

УДК 658

Т.А. Коркина

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ ПЕРСОНАЛА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ*

Рассматривается управляющий цикл инновационной восприимчивости персонала. Базовые стадии такого цикла: Понимание и принятие целей, стратегии развития предприятия, Осознание необходимости освоения инноваций, места и роли в этом процессе, Качество институционального обеспечения производственного взаимодействия.

Ключевые слова: инновации, персонал, угледобывающие предприятия.

T.A. Korkina
DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE SUSCEPTIBILITY OF THE PERSONNEL OF THE COAL-MINING ENTERPRISES

The article considers the management cycle on development of a susceptibility of the personnel to innovations. The basic stages of such cycle are: definition of a position of the personnel in relation to the strategic purposes of the enterprise, definition of a place and a role of the worker in innovative process, development and realization of innovative programs, creation of institutes for these changes.

Key words: innovative process, personnel, coal-mining enterprises.

*Работа выполнена при финансовой поддержке АВЦП «Развитие научного потенциала высшей школы (2009-2010)», проект №2.1.3/753

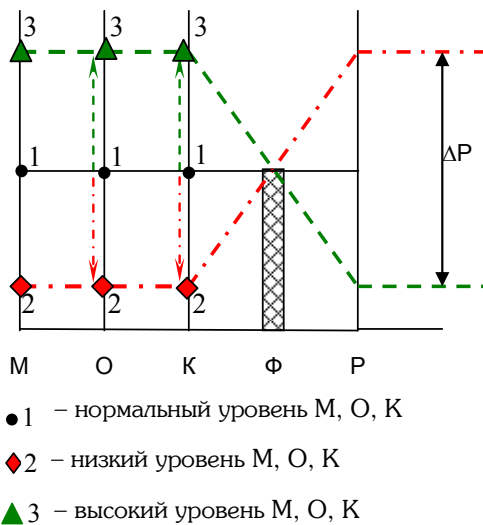
Кризисные явления в мировой экономике приводят к нарушению устойчивости и усложняют сохранение конкурентоспособности отечественных предприятий, в том числе угледобывающих. Для выживания в этих условиях обостряется необходимость совершенствования производства на основе инновационной деятельности, что в свою очередь требует развития восприимчивости персонала к инновациям. Инновационная

восприимчивость рассматривается как степень готовности и способности персонала осваивать заимствованные инновации. Она определяется стремлением персонала к поиску и применению информации о новшествах, передовом опыте, создающемся внутри организации и опыте конкурентов; к освоению технических, технологических, организационных и др. инноваций. Такое стремление обусловлено потребностью в сохранении существующего статуса, успехе, профессиональном и карьерном росте.

Основными факторами, влияющими на инновационную восприимчивость персонала, являются:

1. Понимание и принятие целей, стратегии развития предприятия;
2. Осознание необходимости освоения инноваций, места и роли в этом процессе;
3. Согласованность интересов, ответственности, квалификации и полномочий персонала;
4. Качество институционального обеспечения производственного взаимодействия [1, 2, 3].

Значимость первого фактора связана с тем, что работник, не имеющий достаточной информации о целях предприятия, создает искаженный образ происходящего, более склонен



- 1 – нормальный уровень М, О, К
- ◆ 2 – низкий уровень М, О, К
- ▲ 3 – высокий уровень М, О, К

ΔP – разница в количестве используемых ресурсов при уровнях мотивации 2 и 3

к подозрительности и конфронтации. Поэтому для достижения позитивного отношения персонала к инновациям и ускорения темпов инновационного развития немаловажное значение имеет непрерывное и активное информирование работников о выбранной руководством компании стратегии развития, а также формирование ее восприятия как основного условия реализации личных интересов.

Влияние второго фактора обусловлено тем, что любая инновация воздействует на внутреннюю среду организации и требует адаптации ее сотрудников к изменениям. Весьма распространенной является ситуация, когда работники рассматривают инновацию как угрозу стабильности их рабочего места, что приводит к торможению инновационного развития предприятия. Причиной такой ситуации, как правило, является неадекватная оценка персоналом экономического положения своего предприятия в сравнении с конкурентами и темпов изменений на рынке.

