

Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства

О. НАУМОВА,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті розглянуто напрями та рівні організації інноваційної діяльності персоналу, які враховують пряму та опосередковану участь персоналу. Висвітлено особливості різних типів формування груп працівників для вирішення завдань зі створення інновацій. Наведені способи опору інноваціям та запропоновані заходи щодо його подолання.

В статье рассмотрены направления и уровни организации инновационной деятельности, которые учитывают прямое и косвенное участие персонала. Отображены особенности различных типов формирования групп работников для решения задач по созданию инноваций. Приведены способы сопротивления инновациям и предложены мероприятия по их преодолению.

The article deals with the directions and levels of the organization of staff innovative activity which takes into consideration direct and indirect staff participation. The article highlights the features of different types of work groups organization to decide tasks concerning the creation of innovations. It is necessary to distinguish the ways of resistance to innovations and to offer methods of its overcoming.

Ключові слова: інновація, організація інноваційної діяльності персоналу, опір інноваціям.

Постановка проблеми. Науково-технічний розвиток підприємства радикальним чином впливає на організацію та мотивацію інноваційної діяльності персоналу. Підвищуючи змістовність праці, зменшуючи її фізичне навантаження на працівника та забезпечуючи виробництво сучасної високоякісної продукції, науково-технічний розвиток підприємства відіграє роль механізму самоорганізації внутрішньої мотивації праці персоналу. За цих умов у працівників, які займаються інноваційною діяльністю на підприємстві та володіють високим рівнем інтелектуальних здібностей та внутрішньої мотивації, з'являється прагнення до подальшого поглиблення інтелектуалізації своєї праці. Це в свою чергу сприяє інтенсифікації інноваційної активності персоналу та зацікавленості в залученні до інноваційної діяльності всіх працівників підприємства за допомогою участі в управлінні підприємством,

активної раціоналізаторської роботи, участі у гуртках якості та творчих командах тощо. Така активність працівників дозволяє максимізувати створення та використання нематеріальних ресурсів підприємства для ефективного реалізації та розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку проблем організації та розвитку інноваційної діяльності зробили такі зарубіжні вчені, як П. Друкер, І. Нонака, Р. Саймонс¹, Р. Флорида, А. Карякін² та ін. Серед вітчизняних науковців, які досліджують інноваційний менеджмент, можна виділити І. Галицю³, Н. Краснокутську, І. Петровську, М. Семикіну⁴, Л. Федулову та ін. Разом з тим, досі недостатньо дослідженими залишаються багато аспектів проблеми організації інноваційної діяльності персоналу підприємства.

Виходячи з вищезазначеного, **метою цієї статті** є аналіз напрямів, рівнів та форм організації іннова-

¹ Саймонс Р. Создание высокоэффективных рабочих мест / Р. Саймонс // Эффективная организация. — М.: «Юнайтед Пресс», 2009. — С. 9–32.

² Карякин А. М. Совершенствование управления предприятиями в сфере наукоемкого производства и инновационной деятельности на основе концепции рабочих команд / А. М. Карякин. — ИГЭУ. — Иваново, 1998. — 160 с.

³ Галиця І. О. Науково-інноваційні структури великих підприємств: напрями трансформації / І. О. Галиця // Проблеми науки. — 2005. — № 11. — С. 14–19.

⁴ Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / М. В. Семикіна. — Кіровоград: ПіК, 2003. — 426 с.

ційної діяльності персоналу; розробка заходів подолання опору інноваціям.

Виклад основного матеріалу. Дослідження великих вітчизняних фармацевтичних підприємств, які мають найбільші виробничі потужності, дозволило встановити, що організація інноваційної діяльності персоналу передбачає здійснення таких заходів:

1) організація на підприємстві підрозділів технічного розвитку, наприклад, дослідних та експериментаторських відділів, відділу контролю якості тощо;

2) активна співпраця підприємства із зовнішніми організаціями, які, взаємодіючи з внутрішніми структурними підрозділами, виконують певні функції з розвитку підприємства (наприклад, у сфері підготовки кадрів, техніко-технологічного вдосконалення виробництва, розробки та впровадження інноваційної продукції);

3) організація та розвиток каналів підвищення науково-технічного рівня виробництва, формування та реалізація цільової програми розвитку виробництва та якості продукції, розвиток комунікаційних систем та програм управління знаннями, стимулювання розвитку горизонтальних зв'язків між працівниками;

