

УДК 005.331:334.7

А. В. Прокопьев

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»,
Чебоксары, e-mail: loop711@mail.ru

Т. Н. Чернышова

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»,
Чебоксары, e-mail: tolivanova@yandex.ru

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО СОТРУДНИКА В РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: человеческий капитал, инновации, инновационный сотрудник, функции менеджмента, мотивация, стимулирование.

В статье рассматривается проблема участия инновационного сотрудника в реализации функций менеджмента. Современная организация подвержена воздействию быстро изменяющихся внешних факторов, что делает ее уязвимой без адекватного и превентивного управления. Инновационный сотрудник, как сотрудник, обладающий инновационным потенциалом, может привлекаться к участию в управлении и к реализации других функций менеджмента. Такая форма взаимодействия дает положительные результаты. Инновационный сотрудник обогащает управление новыми идеями, нестандартным видением решения проблем и пр. Участие инновационного сотрудника в реализации других функций менеджмента также приносит организации пользу, делая ее более гибкой и адаптивной к изменениям. При этом в организации должны быть созданы необходимые условия для реализации инновационного потенциала сотрудников, как организационные, так и психологические. Менеджмент организации должен изучать мотивы инновационных индивидов с целью создания необходимой системы мотивации, способствующей раскрытию инновационного потенциала сотрудников.

A. V. Prokopen

Chuvash State University named after I.N. Ulyanov, Cheboksary,
e-mail: loop711@mail.ru

T. N. Chernyshova

Chuvash State University named after I.N. Ulyanov, Cheboksary,
e-mail: tolivanova@yandex.ru

THE ROLE OF THE INNOVATIVE EMPLOYEE IN THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE ORGANIZATION

Keywords: human capital, innovations, innovative employee, management functions, motivation, stimulation.

The article deals with the problem of participation of an innovative employee in the implementation of management functions. The modern organization is exposed to rapidly changing external factors, which makes it vulnerable without adequate and preventive management. An innovative employee, as an employee with innovative potential, can be involved in management and in the implementation of other management functions. This form of interaction gives positive results. An innovative employee enriches management with new ideas, non-standard vision of solving problems, etc. The participation of an innovative employee in the implementation of other management functions also benefits the organization, making it more flexible and adaptive to change. At the same time, the organization must create the necessary conditions for the realization of the innovative potential of employees, both organizational and psychological. The management of the organization should study the motives of innovative individuals in order to create the necessary motivation system that contributes to the disclosure of the innovative potential of employees.

Введение

В условиях постоянно изменяющихся факторов внешней среды, резких изменений в технологиях и потребительских пред-

почтениях, открытия новых знаний и т.п. коммерческие организации вынуждены искать новые способы своего существования на рынке, сохраняя или увеличивая конку-

рентное преимущество. Выполнение этой задачи невозможно без внедрения инноваций в деятельность организации, которые сегодня становятся необходимым минимумом для успешной работы на высокодинамичном рынке.

Инновации пронизывают все сферы деятельности современной организации, начиная от менеджмента и заканчивая реализацией готовой продукции потребителю. Создание и внедрение инноваций – это дорогостоящий процесс для любой организации. Следовательно, важно грамотно расставить приоритеты в развитии инновационной деятельности. Правильная расстановка позволит организации успешно развиваться не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периодах. Человеческий капитал – это ресурс долговременного вложения и отдача от него носит долгосрочный характер. Инвестиции в человеческий капитал, в его инновационное развитие позволит организации в будущем занять лидирующие позиции в отрасли.

Целью исследования является выявление особенностей инновационного сотрудника и определение его роли в реализации функций менеджмента в организации.