Рис. 1. Схема влияния мотивации, ответственности, квалификации работника на расход ресурсов при выполнении производственной функции

Согласованность интересов, ответственности, квалификации и полно-

мочий, как фактор развития инновационной восприимчивости, определяет экономические, социальные и межличностные взаимоотношения персонала при выполнении производственных функций в процессе освоения инноваций. Эффективность выполнения функции (Ф) определяется уровнем расхода ресурсов (P), который можно регулировать, изменяя ответственность (O), квалификацию (K), мотивацию (M) работника. Производственная функция рассматривается как определенные регламентированные действия работника, выполнение которых приводит к необходимому результату. Квалификация – совокупность понимания, знаний, умений и навыков работника, обеспечивающих выполнение функции и получение необходимого результата с приемлемой эффективностью. Чем выше квалификация, тем меньше работником расходуется ресурсов на выполнение производственной функции. Уровень квалификации работника зависит от его ответственности, то есть от готовности отвечать за соблюдение параметров функции и использование заданного количества ресурсов. В свою очередь, уровень ответственности определяется мотивацией работника, под которой понимается совокупность внутренних побуждений личности к тому или иному виду активности, связанных со снижением уровня неудовлетворенности определенных потребностей. Таким образом, мотивация является ключевым фактором повышения эффективности выполне-

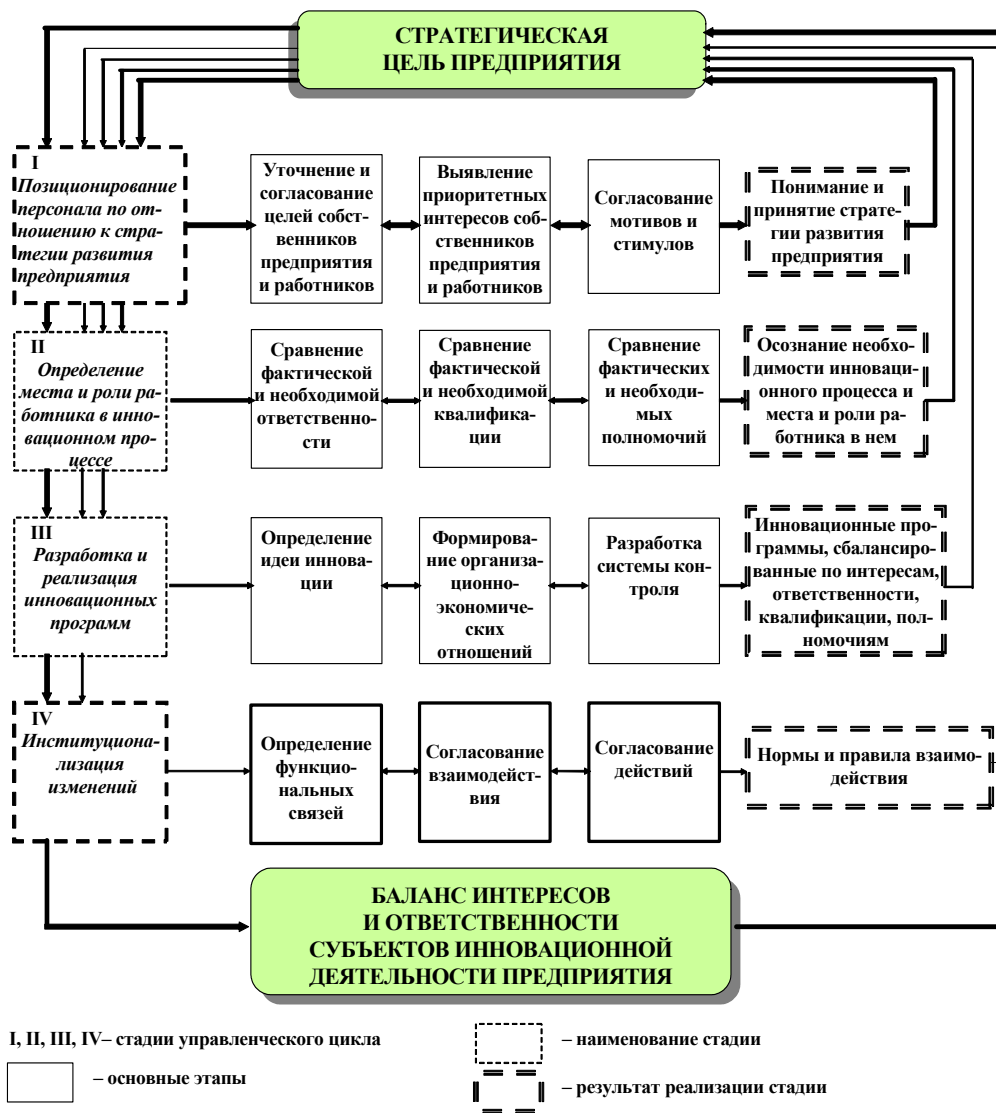


Рис. 2. Управленческий цикл по развитию инновационной восприимчивости персонала

ния функции [4]. По сути, этот механизм, описанный Л.В. Лабунским, является рычагом управления эффективностью инновационной деятельности и может быть представлен в следующем виде (рис. 1).