4) використання нових процесів і продуктів з метою інтенсифікації інноваційної діяльності персоналу;

5) неперервне навчання персоналу;

6) формування творчих команд;

7) використання та розвиток механізмів обліку, аналізу та підтримки реалізації ініціатив (нових ідей, пропозицій з удосконалення виробничих процесів тощо) працівників;

8) розвиток самосвідомості працівників, надання працівникам максимально можливого рівня свободи для творчого пошуку та реалізації своїх інноваційних ідей у межах стратегічного плану розвитку підприємства, толерантне ставлення керівників до

небажаних результатів інноваційної діяльності працівників;

9) автоматизований облік, оцінка та визнання (моральне, матеріальне) внеску працівників у розвиток підприємства.

Аналіз інноваційної діяльності персоналу на фармацевтичних підприємствах показав, що створення принципово інноваційного лікарського препарату вимагає від підприємства розвиненої, самодостатньої організаційної структури з упровадження інновацій, потужного виробничого потенціалу та можливості ініціювання й здійснення фундаментальних наукових досліджень та застосування результатів таких досліджень у виробництві.

Виходячи з проведеного нами дослідження, організацію участі персоналу в інноваційній діяльності ми розглядаємо в єдності двох напрямів (рисунок). Перший напрям – пряма участь персоналу в інноваційній діяльності відповідно до визначеної інноваційної стратегії підприємства, його місії, цілей та завдань. Цей напрям передбачає, що інновація може бути ініційована та впроваджена як самим працівником (наприклад, вдосконалення умов праці, створення нового методу роботи інформаційної системи, раціоналізаторська пропозиція тощо), так і чітко визначена локальними нормативними документами (наприклад, наказ про створення проектної групи для розробки нового продукту). Другий напрям пов'язаний з опосередкованою участю персоналу в інноваційній діяльності. За цим напрямом робота персоналу над інноваціями має більш неформальний характер. Наприклад, ідея може бути запропонована до розгляду на неформальних нарадах з обміну досвідом. Підтримку з реалізації інновацій можуть надавати спеціальні ради (на рівні підприємства) та комітети експертів (на рівні окремих відділів).

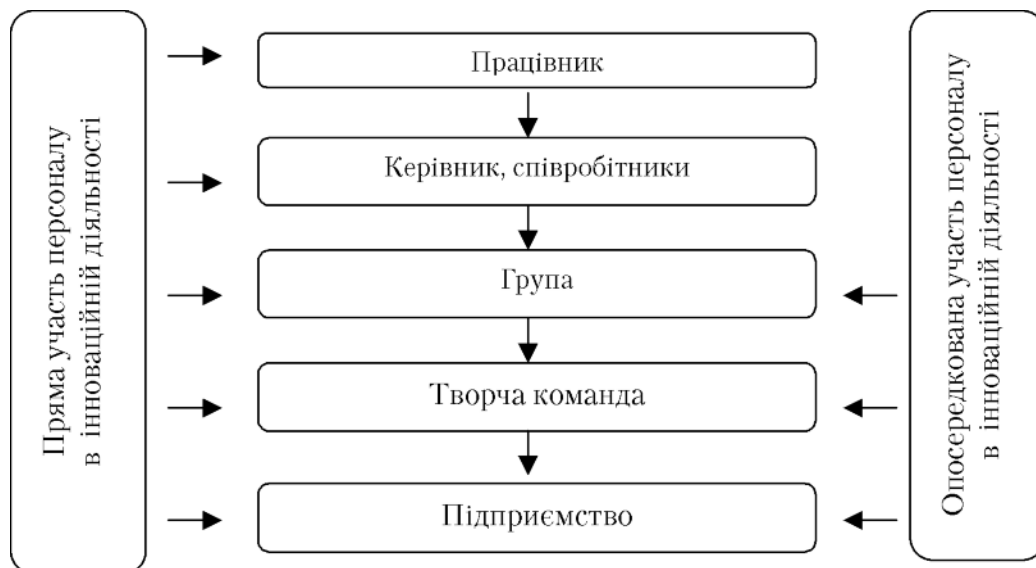


Рис. Схема напрямів та організаційних рівнів участі персоналу в інноваційній діяльності

Ми пропонуємо наступні напрями організації участі персоналу в інноваційній діяльності.

1) Безпосередня участь персоналу в інноваційній діяльності відбувається на таких організаційних рівнях.