Материал и методы исследования

Методы исследования, используемые в данной статье: монографический, индукции и дедукции, анализа и синтеза, системный подход. С точки зрения классического менеджмента выделяют «субъект» и «объект» управления. Они четко разделены по функциям и между ними существует прямая и обратная связь. Однако изменения, происходящие на рынке, заставляют организации искать новые формы управления и взаимодействия между сотрудниками и менеджментом. Такие формы организации управления, как матричные и проектные структуры, сокращают разрыв между менеджером и подчиненным, делая последнего зачастую полноправным участником процесса управления. По мере развития конкурентных отношений такие формы приобретают все более важное значение. Меняется роль сотрудника в организации. Из функциональной единицы, работающей строго в рамках своих должностных полномочий, он становится активным участником процессов управления, проявляя инновационное поведение. Исходя из этого, можно говорить об инновационном сотруднике в организации.

Инновационный сотрудник – это сотрудник, обладающий инновационным потенциалом, который он может реализовать в организации (для этого в организации должны быть созданы необходимые условия). При этом такой сотрудник может быть представителем любой профессии. Если сотрудник, обладающий инновационным потенциалом, не имеет возможности реализовать его в организации (не созданы необходимые условия), это делает его роль в организации неотличимой от роли классического функционального сотрудника.

С точки зрения «теории X» и «теории Y» Д. Макгрегора [4] принимать участие в реализации функций менеджмента в организации будут, прежде всего, представители теории Y. Сотрудник теории Y стремится участвовать в принятии решений, готов принимать вызовы, он самоуправляем и самомотивирован, готов брать на себя ответственность, творчески подходит к работе. Инновационный сотрудник является представителем теории Y. Он самомотивирован, творчески подходит к решению проблем, предлагает новые идеи, желает участвовать в осуждении проблем и принятии решений по ним, готов брать на себя ответственность, способен управлять рисками. Отличия классического и инновационного сотрудника приведены в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, инновационного сотрудника, прежде всего, интересуют изменения как собственного положения в организации, так и организации в целом. Такой сотрудник смотрит вперед, в принятии решений он опирается на интуицию и предвидение, применяет творческий подход в поиске решения проблем, мотивирует окружающих к инновационному поведению своим примером, идет на риск и управляет им. Такой сотрудник имеет более хорошие перспективы карьерного роста в организации, чем классический сотрудник, опирающийся в своей деятельности преимущественно на инструкции, положения и стандарты, часто ограничивающие проявление творческого начала. Классический сотрудник является объектом управления менеджером в организации, его, прежде всего, интересует стабильность, он принимает решения, основываясь на статистику, опыт и существующие знания. Поведение такого сотрудника характеризуется минимальным риском и допуском высокой степени контроля со стороны менеджера над своей деятельностью.

Таблица 1

Отличия классического и инновационного сотрудника

| Классический сотрудник | Инновационный сотрудник |
|---|---|
| 1. Принимает решения исходя из прошлого опыта | 1. Принимает решения исходя из видения будущего |
| 2. Следует инструкциям, правилам | 2. Движим новыми идеями, интуицией |
| 3. Полагается на статистику, факты | 3. Полагается на интуицию, предвидение |
| 4. Принуждаем к действиям (путем отрицательной мотивации) | 4. Побуждаем к действию (путем положительной мотивации) |
| 5. Нацелен на сохранение своего положения в организации | 5. Нацелен на изменение своего положения в организации |
| 6. Минимизирует риски своей деятельности | 6. Управляет рисками своей деятельности |
| 7. Поучает | 7. Учит своим примером |
| 8. Следует «Теории X» | 8. Следует «Теории Y» |
| 9. Соглашается с контролем над собой | 9. Старается вводить самоконтроль над собой |
| 10. Добивается повторяемости результатов | 10. Стимулирует инновационное поведение |

Таблица 2

Роль сотрудника в реализации функции «планирование»

| Элементы функции «планирование» | Классический сотрудник | Инновационный сотрудник |
|--|-------------------------|----------------------------|
| Постановка целей и задач | не участвует в процессе | участвует в процессе |
| Определение необходимых ресурсов и их распределение | не участвует в процессе | участвует частично |
| Установление критериев достижения целей | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Определение временных рамок (сроков) выполнения поставленных показателей, задач, целей | не участвует в процессе | может изменять |
| Предвидение возможных последствий достижения целей и учет риска | не участвует в процессе | может вводить рекомендации |
| Доведение планов до сотрудников | не участвует в процессе | не участвует в процессе |