Четвертый фактор – качество институционального обеспечения производственного взаимодействия – оп-

ределяет параметры и границы поведения персонала при разработке и реализации инновационных решений. Институциональное обеспечение производственного взаимодействия – это система норм и правил, которые представлены в должностных инструкциях, контрактных обязательствах и других институтах, позволяющая ус-

танавливать и поддерживать в требуемых рамках баланс интересов и ответственности персонала. Низкая эффективность производственного взаимодействия является следствием противоречивости интересов субъектов предприятия и принципиального различия их мнений относительно необходимости, путей и способов повышения эффективности и безопасности производства. Для того чтобы взаимодействие способствовало, а не препятствовало включению персонала в инновационный процесс, связи, отношения и действия субъектов предприятия должны быть основаны на взаимопонимании и взаимовыгодном сотрудничестве. Как отмечает Д. Норт, эффективные институты должны формировать мотивы и стимулы к обучению, инновациям, поощрять экономических агентов, имеющих предпринимательские способности [5].

Развитие восприимчивости персонала к инновациям достигается на основе систематического осуществления управленческого цикла по устранению негативного и усилению положительного влияния указанных факторов (рис. 2). Основными стадиями такого цикла являются: позиционирование персонала по отношению к стратегическим целям развития предприятия, определение места и роли работника в инновационном процессе, разработка и реализация программ инновационных изменений и институционализация этих изменений.

Позиционирование персонала по отношению к стратегии развития предприятия

Позиционирование персонала – это определение отношения каждого работника к необходимости и возможности повышения эффективности производства, как условию реализации стратегии развития предприятия. Позицио-

нирование персонала целесообразно осуществлять по критериям:

1) соответствие структуры мотивов целям организации и уровень их удовлетворенности;

2) стремление повысить свою ценность на рынке труда;

3) готовность к разработке и реализации предложений по совершенствованию производства.

Одним из эффективных методов, позволяющих осуществлять процесс позиционирования, являются имитационно-моделирующие семинары с ключевым персоналом предприятия. Методика проведения имитационно-моделирующих семинаров с целью позиционирования работников включает ряд этапов, последовательное осуществление которых позволяет выявить эффективные инновации и людей, способных провести инновационные преобразования на предприятии с максимальным эффектом (таблица).

Опыт проведения подобных семинаров на угледобывающих предприятиях показывает, что высший приоритет большинство участников семинара отдают интересу к материальному благополучию (рис. 3)¹. Базой реализации этого интереса рабочие, мастера и специалисты предприятий считают квалификацию и возмож-

¹Здесь и далее приведены результаты имитационно-моделирующего семинара «Определение резервов повышения эффективности управления производством» с персоналом одной из угольных компаний, проведенного НТЦ-НИИОГР под руководством Галкина В.А., Макарова А.М., Довженка А.С. В семинаре приняло участие 267 чел. пяти основных уровней управления: бригадиры и авторитетные рабочие; мастера и механики; начальники участков; руководители и специалисты предприятий; директора предприятий, руководители и специалисты компании.

Характеристика этапов проведения имитационно-моделирующих семинаров

Этап	Результат
1. Согласование целей собственников и работников, оценка мотивации персонала	1. Структура мотивов персонала и уровень их удовлетворения; область конфликтных отношений с компанией. 2. Структура персонала по конкурентной позиции и уровню готовности к развитию; предпочтительные способы развития. 3. Уяснение персоналом необходимости изменения системы работы для повышения эффективности своей деятельности
2. Определение потенциала повышения эффективности производства	Представления персонала о потенциале повышения эффективности производства на каждом уровне управления
3. Разработка предложений по повышению эффективности производства	Предпочитаемые различными уровнями управления виды решений: технические, технологические, организационные
4. Выбор наиболее эффективных и актуальных предложений и самоопределение в инновационном процессе	Первоочередные для реализации предложения по повышению эффективности производства; структура персонала по уровню готовности к реализации предложений