➤ *Працівник.* На цьому організаційному рівні працівник під час виконання завдань застосовує елементи новизни (вдосконалення) у трудових процесах (управлінських, виробничих тощо). Працівник створює нововведення прямо на робочому місці самостійно, без наказів керівника або допомоги співробітників. Найчастіше реалізується на підприємстві у вигляді раціоналізаторських пропозицій (технологічне, технічне або організаційне рішення) або рішень щодо вдосконалення інформаційних, трудових, соціально-психологічних, юридичних та інших аспектів діяльності працівника.

➤ *Керівник, співробітники.* Зміни або вдосконалення у трудовому процесі пропонуються виконати працівнику керівником та/або співробітниками, або працівник узгоджує проведення самостійно ініційованих змін із керівником та/або співробітниками. Цей рівень також охоплює працівників, які виконують час від часу, окрім інших регламентованих виробничих завдань, завдання особливого характеру (наприклад, планування вдосконалення технологічного процесу виробництва лікарського препарату), які були ініційовані керівником у формі наказу або розпорядження (наприклад, аналіз ризиків вдосконалення технологічного процесу, попереднє обговорення запланованих робіт, аналіз поточного стану під час виконання запланованих робіт, аналіз результатів виконаних робіт та прийняття відповідних рішень). Метою інноваційної діяльності на цьому рівні є використання знань та досвіду персоналу в процесі вдосконалення діяльності підприємства.

➤ *Група.* Працівники, об'єднані у спеціальну групу (наприклад, гурток якості), працюють над удосконаленням діяльності підприємства на постійній основі. Поширеними методами генерування ідей та досягнення консенсусу є метод мозкового штурму, метод номінальних груп, діаграма спорідненості.

➤ *Творча команда.* Підприємство довгостроково фокусується на здійсненні процесних інновацій, для чого організовує творчі команди (інноваційні команди) для кожного інноваційного проекту. До цих команд можуть входити працівники з одного структурного підрозділу, а у випадках здійснення радикальних інновацій – різних структурних підрозділів підприємства. Творчі команди формуються відповідно до ланцюжка створення доданої цінності. Цей рівень передбачає узгоджену щільну взаємодію різних структурних відділів підприємства, в тому числі з підприємствами-контрагентами.

➤ *Підприємство.* Це найвищий організаційний рівень, що характеризується роботою персоналу над

всіма видами інновацій, які можуть здійснюватися підприємством. Прикладами механізмів організації інноваційної діяльності на цьому рівні є діалогові конференції, пошукові конференції, конференції з розвитку підприємства.

Перші два організаційні рівні орієнтовані на здійснення змін працівником. Їх розвиток сприяє зростанню можливостей працівників брати участь у різноманітних творчих групах або проектах, в яких проблеми ідентифікуються, аналізуються та вирішуються шляхом діалогів, обговорень «за круглим столом», неформального спілкування та співпраці між співробітниками й керівниками.

Останні три організаційні рівні інноваційної діяльності персоналу покликані прискорювати створення та розвиток інноваційних процесів на підприємстві на мікрорівні.

Всі запропоновані п'ять рівнів тісно взаємопов'язані між собою внесеними ініціативами суб'єктів різних організаційних рівнів та їх скоординованою реалізацією. Інноваційна діяльність персоналу на кожному рівні підпорядкована стратегії підприємства та здійснюється відповідно до визначеної місії та цілей підприємства.

Слід відзначити, що ідеальний варіант безпосередньої участі працівника в інноваційній діяльності передбачає, що він може бути задіяний на всіх організаційних рівнях одночасно. Але на практиці ці організаційні рівні реалізуються в різних комбінаціях.

2) Опосередкована участь персоналу в інноваційній діяльності здійснюється через уповноважених представників (представників профспілки, групи або творчої команди) зазвичай на трьох останніх рівнях. Узагальнюючи досвід зарубіжних промислових підприємств, наведемо можливі способи організації опосередкованої участі персоналу в інноваційній діяльності.

➤ *Підприємство.* На цьому рівні використовуються такі способи, як представлення ідей персоналу на спеціалізованих радах підприємства, функціонування яких полягає в акумулюванні, аналізі та прийнятті до впровадження новаторських ідей. Наприклад, у Норвегії діє національна угода про заробітну плату, яка укладена між національною профспілковою організацією та Норвезькою спілкою торгово-промислових підприємств. Другий розділ цієї угоди містить положення, які регулюють напрями та механізми кооперації, створення та організацію спеціальних рад, які сприяють розвитку підприємств. Спеціальні ради ініціюють, контролюють планування та здійснення обміну інформацією на основі організації різноманітних спеціалізованих науково-практичних конференцій, присвячених проблемам інноваційного розвитку торгово-промислових підприємств.