Рассмотрим роль инновационного и классического сотрудника в реализации функций менеджмента в организации. Роль в реализации функции «планирование» представлена в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, классический персонал не участвует в процессе планирования деятельности в организации. Он является объектом управления, на который менеджмент организации оказывает воздействие для достижения целей. Сотрудник соглашается с принятыми решениями менеджмента, т.к. они носят директивный и обязательный характер. Сотрудник может не согласиться с приказом или распоряжением, но не может повлиять на него. При приеме на работу будущий сотрудник взвешивает все «за» и «против» выбранной организации и, если цели и задачи, которые ставит менеджмент, слишком сложны для него, он может отказаться от данной должности

и продолжить искать организацию с более приемлемыми для него условиями.

Инновационный персонал получает доступ к участию в процессе планирования в организации, и этому есть объективные причины. В современной экономике в условиях высокой конкуренции, быстрого развития научно-технического прогресса и недостатка информации менеджмент сталкивается со сложностью принятия правильных управленческих решений. В такой ситуации безальтернативное директивное управление может приводить к ошибкам, которые будут повышать издержки организации и снижать ее конкурентоспособность. Функция «планирование» в организации на устоявшемся рынке реализуется на уровне менеджмента без участия персонала, т.к. решения принимаются на основе статистически данных и имеющегося опыта у организации. В условиях нестабиль-

ности такой подход имеет ряд ограничений, так, недостаток информации не позволяет принимать решения с высокой вероятностью их корректности.

Таким образом, при реализации функции «планирование» менеджмент организации в значительной степени выиграет, если будет привлекать к этому процессу инновационный персонал, с помощью которого можно более гибко спланировать деятельность организации, минимизируя затраты и находя более эффективные способы достижения поставленных задач.

Рассмотрим роль инновационного и классического сотрудника в реализации функции «организация». Данные представлены в таблице 3.

Основной задачей функции «организация» является создание организационной структуры, позволяющей персоналу эффективно работать для достижения поставленных целей. Функция «организация» включает в себя такие важные элементы менеджмента, как делегирование, департаментализация, установление диапазона контроля и степени централизации, а также регламентирование. Данные вопросы, особенно в области делегирования и департаментализации, решаются на высших уровнях менеджмента и, ни классический, ни инновационный персонал не принимают участия в данном процессе.

Установление диапазона контроля представляет собой, прежде всего, определение размера команды, находящейся в подчинении одного менеджера. При инновационном подходе к деятельности в организациях часто создаются матричные и проектные структуры, целью которых является создание уникальных продуктов, услуг и технологий. Во главе таких команд стоит проектный менеджер, который сам отбирает команду из необходимых ему сотрудников. Кроме этого, сотрудник сам может

высказать желание присоединиться к той или иной команде, чтобы реализовать свой творческий и лидерский потенциал. В этой ситуации количество инновационных сотрудников в командах будет варьироваться в зависимости от целей, сложности и масштаба деятельности.

С точки зрения централизации, как степени сосредоточения у менеджеров различных уровней полномочий по принятию решений, инновационный персонал также может участвовать в данном процессе. Инновационному сотруднику могут расширить «по вертикали» рамки для принятия решений. Такой шаг позволит наделить сотрудника большими полномочиями и ответственностью при принятии индивидуальных решений, что может стимулировать его к реализации творческого потенциала и проявлению лидерских качеств.

Регламентирование осуществляется для разработки организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, правил и процедур, которые являются результатами выполнения функций организации. Четкие регламенты необходимы для выполнения стандартной работы организации, однако в инновационных процессах такие регламенты либо пока невозможно установить, т.к. деятельность еще не стандартизирована, либо их установка «затормозит» процесс инноваций. Инновационному персоналу обычно предоставляется большая свобода по срокам, затратам и результатам деятельности. В ходе стабилизации производственной деятельности инновационный персонал вносит свои рекомендации и коррективы в будущие нормы и нормативы, которые впоследствии станут стандартом для классического персонала.

