

А.В. ПРОКОПЬЕВ, Т.Н. ЧЕРНЫШОВА

**УЧАСТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПЕРСОНАЛА
В РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Ключевые слова: человеческий капитал, инновации, инновационный персонал, функции управления, менеджмент, мотивация, стимулирование.

В статье рассматривается проблема участия инновационного персонала в реализации функций управления в организации.

Цель исследования – выявление роли инновационного персонала в реализации функций управления в организации.

Материалы и методы исследования, используемые в статье: монографический, исторический, экспертный, индукции и дедукции, анализа и синтеза, системный подход.

Результаты исследования. Вовлечение сотрудников в управление в экономической науке стали рассматривать с конца первой половины XX в. В дальнейшем идея получила развитие в рамках концепции партисипативного управления и начиная с 1980-х гг. стала активно применяться в производственных организациях. Современная организация подвержена постоянному разнонаправленному влиянию внешней и внутренней среды. Быстрая реакция на эти воздействия позволяет организации не только сохранять свою конкурентоспособность, но и выходить в лидеры на рынке. Для быстрых и качественных изменений необходимы инновации, с помощью которых процессы положительных изменений в организации будут иметь революционный характер. Инновационный персонал, состоящий из инновационных сотрудников, в организации может привлекаться к участию в реализации функций управления, тем самым принося ей определенную пользу в виде более гибкого решения проблем, инновационных предложений по текущей деятельности и нестандартных решений по возникающим вопросам.

Выводы. Участие инновационного персонала в управлении даёт определенные преимущества организации. Такое направление сотрудничества выбирают прежде всего организации, находящиеся на высококонкурентных рынках, где решения должны приниматься с учетом всех аспектов рыночной среды, включая неопределенность, риск, действия конкурентов, воздействия НТП, глобальных трансформаций и т.д. Для эффективной реализации данного направления деятельности менеджментом в организации должны быть созданы необходимые условия, которые будут содействовать грамотной работе инновационного персонала для раскрытия его творческих и инновационных возможностей в области решаемых задач.

Введение. Инновации являются необходимым условием развития любой экономической системы. Из деятельности, являющейся прерогативой научно-исследовательских и экспериментальных организаций, инновации в XXI в. становятся постоянным процессом, присущим в той или иной степени практически всем организациям, желающим не только занять лидирующее положение на рынке, но и оставаться на нем в долгосрочной перспективе, получая необходимую прибыль.

Инновации напрямую связаны с человеческим капиталом, так как именно человек является генератором идей, инициатором создания инновационной продукции, организатором творческого процесса и т.п. Организации, инвестирующие в человеческий капитал, гарантированно обеспечивают себе более

стабильное будущее и уверенность в нахождении подходов к решению нетривиальных проблем и вызовов. Персонал организации из пассивной функциональной единицы становится активным участником процесса управления, предлагающим инновационные идеи и собственный взгляд на решение возникающих проблем.

Цель исследования – выявление роли инновационного персонала в реализации функций управления в организации.

Научная новизна исследования заключается в определении степени участия инновационного персонала в реализации функций управления и влияния этого участия на достижение целей организации.

Материалы и методы исследования. Инновационный персонал – это персонал, состоящий из сотрудников, обладающих инновационным потенциалом [5] и проявляющих инновационное поведение [15]. К инновационному сотруднику можно отнести представителя любой профессии, так как инновации пронизывают все сферы деятельности организации. При этом инновационный персонал может активно участвовать в реализации функций управления, к которым классически относят: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию, принося тем самым экономическую и социальную пользу организации.

В данной статье использовались следующие методы: монографический, исторический, экспертный, индукции и дедукции, анализа и синтеза, системный подход.

Результаты исследования. Участие работника в управлении, т.е. в реализации отдельных ее функций, – идея, получившая широкое распространение в конце первой половины XX в. благодаря представителям «школы человеческих отношений» (М.П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу и др. [9, 11, 12]). В дальнейшем данное направление развилось в теорию «партиципативного управления» в трудах таких ученых по проблематике организаций, как Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, К. Арджирис, Д. Макклелланд, К. Альдерфер и др. [1, 8, 10, 13, 14]. Наиболее полно концепция партиципативного управления начала раскрываться с 1980-х гг. в США и в дальнейшем модель стала успешно применяться в таких странах, как Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия и др. В отечественной экономике модель партиципативного управления рассматривается в контексте социального партнерства такими авторами, как В.Н. Ключко, Е.А. Скриптунова, Э.Ф. Мухаметшина, И.Е. Рисин и др. [3, 6, 7].