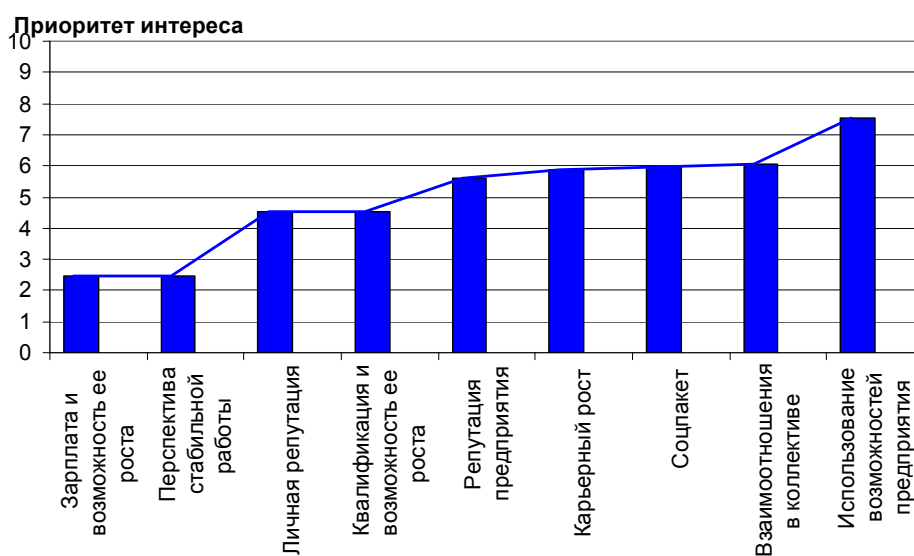


Рис. 3. Приоритетность интересов персонала

Определена совместно с М.Н. Полещук

ность ее роста; начальники участков, руководители и специалисты компании, директора предприятий – свою репутацию. Высокое значение для персонала имеют перспектива ста-

бильной работы и возможности повышения квалификации.

Доминирующий интерес – заработная плата и возможность ее роста – является и основным источником

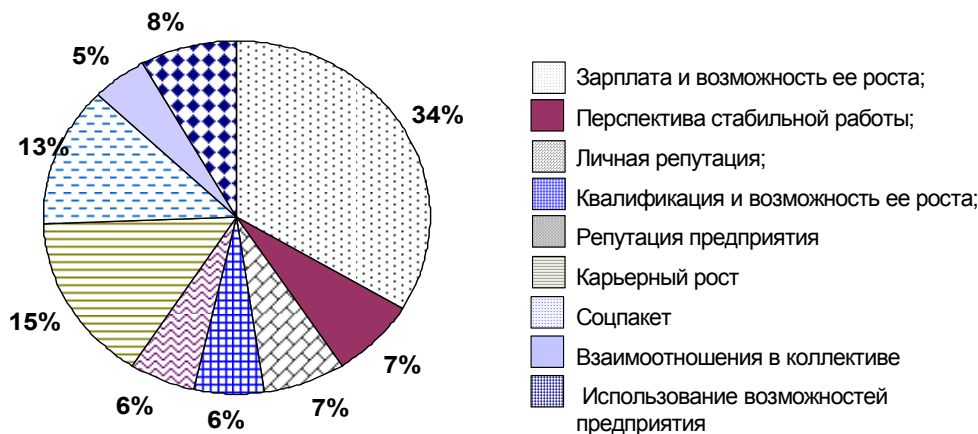
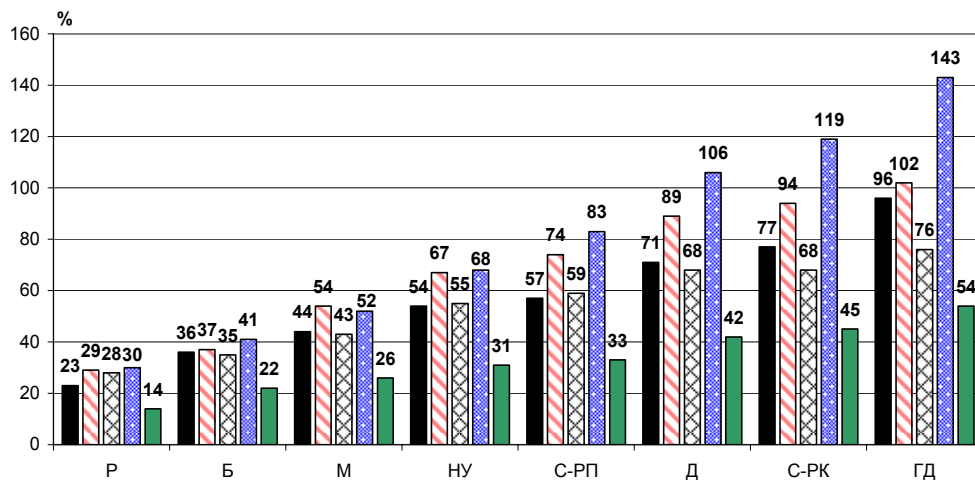