➤ *Творча команда.* Результатом неформальних нарад (з'їздів, конференцій) працівників різних відділів, які обговорюють проекти з розвитку інноваційної діяльності підприємства, завжди є низка конструктивних пропозицій щодо організаційних вдосконалень та виробничих інновацій, які не мають прямого відношення до здійснених інноваційних проектів підприємства. Робота спеціалізованих рад (або подібних організаційних утворень) передбачає активну роль в інформуванні всіх працівників підприємства про існування таких проектів. На ці ради можуть покладатися обов'язки з організаційної підтримки проектів інноваційного розвитку підприємства, наприклад, управління комісією експертів з інноваційних проектів, пошук експертів з подолання конкретних виробничих або інших проблем на підприємстві. Для створення та реалізації інноваційних проектів (або проектів, спрямованих на організаційні вдосконалення), які передбачають участь одного або декількох відділів підприємства, створюється рада відділів, результатом діяльності якої є підвищення продуктивності, управління якістю продукції та вдосконалення виробничих, соціально-трудових та інших умов роботи на підприємстві. Наприклад, працівники на цьому рівні можуть брати участь в інноваційній діяльності як експерти з впровадження організаційних змін, переконструювання, доробки технологічних процесів тощо на підприємстві на рівні своїх відділів.

➤ *Група.* Ініційовані на рівні підрозділу (рада, гурток якості тощо) локальні вдосконалення в роботі відділу з метою прийняття оптимального рішення можуть бути скоординовані з локальним комітетом експертів у формі рекомендації з планування робіт з удосконалення продукції, технологій, методів управління та координації дій членів підрозділу. Місцевий комітет може також займатися реєстрацією пропозицій працівників з удосконалення з їх подальшою реалізацією.

Серед організаційних чинників участі персоналу в інноваційній діяльності вагоме місце посідають типи формування груп працівників для вирішення завдань зі створення інновацій. Ці групи можуть бути утворенні у таких формах:

➤ *міжфункціональна команда.* Команда утворюється з працівників функціональних відділів різних ієрархічних рівнів для вирішення проблем, які стосуються діяльності декількох відділів. Міжфункціональні команди, сформовані на постійній основі, найчастіше працюють при реорганізації підприємства, коли декілька функціональних відділів трансформуються у міжфункціональні команди та вирішують велику кількість виробничих проблем. На тимчасовій основі міжфункціональні команди формуються спеціально для виконання конкретного завдання, після якого команда розпускається. Найбільш поширеними є змішані міжфункціональні

команди, які функціонують на постійній основі, їх учасники працюють у різних відділах і зустрічаються для вирішення проблем, які час від часу необхідно розв'язувати. Оптимальна чисельність команди становить чотири-десять працівників. Робота команди здійснюється у робочий час. Результати діяльності команди мають бути представлені у вигляді плану дій із відповідними графіками впровадження та показниками очікуваних результатів, носять формально обов'язковий характер для виконання менеджерами. За необхідності до роботи команди можуть долучатися зовнішні експерти;

➤ *творча команда (проектна команда).* Сформована команда бере на себе колективну відповідальність за вирішення конкретної проблеми, яка досягається шляхом розробки та реалізації певного інноваційного проекту. Тип роботи команди є міжфункціональним. Після виконання проекту команда може бути розформована;

➤ *гурток якості.* Це постійно діюча група, що має лідера, участь у ній має добровільний характер. Вироблені працівниками пропозиції направляються уповноваженому представнику, який відповідає за впровадження цих пропозицій. Робота гуртків якості спрямована на організацію довгострокової діяльності працівників у галузі вдосконалень продуктів, процесів та методів управління;

➤ *команда з паралельної інженерної розробки.* Команда покликана підвищувати якість продукції, скорочувати терміни розробки та виробництва інноваційної продукції. Типовий склад команди складається з інженерів-технологів, менеджерів і працівників виробничого відділу, розробників, спеціалістів з маркетингу, працівників планового та фінансового відділів, представників відділу продажів, клієнтів, зовнішніх експертів. Інтеграційний спосіб роботи команди передбачає тісну співпрацю працівників різних відділів, наприклад, починаючи з концепції створення ліків нового покоління до їх масового виробництва. Робота певного відділу не ізольована від діяльності інших відділів. Персонал підприємства — це злагоджений колектив. Наприклад, постійно взаємодіючи, інженери-технологи забезпечують лікам найвищий рівень технологічності, а відділ продажів проводить роботу над відображенням у технічному завданні поточних та майбутніх вимог ринку. Команда скорочує терміни виконання завдання, виконуючи трудові процеси по можливості паралельно, а не послідовно.