Формы участия сотрудников в управлении могут быть различными. Наиболее распространённой формой являются «кружки качества» [2]. Начиная с 1980-х гг. в США обратили внимание на успех кружков качества в Японии, в состав которых входили работники для решения проблем производства и повышения качества продукции. В отличие от других стран кружки качества в Японии носили стационарный характер и действовали на циклической основе, когда работники собирались каждый раз через определённое время, например, еженедельно. В других странах подобные кружки зачастую носили случайный или экспериментальный характер. Опыт высококонкурентных корпораций

Японии показал, что данная форма организации работников оказалась достаточно эффективной в области партисипативного управления. Кроме кружков качества сегодня можно выделить такие формы, как бригады качества, производственные комитеты, самоуправляемые команды (бригады) и др.

Что касается участия сотрудников в управлении организацией на современном этапе в отечественной экономике, то можно отметить, что развитие данного процесса происходит с определенными трудностями. Во-первых, сама философия партисипативного управления базируется на применении демократического или либерального стиля управления в организации. Как показывает практика отечественных предприятий, данные стили используются в меньшей степени в сравнении с авторитарным стилем управления [4]. Во-вторых, наличие универсальных проблем, присущих как отечественным, так и зарубежным организациям, к которым можно отнести: отсутствие стремления к творчеству и поиску новых идей у сотрудников; отсутствие интереса к участию в различных группах по обсуждению проблем (кружки качества и т.п.); убежденность руководителей, что обсуждения затягивают решение проблем; отсутствие достаточного уровня компетенций у сотрудников для принятия управленческих решений. Кроме этого, бюрократичность многих отечественных предприятий, устаревшая структура управления, отсутствие практики делегирования приводят к торможению процессов вовлечения персонала в управление.

В таблице представлена степень участия традиционного и инновационного персонала в реализации функций управления в организации, на основе анализа экспертной оценки (таблица).

Степень участия видов персонала в реализации функций управления

| Функции управления | Традиционный персонал | Инновационный персонал |
|--------------------|-----------------------|------------------------|
| 1. Планирование | не участвует | участвует |
| 2. Организация | не участвует | участвует частично |
| 3. Мотивация | не участвует | участвует частично |
| 4. Контроль | не участвует | не участвует |
| 5. Координация | участвует частично | участвует |

Как видно из таблицы, инновационный персонал принимает более активное участие в реализации функций управления в организации. Из классической теории управления известно, что в модели управления существует субъект (тот, кто управляет) и объект (тот, кем управляют). Персонал является объектом управления, а менеджмент организации – субъектом. Данная модель сегодня претерпевает определенные корректировки, так как вовлечение персонала в управление приносит организации определенную пользу в виде большей адекватности к решению внутренних проблем, большей гибкости по отношению к внешней среде. К тому же у работников появляется больше возможностей к карьерному росту и приобретению новых компетенций.

Инновационный персонал, как и традиционный, должен следовать правилам и инструкциям, принятым в организации. Однако он проявляет творческий

подход в своей деятельности, принимает решения исходя из видения будущего, полагается на интуицию и предвидение, старается вводить самоконтроль над собой. Такой персонал обладает чертами, присущими менеджеру, так как оказывает влияние на окружающих, вдохновляет их своими идеями и нетривиальным решением проблем. Представители данного вида персонала в будущем могут стать менеджерами своего звена или возглавить проектные и матричные структуры.

Рассмотрим первую функцию управления – планирование. Из таблицы видно, что традиционный персонал не принимает участия в планировании деятельности организации, а инновационный – принимает. Организация должна вовлекать в процесс планирования своей деятельности инновационный персонал, создавая для него соответствующие условия. Инновационный персонал позволит более точно определить цели и задачи организации с учетом своего видения перспектив ее развития и имеющихся возможностей. Планирование в организации становится более гибким, с большим числом альтернатив для принятия решений. Инновационный сотрудник может в дальнейшем занять должность менеджера в проектной или матричной группе. Комбинация процессного и проектного управления позволит организации быстро реагировать на запросы рынка, успешно внедрять достижения научно-технического прогресса, взаимовыгодно кооперироваться с другими предприятиями для совместной работы и обмена опытом.

Вторая функция – организация. Данная функция включает в себя такие направления, как делегирование, департаментализация, установление диапазона контроля и степени централизации в организации, а также регламентирование деятельности. Основные вопросы функции «организация» решаются на высших и средних уровнях менеджмента. Однако инновационный персонал может принимать участие в определенных направлениях. Так, если в организации созданы матричные или проектные структуры, то руководителями данных структур (проект-менеджерами) наиболее вероятно станут представители из инновационного персонала, так как именно такие характеристики, как инновационность, склонность к творческому решению проблем, умение рисковать и брать на себя ответственность, являются наиболее востребованными при работе проектного менеджера. Проектный менеджер может по своему усмотрению отобрать команду для проекта и организовать их работу.

