймовірності помилок у роботі тощо)
Участь + залучення	Залучення на основі інтересу до проведення заходів
Допомога + підтримка	Моральне заохочення всіх ініціатив співробітників у ході навчання, розгляд їх пропозицій щодо поліпшення організації роботи й навчання
Переговори + угоди	Роз'яснення причин і цілей навчання, як воно буде проводитися і як воно вплине на роботу співробітників
Маніпулювання	Проведені заходи носять відтінок обов'язковості для багатьох співробітників

Крім того, для успішного впровадження та використання нового у кадровій роботі в організації повинні застосовуватись такі заходи:

1. Створення “стартової площадки” для нововведень у кадровій роботі.
2. Знаходження таких нововведень, які підтримували б ті працівники, котрих ці нововведення стосуються.
3. Проведення роз’яснювальної роботи з працівниками організації про необхідність прийняття нововведень.
4. Створення дієвого контролю за ходом повномасштабного впровадження нового.
5. Розробка системи мотивації та стимулювання працівників для прискореного продукування та освоєння нових технологій у кадровій роботі, наприклад премії за нові ідеї, за використання і супровід нововведень та інші.

У випадку своєчасного виявлення опору працівників кадровим нововведенням, вжиття своєчасних заходів для його зменшення й подолання, підвищується ймовірність отримання позитивного результату від їх впровадження.

9.7. Результати впровадження кадрових нововведень

У результаті кадрових нововведень керівництво організації прагне отримати певний ефект та очікує, що проведені зміни будуть ефективними. Фактори, які впливають (позитивно чи негативно) на успішність нововведень у кадровій роботі організації, поділяють на об’єктивні та суб’єктивні (рис.9.4) [14].

Розглянемо більш детально суб’єктивні фактори. Як показують дослідження, жінки більш успішні в тих галузях, які потребують інновацій, а максимальні інноваційні установки мають люди у віці 30-39 років, консервативно-узагальнені установки – у віці 50-59 років. Сприяють успішності інновацій такі якості, як схильність до ризику, зацікавленість у службовому зростанні, високий професіоналізм, особиста причетність, установка на

нововведення. Люди з вищим рівнем освіти більш сприйнятливі до нововведень. Новачки охоче приймають зміни, ніж робітники зі стажем.