Рассмотрим роль инновационного и классического сотрудника в реализации функции «мотивация» в организации. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 3

Роль сотрудника в реализации функции «организация»

| Элементы функции «организация» | Классический сотрудник | Инновационный сотрудник |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Делегирование полномочий и функций | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Департаментализация | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Установление диапазона контроля и степени централизации | не участвует в процессе | участвует частично |
| Регламентирование | участвует частично | участвует в процессе |

Таблица 4

Роль сотрудника в реализации функции «мотивация»

| Элементы функции «мотивация» | Классический сотрудник | Инновационный сотрудник |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Изучение мотивов деятельности сотрудников | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Создание системы стимулов для сотрудников | не участвует в процессе | участвует частично |
| Формирование условий для реализации стимулов | не участвует в процессе | участвует частично |

Таблица 5

Роль сотрудника в реализации функции «контроль»

| Элементы функции «контроль» | Классический сотрудник | Инновационный сотрудник |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Создание системы учета в организации | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Контроль за реализацией планов | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Поддержка процесса планирования | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Обеспечение руководства аналитической информацией для принятия управленческих решений | не участвует в процессе | участвует частично |

Таблица 6

Роль сотрудника в реализации функции «координация»

| Элементы функции «координация» | Классический сотрудник | Инновационный сотрудник |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Создание рациональных связей между структурными подразделениями | не участвует в процессе | не участвует в процессе |
| Координация деятельности между структурными подразделениями | не участвует в процессе | участвует частично |
| Координация деятельности внутри структурных подразделений | участвует частично | участвует в процессе |

Как видно из таблицы 4, классический работник не задействован в реализации функции «мотивация» в организации. При соискании на должность он выбирает, какая система мотивации ему больше подходит и делает выбор в пользу той или иной организации. Такой работник прекрасно понимает, за что получает вознаграждение и что нужно сделать чтобы вознаграждение повысилось. Работа здесь стандартизирована, формализована, и от работника не требуется творческого подхода к решению текущих задач. Менеджмент, как правило, применяет положительную или отрицательную материальную мотивацию.

В случае с инновационным работником система мотивации становится сложнее [1]. Менеджмент должен изучить и понять систему мотивов такого работника. Кроме этого важность нематериальных стимулов в значительной степени возрастает для инновационного работника. Здесь необходимо применять индивидуальный подход к каждому работнику, т.к. нематериальные сти-

мулы могут значительно отличаться в зависимости от личности индивида. Инновационный работник должен подсказать менеджеру, какие стимулы активизируют его инновационную активность, а какие – нет. Грамотное построение системы стимулов в организации позволит естественным образом запустить инновационные процессы и стимулировать проявление инновационной активности сотрудников.

Рассмотрим роль инновационного и классического сотрудника в реализации функции «контроль» в организации. Данные представлены в таблице 5.

Таблица свидетельствует, что классический сотрудник не участвует в процессах реализации функции «контроль». Инновационный сотрудник может обеспечивать руководство аналитической информацией для принятия управленческих решений. Такая информация может носить расширенный характер, т.е. сотрудник может доносить до руководства собственные более точные данные и дополнительные показатели, что

позволит в будущем более тонко скорректировать деятельность. Принятие такой информации менеджментом должно опираться на высокий уровень доверия к инновационному сотруднику.

Рассмотрим роль инновационного и классического сотрудника в реализации функции «координация» в организации. Данные представлены в таблице 6.

Координацией на уровне организации занимается менеджмент организации. Ни классический, ни инновационный сотрудник не учувствуют в реализации данной функции. Однако на уровне команд и групп, где не требуется жесткая формализация, координация становится организующей функцией внутри этой структуры. В координационный процесс могут быть включены различные сотрудники в зависимости от выполняемых задач. Одним из преимуществ координации является то, что она мотивирует работника к сотрудничеству, совместному поиску альтернативных решений, а также обмену опытом.

Результаты исследования и их обсуждение

Инновационный сотрудник проявляет в организации инновационную активность. Он выходит за рамки установленных стандартов и предлагает новые решения для существующих или будущих проблем. Поведение инновационного работника напрямую связано с проявлением активности, инициативы и творческого начала. Такой работник самомотивирован к инновационной деятельности, при этом в организации должны быть созданы необходимые условия для реализации таких проявлений.