Рис. 4. Структура конфликтных взаимоотношений компании и персонала по интересам

конфликтных взаимоотношений компании и работника (рис. 4). Конфликтные отношения обусловлены тем, что работников не устраивают существующие возможности удовлетворения интересов, либо компанию не устраивает, что интерес работника не подкреплен реальной ответственностью. Взаимоотношения компании и персонала по поводу реализации второго по приоритетности интереса – перспектива стабильной работы – в настоящее время имеют невысокий уровень конфликтности. Однако необходимо учитывать, что инновации могут восприниматься персоналом как угроза стабильности рабочих мест. Поэтому именно этим приоритетным интересам необходимо уделить повышенное внимание при подготовке персонала к инновационной деятельности. Высокий уровень конфликтности взаимоотношений, как отмечают работники, характерен для интереса «карьерный рост». Для устранения такой ситуации необходимо формирование у персонала понимания, что разработка и освоение инноваций является способом повышения их ценности и конкурентоспособно-

сти на внешнем, так и на внутреннем рынке труда.

Участники семинара видят возможность повышения эффективности производства в 1,5-2,5 раза без дополнительных инвестиций на основе использования только фактора мотивации персонала (рис. 5). Однако наличие конфликтных взаимоотношений компании и персонала по поводу реализации интересов не позволяет использовать эти возможности. Это свидетельствует о не качественном выполнении менеджментом угледобывающих предприятий (УДП) функции мотивации. В то же время только каждый третий из директоров предприятий и специалистов компании, участвующих в семинаре, демонстрирует готовность к изменению своей системы работы для повышения эффективности управления. Остальные полагают, что их система работы вполне удовлетворительна, а, значит, нет необходимости в инновационных преобразованиях. Такая позиция менеджмента не позволяет повышать мотивацию персонала и тем самым сдерживает инновационное развитие предприятий.



Р – рабочие; Б – бригадиры; М – мастера; НУ – начальники участков; С-РП – специалисты и руководители предприятий; Д – директор; С-РК – специалисты и руководители компании; ГД – генеральный директор.

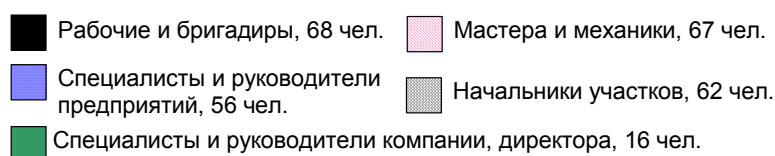
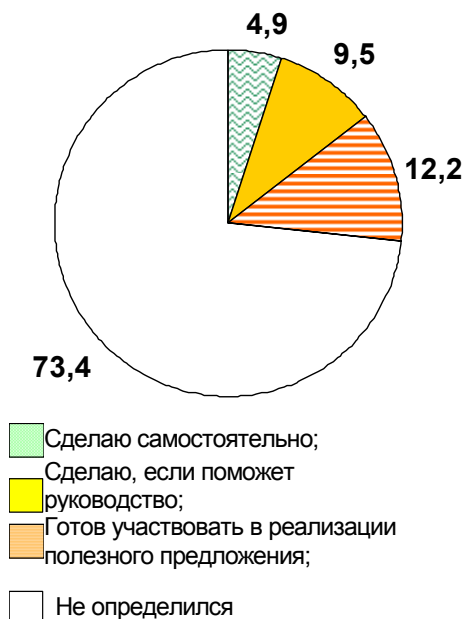


Рис. 5. Возможности повышения эффективности производства по уровням управления (нарастающим итогом)

Сдерживающим фактором восприимчивости персонала к инновациям является отсутствие у него четкого представления о своем месте и роли в инновационном процессе. Участниками семинара было предложено 115 технических, технологических и организационных решений по повышению эффективности производства, но только около 5% участников отметили, что они готовы к реализации своих предложений, еще 9-10% готовы реализовать свои предложения, если поможет руководство, 12% – обозначили свою готовность к участию в полезных инициативах руководства предприятия и компании (рис.6). То есть персонал обладает достаточной квалификацией для выявления резер-

вов повышения эффективности и разработки способов их использования, но отсутствие таких прецедентов и непроработанность механизмов реализации инноваций на взаимовыгодных условиях приводит к тому, что высокая доля персонала не может определить свое участие в инновационной деятельности.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что персонал основных уровней управления угледобывающих предприятий имеет высокий потенциал инновационной восприимчивости, так как видит возможности повышения эффективности управления производством и отмечает готовность к личному участию в этом процессе на взаимовыгодных условиях. Но при



этом функция мотивации реализуется не достаточно качественно и персонал не понимает своего места и роли в процессе инновационных преобразований, что сдерживает развитие инновационной восприимчивости.