Третья функция – мотивация. Проблема мотивации сотрудников стала активно изучаться с начала XX в. Основная цель мотивации – повысить производительность и качество труда в интересах организации. При этом менеджмент организации должен четко понимать, что стимулирует работника к более интенсивному труду или повышению его качества. На практике стимулы являются крайне субъективными для каждого индивида, и то, что стимулирует одного, может не стимулировать другого или стимулировать в меньшей степени. Классически считается, что универсальным стимулом для любого сотрудника является материальное вознаграждение. Однако не только материальное вознаграждение может стимулировать работника к интенсивному

труду. По мере роста благосостояния индивид переключается на такие стимулы более высокого порядка, как уважение, признание, возможность реализовать свой творческий потенциал и т.д. Кроме того, работник желает, чтобы работа была интересной, увлекательной, приносила ему не только материальную, но и эмоциональную удовлетворённость.

Традиционный персонал не задействован в реализации данной функции, он соглашается с теми условиями мотивирования, которые есть в организации. К нему обычно применяется как положительная, так и отрицательная материальная система мотивации. В отношении инновационного персонала система мотивации становится сложнее. Как показывает практика, инновационного сотрудника могут в значительной мере мотивировать такие нематериальные виды стимулирования, как свобода для творчества, поощрение индивидуального вклада в работу, возможность повышать квалификацию и уровень знаний, работа в команде, ответственность, участие в проектной деятельности и др. Такой работник может сам указать менеджменту, какие стимулы ему интересны, что его мотивирует в большей степени, а менеджмент, в свою очередь, должен создать грамотную систему мотивации, повышающую качество творческого труда [5].

Четвертая функция – контроль. Как видно из таблицы, ни традиционный, ни инновационный виды персонала не участвуют в реализации данной функции в организации. В функцию контроль входят такие направления, как создание системы учета в организации, контроль за реализацией тактических и оперативных планов, обеспечение руководства аналитической информацией для принятия управленческих решений. В последнем направлении, а именно в обеспечении руководства информацией, инновационный персонал может снабжать менеджмент дополнительной и расширенной информацией по текущим процессам, что впоследствии сделает процесс планирования в организации более точным и корректным.

Пятая, заключительная функция – координация. Координация представляет такие направления, как создание связей между подразделениями, координация совместной деятельности, координация деятельности внутри подразделений. Координацией на общем уровне организации занимается менеджмент организации. Однако там, где не требуется жёсткая формализация, например на уровне команд и проектных групп, процессы координации могут частично быть делегированы сотрудникам. Грамотно созданные команды и группы могут самостоятельно координировать свою деятельность, находя более оптимальные формы сотрудничества и взаимодействия. Это справедливо как в группах, представленных инновационным персоналом, так и традиционным, но в меньшей степени.

Привлекая инновационный персонал к реализации функций управления, организация получает определенную пользу. В современных условиях скорость реагирования на внутренние и внешние проблемы является ключевой для организаций, желающих оставаться конкурентоспособными и добиваться лидирующего положения на рынке. Инновационный персонал позволяет организации добиться скорости и гибкости в решении данных проблем, предлагая собственное

видение их решения, а также способствует инновационному развитию организации. Инновационный персонал может принимать участие практически во всех функциях управления организацией. Глубина этого участия зависит от желания и возможности менеджмента делегировать часть работ и задач инновационному персоналу. При этом важно понимать, что в организации должны быть созданы определенные условия для участия инновационного персонала в данных направлениях, так как его представители отличаются креативностью, творчеством и желанием свободно принимать решения.

Любая организации сегодня может прибегнуть к использованию инноваций для своего развития. Делегируя часть функций управления инновационному персоналу, менеджмент организации может значительно повысить эффективность работы как отдельных своих подразделений, так и организации в целом.

Выводы. Идея вовлечения сотрудников в управление возникла в конце первой половины XX в. и с 1980-х гг. начала активно развиваться и применяться в практике производственных организаций. Такая форма участия сотрудников даёт определенные преимущества организации в управлении. Таковую форму выбирают прежде всего организации, находящиеся на высококонкурентных рынках, где решения должны приниматься с учетом всех аспектов рыночной среды, включая неопределенность, риск, действия конкурентов, воздействия НТП, глобальных трансформаций и т.д. Совместные с инновационными сотрудниками решения в этом случае дают более эффективный результат, адекватный состоянию рынка.

С нашей точки зрения, процесс вовлечения персонала в управление в отечественной экономике имеет определенные трудности и препятствия. Это связано с множеством как объективных, например устаревшие структуры управления организаций, так и субъективных, например отрицание пользы от вовлечения персонала в управление менеджментом, причин. Однако это решаемые проблемы, и, как показывает практика ведущих зарубежных компаний, польза от привлечения инновационного персонала к управлению объективно доказывает свою неоспоримую значимость.