Инновационный сотрудник участвует в реализации функций менеджмента в организации. Такое участие вызвано объективной необходимостью, диктуемой рынком. Высокодинамичный рынок требует постоянного пересмотра и корректировки управленческих решений. Инновационный сотрудник как лицо, положительно воспринимающее изменения, может внести существенный вклад в процессы планирования и организации. Инновационный сотрудник – это новатор, способный предложить альтернативные варианты решения проблем.

С точки зрения мотивации инновационный сотрудник, как правило, самомотивирован. Однако в организации должна быть создана грамотная система стимулов. При

этом для инновационного сотрудника нематериальная мотивация играет более значимую роль, чем для классического сотрудника. Таким образом, задача менеджмента организации – правильно определить мотивы инновационного сотрудника и создать соответствующую систему мотивации.

Контроль в организации – обязательная составляющая модели менеджмента. Как правило, творческие индивиды, к которым можно отнести инновационного сотрудника, предпочитают самоконтроль внешнему контролю. Однако в организации существуют определённые стандарты и нормы в отношении всех сотрудников. Для инновационного сотрудника можно создать специальные структуры, в которых контроль будет ослаблен (например, матричная структура). Это даст возможность инновационному сотруднику раскрыть свой творческий потенциал и взять на себя больше ответственности.

Координация в организации необходима для совместного решения поставленных задач. Планированием координационных связей на уровнях организации занимается менеджмент. Однако на уровне команд и групп в данном процессе могут принимать участие все сотрудники. Координация будет проходить более организованно, если в коллективе существует здоровая психологическая атмосфера, все хорошо понимают свои задачи и роли, формы и способы «соприкосновения» между участниками четко оговорены.

Выводы

С точки зрения «теории X» и «теории Y» сотрудники по-разному относятся к своей работе. Для успешного вовлечения сотрудников в управление и в реализацию других функций менеджмента организации необходимы сотрудники-приверженцы теории Y. Такие сотрудники самомотивированы, ответственны, готовы участвовать в управлении и предлагать новые идеи. Кроме этого, вовлеченность сотрудников можно повысить благодаря применению современных методов обучения, которые мотивируют его инновационную активность и творческую заинтересованность [3]. Инновационный сотрудник относится к представителям теории Y. Это сотрудник, обладающий инновационным потенциалом и готовый его реализовать. Как правило, это творческая личность, склонная к нов-

шествам, готовая искать и реализовать новые идеи в организации. Таким образом, привлекая инновационного сотрудника к реализации функций менеджмента, можно получить определенный инновационный эффект, способствующий управлению и развитию организации.

Для получения данного эффекта в организации должны быть созданы определенные условия, как организационные, так и психологические. Как показывает практи-

ка отечественных предприятий, мотивация к инновационной деятельности может снижаться, если сотрудники «боятся, что их накажут за инициативность или неудачи» [2]. Следовательно, задача организации, стремящейся к гибкости и конкурентоспособности, – это поиск и привлечение инновационных сотрудников к реализации функций менеджмента, создание необходимых условий, без которых положительный инновационный эффект будет невозможен.

Библиографический список

1. Бабешкова Е.В., Жамкова Т.Г., Чернышова Т.Н. Использование теорий мотивации для подготовки и проведения диагностики мотивов и построения системы стимулирования // *Oeconomia et Jus*. 2019. № 1. С. 9-14.
2. Ведомости. АлгоРИТМ успеха. Мотивация к инновациям: как научить сотрудников приносить идеи. [Электронный ресурс]. URL: <https://algoritmuspeha.vedomosti.ru/motivatsiya-k-innivatsiyam.html#post-1> (дата обращения: 04.06.2022).
3. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Современные методы обучения персонала в организации и их влияние на развитие человеческого потенциала // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2021. № 4-2. С. 236-243.
4. McGregor D. Human Side Of Enterprise // *Management Review*. 1957. No. 11. P. 41-49.