Перший, другий та четвертий типи організаційних об'єднань працівників покликані вирішувати проблеми інновацій, пов'язані із системними порушеннями, в той час, як гуртки якості працюють над локальними порушеннями.

Аналіз інноваційної діяльності персоналу фармацевтичних підприємств показав, що лідер команди

(групи) має максимально сприяти взаємодії учасників команди та інших працівників підприємства, а також науковців, технічних спеціалістів та інших експертів за межами підприємства. Інноваційний проект вдало реалізується командою в результаті прийняття на себе певного рівня ризику, найчастіше з найменшою імовірністю поразки; ретельного дослідження отриманих результатів проведених експериментів; систематизації та узагальнення досвіду та здійснення нових спроб у напрямі вдосконалення інновації.

Важливо й те, що лідер має ефективно протидіяти опору інноваціям, що чинять працівники, які не беруть безпосередньої участі в інноваційній діяльності. Нерідко, чим більшого успіху досягло підприємство, окремий відділ підприємства або команда працівників у минулому від впровадження інновації, тим більш агресивну дію мають організаційно-психологічні бар'єри. Якщо працівник тривалий час досягав успіху в інноваційній діяльності, то через певний проміжок часу в нього починає розвиватися відчуття самодостатності. Це може призвести до опору змінам, які пов'язані з процесом упровадження більш прогресивних інновацій на підприємстві.

Здійснюючи інноваційний розвиток, підприємство має вирішити проблему, яка зумовлюється, з одного боку, прагненням здійснювати інновації та пов'язані з ними організаційні зміни, а з іншого — тим, що працівники прагнуть стабільності в роботі при досягненні успіху (умови праці, неформальні відносини в колективі, оплата праці), поважають уславлені традиції.

Опір інноваціям з боку працівників може чинитися у декількох формах, а саме: активна або пасивна протидія змінам у формі безпосередніх конфліктів; уникнення змін (пряма відмова або відособлення); нейтральне ставлення до змін; пристосування до змін.

Механізм подолання опору працівників інноваціям складається з таких заходів:

1) всебічне інформування працівників про стан роботи підприємства, своєчасне доведення до від-

ма працівників положень стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства тощо;

2) забезпечення інтересів працівників у впровадженні інновацій (гідна оплата праці, поглиблення знань та збагачення досвіду роботи, забезпечення оформлення спільних прав на створений працівником продукт інтелектуальної власності);

3) неперервне навчання персоналу;

4) розвиток комунікаційних засобів (мережі знань, інформаційних технологій, створення формальних та неформальних команд з вирішення конкретних інноваційних завдань, організація конференцій з розвитку підприємства);

5) організаційне забезпечення та моральне заохочення свободи реалізації ініціативи працівників, спонукання працівників до пошуку, ідентифікації та вирішення проблем, пов'язаних з інноваційною діяльністю;

6) розвиток відчуття відповідальності працівників за результат інноваційної діяльності, встановлення щільних взаємозв'язків та взаємодії між працівниками різних відділів.

Висновки. Проведене нами дослідження вітчизняних фармацевтичних підприємств показало, що здійснюючи інноваційний розвиток, підприємство постає перед вирішенням проблеми створення інновацій та подолання опору змінам, які чинять працівники, намагаючись дотримуватися стабільності в роботі при досягненні помітного позитивного результату. Комплексне вирішення проблем організації інноваційної діяльності передбачає розвиток децентралізованого управління персоналом шляхом формування груп працівників з вирішення інноваційних проблем, заохочення та максимальну організаційну підтримку ініціювання працівниками створення інновацій та їх подальшої реалізації, неперервне навчання працівників, заохочення обміну досвідом у сфері інноваційної діяльності, неформального обміну знаннями. Наведені пропозиції дозволять ефективно використовувати інтелектуальний та творчий потенціали персоналу для інноваційного розвитку фармацевтичного підприємства.