Определение места и роли работника в инновационном процессе

Определить и уяснить место и роль каждого работника в инновационном процессе позволяет такой метод как развивающая аттестация. В отличие от традиционных подходов к аттестации метод развивающей аттестации включает в себя определение фактического и необходимого уровня инновационной восприимчивости и компетенции работника, степени его готовности к выполнению задач более высокого уровня эффективности использования ресурсов и выявление направлений его развития [4]. Аттестация решает задачи двух уровней:

Рис. 6. Готовность персонала к реализации мероприятий по улучшению производственных процессов, %

- для руководства предприятия – это инструмент повышения инновационной восприимчивости персонала

по уровням управления и организационного развития предприятия;

- для работника – это инструмент личного развития.

По результатам аттестации разрабатывается программа личного развития, которая определяет внутренние рабочие нормативы работника для достижения новых результатов. На основе аттестационных оценок проводится распределение (перераспределение) ответственности и полномочий, формирование инновационных групп и программ развития.

Разработка и реализация инновационных программ

Разработка инновационных программ осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение идеи инновации: выделение проблем в производственном процессе, формирование основного замысла по их устранению;

2. Формирование (подготовка) организационно-экономических отношений участников инновационной деятельности. Организационно-экономические отношения возникают между субъектами инновации в связи с организацией инновационного процесса, распределением обязанностей и ответственности между ними, обменом деятельностью и проч. Этот этап включает в себя:

- формирование баланса интересов: определение ключевых участников инновации, их экономических и социальных выгод;

- разработку плана освоения инновации: проработка системы мер

по устранению узкого звена и ведущего ограничения с определением функций исполнителей, сроков, ответственных лиц и ресурсного обеспечения, порядка взаимодействия;

– резервирование ресурсов; разработка вариантов страхования неуспешных действий;

3. Разработка системы контроля: определение ключевых лиц, обеспечивающих надежный контроль освоения инновации и механизма контроля.

Институционализация изменений

Для обеспечения систематической разработки и реализации инновационных программ требуется формирование эффективной системы взаимодействия персонала на основе институционального закрепления откорректированных функциональных связей, баланса интересов, ответственности и полномочий. Необходимо создать комплекс норм и правил, регламентирующих инновационную деятельность: положения об инновационных структурах предприятия, о

фонде инновационной деятельности, о стимулировании персонала на инновационную деятельность, о хозяйственных взаимоотношениях, должностные инструкции руководителя и сотрудников инновационных структур. Выполнение этих норм и правил при условии достижения и сохранения баланса интересов и ответственности субъектов инновационной деятельности позволяет обеспечить достижение взаимосогласованных целей этих субъектов [3].

Таким образом, последовательное осуществление управленческого цикла, включающего позиционирование ключевого персонала, развивающую аттестацию, разработку и освоение инновационных программ, а также институционализацию изменений позволяет целенаправленно регулировать факторы, определяющие инновационную восприимчивость персонала угледобывающих предприятий, с целью повышения эффективности их инновационного технологического развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баранчев В.П. Измерение инновационной активности компании как её конкурентной силы // Менеджмент сегодня, № 4, 2005 г.

2. Галкина Н.В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития. – М.: Экономика, 2007.

3. Баскаков В.П., Галкина Н.В., Коркина Т.А., Устинова С.А. Инно-

вационная модель технологического развития угледобывающего предприятия // Уголь. – 2007. – № 9. – С. 21–25; – № 10. – С. 13–15

4. Лабунский Л.В. Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия. – Екатеринбург: УрО РАН, 2003.

5. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS.1993. №2. **ГИАБ**

Коротко об авторе

Коркина Т.А. – кандидат экономических наук, ст. научный сотрудник ОАО «НТЦ-НИИОГР» (г. Челябинск), доцент кафедры государственного и муниципального управления ЧелГУ. kort2005@mail.ru