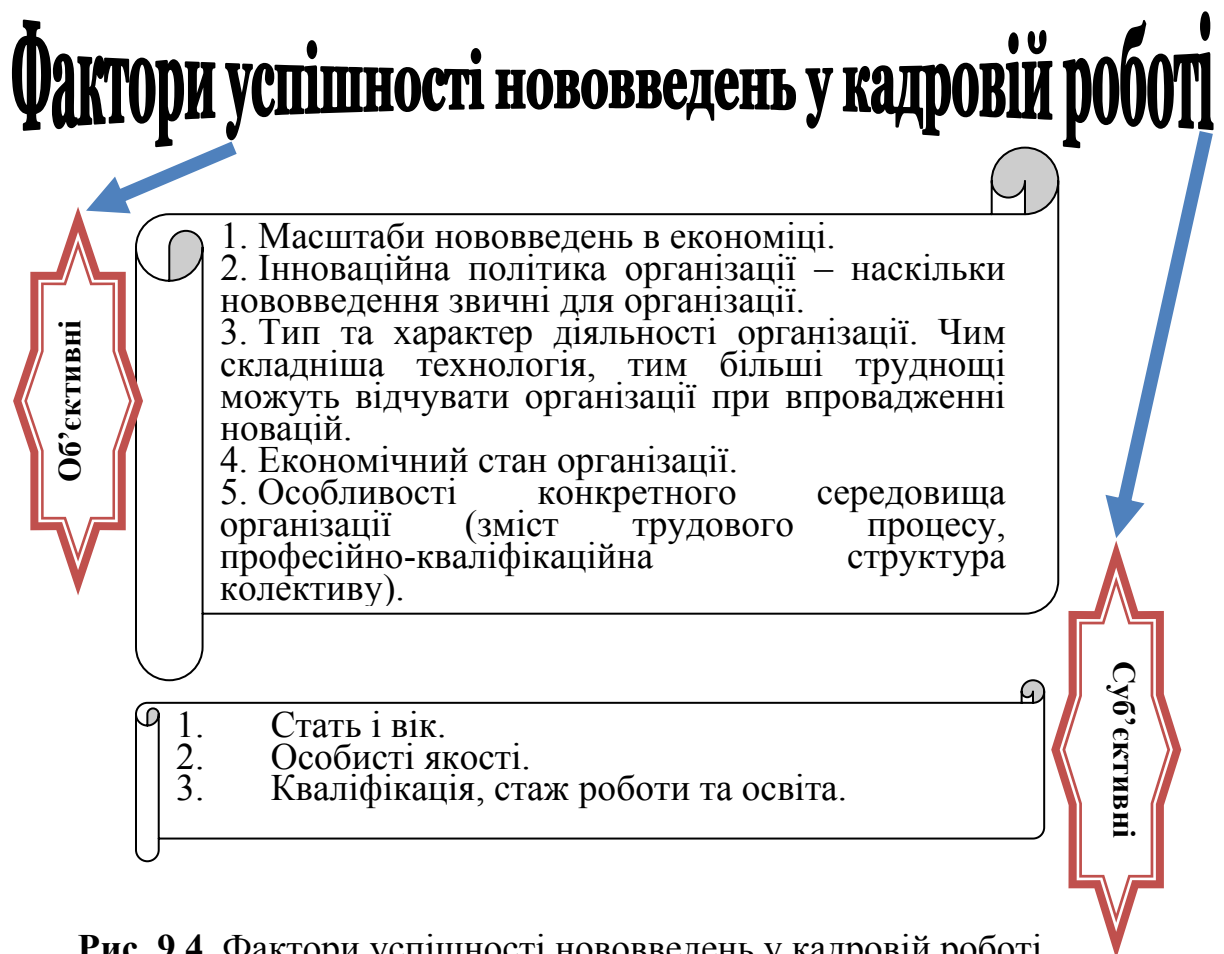


Рис. 9.4. Фактори успішності нововведень у кадровій роботі

Нововведення у кадровій роботі можна умовно поділити на ефективні та неефективні або нейтральні.

До нейтральних або неефективних нововведень у кадровій роботі можна віднести такі:

- 1) часту ротацію кадрів без досить об'єктивних причин і за відсутності програми діяльності нових працівників на нових посадах ("перетряска" кадрів);
- 2) висування на керівні посади менш професійних на даний момент працівників;
- 3) використання нововведень, що модифікують або поліпшують кадрову роботу, замість радикальних або навпаки;

- 4) проведення масштабних, системних нововведень у кадровій роботі там, де можна обмежитися частковими нововведеннями;
- 5) відновлення керівних посад без підготовленого кадрового резерву й достатнього вибору;
- 6) проведення таких нововведень у кадровій роботі, які блокують новаторську діяльність в організації (рівні права, рівна оплата за працю й т.д.);
- 7) заміна новаторів на менш творчі кадри або введення методів роботи, які утрудняють діяльність новаторських кадрів;
- 8) поєднання прогресивного керівництва й консервативного колективу організації або, навпаки, наявність консервативного керівництва й прогресивного колективу;
- 9) спроба введення нових форм роботи з кадрами при консервативному керівництві й кадровому ядрі організації [16].

Повністю оцінити ступінь віддачі від проведення кадрових нововведень складно тому, що керівництво організації інколи точно не інформує про спричинені нововведенням зміни в роботі. Однак зазвичай результати проявляються в такому:

- 1) Помітно зростає інтерес у період навчання до проведених заходів, незважаючи на те, що багато з них проводяться у позаробочий час.
- 2) Зростання інтересу до роботи й у період, і після завершення навчання.
- 3) Значне підвищення ініціативності співробітників і підвищення ефективності роботи, зокрема зниження кількості втрат клієнтів.
- 4) Зростання економічних показників роботи ряду відділів (судячи зі зростання заробітної плати й розвитку соціальних програм).

Нововведення в кадровій роботі може бути задокументовано й подано у вигляді:

- нової кадрової політики; нової стратегії управління персоналом;
- нової оргструктури системи управління персоналом;

- нового положення, наприклад про оплату праці або про атестацію персоналу;
- нової схеми функціональних взаємозв'язків або функціонального поділу праці;
- нового положення про підрозділ або нову посадову інструкцію;
- нової методики формування кадрового резерву й т.п.

Ефективність кадрових нововведень – це їх результативність стосовно інтересів учасників [3]. Результативність тут відбиває співвідношення витрат і результатів. Розрізняють комерційну, бюджетну, економічну й соціальну ефективність кадрових нововведень.

Соціальна ефективність кадрових нововведень – це соціальний результат кадрових нововведень у вигляді:

- зміни кількості робочих місць в організації в цілому або в окремих структурних підрозділах;
- поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників;
- зміни умов праці працівників та поліпшення здоров'я працівників;
- зміни структури виробничого персоналу.

Таким чином, кадрові нововведення є важливою частиною системи розвитку персоналу, яка дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу за умови грамотного їх розроблення та впровадження.



Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під нововведеннями в кадровій роботі?
2. Назвіть основні принципи та методи управління нововведеннями в кадровій роботі.
3. Назвіть ознаки класифікації нововведень у кадровій роботі.
4. Хто є новатором в організації та які типи новаторів існують?
5. Охарактеризуйте етапи процесу управління нововведеннями в кадровій роботі.