Литература

1. *Арджирис К., Николс Р., Стивенс Л., Бартоломе Ф.* Эффективное деловое общение. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 112 с.
2. *Исикава К.* Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 199 с.
3. *Ключко В.Н.* Участие работников в прибыли и капитале компании: история и перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 33–42.
4. Особенности современного российского стиля управления / *А.С. Алексеев, С.С. Пантелеев, Д.М. Голодаев и др.* // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 43. С. 180–184. URL: <https://e-koncept.ru/2016/76446.htm> (дата обращения: 04.01.2023).
5. *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. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1672> (дата обращения: 06.01.2023).
6. *Рисин И.Е.* Экономика участия: проблемы теории и практики. Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 2003. 108 с.
7. *Скриптунова Е.А., Мухаметшина Э.Ф.* Партиципативные структуры // Аксиома. 2008. № 1. С. 16.

8. Alderfer C.P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969, vol. 4 (2), pp. 142–175. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
9. Follett M.P. *Dynamic Administration*. N.Y. Harper & Brothers Publ., 1927 (reprint 1942), 328 p.
10. Likert R. The Human Organization: It's Management and Value. N.Y., McGraw-Hill, 1967, 258 p.
11. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, vol. 50 (4), pp. 370–396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
12. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge, 1933 (reprint 2003), 208 p.
13. McClelland D.C. *Human Motivation*. N.Y., CUP Archive, 1987, 663 p.
14. McGregor D. *The Professional Manager*. N.Y., McGraw-Hill, 1967, 202 p.
15. West M. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 2002, vol. 51(3), pp. 355–387. DOI: 10.1111/1464-0597.00951.

ПРОКОПЬЕВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (loop711@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9225-3042>).

ЧЕРНЫШОВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (tolivanova@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8232-6922>).

Aleksandr V. PROKOPEV, Tatyana N. CHERNYSHOVA

PARTICIPATION OF INNOVATIVE PERSONNEL IN THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE ORGANIZATION

Key words: *human capital, innovations, innovative personnel, management functions, management, motivation, stimulation.*

The article deals with the problem of the participation of innovative personnel in the implementation of management functions in an organization.

The purpose of the study is to identify the role of innovative personnel in the implementation of management functions in an organization.

Materials and research methods used in the article: monographic, historical, expert, induction and deduction, analysis and synthesis, systematic approach.

Research results. *The involvement of employees in management in economic science began to be considered from the end of the first half of the 20th century. Later, the idea was developed within the framework of the concept of participatory management and since the 1980s began to be actively used in manufacturing organizations. A modern organization is subject to constant multidirectional influence of the external and internal environment. A quick response to these impacts allows the organization not only to maintain its competitiveness, but also to become a leader in the market. For rapid and qualitative changes, innovations are needed, with the help of which the processes of positive changes in the organization will be revolutionary. Innovative personnel, consisting of innovative employees, in an organization can be involved in the implementation of management functions, thereby bringing it certain benefits in the form of more flexible problem solving, innovative proposals for current activities and non-standard solutions to emerging issues.*

Conclusions. *The participation of innovative personnel in management gives certain advantages to the organization. This direction of cooperation is chosen primarily by organizations located in highly competitive markets, where decisions must be made taking into account all aspects of the market environment, including uncertainty, risk, competitors' actions, the impact of scientific and technical progress, global transformations, etc. For the effective implementation of this area of activity, the management in the organization must create the necessary conditions that will contribute to the competent work of innovative personnel to reveal their creative and innovative capabilities in the field of tasks to be solved.*

References

1. Ardzhiris K., Nikols R., Stivens L., Bartolome F. *Effektivnoe delovoe obshchenie* [Effective business communication]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2006, 112 p.
2. Isikava K. *Yaponskie metody upravleniya kachestvom* [Japanese quality management methods]. Moscow, Ekonomika Publ., 1988, 199 p.
3. Klyuchko V.N. *Uchastie rabotnikov v pribyli i kapitale kompanii: istoriya i perspektivy* [Participation of employees in profits and capital of the company: history and prospects]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2016, no. 4, pp. 33–42.
4. Alekseev A.S., Panteleev S.S., Golodaev D.M., Savina A.O. et al. *Osobennosti sovremennogo rossiiskogo stilya upravleniya* [Features of the modern Russian management style]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal Kontsept*, 2016, vol. 43, pp. 180–184. Available at: <http://e-koncept.ru/2016/76446.htm> (Accessed Date: 2023, Jan. 04).
5. Prokopen A.V., Chernyshova T.N. *Sovremennye metody obucheniya personala v organizatsii i ikh vliyanie na razvitiye chelovecheskogo potentsiala* [Modern methods of personnel training in the organization and their impact on the development of human potential]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2021, no. 4-2, pp. 236–243. Available at: <https://vael.ru/ru/article/view?id=1672> (Accessed Date: 2023, Jan. 06).
6. Risin I.E. *Ekonomika uchastiya: problemy teorii i praktiki* [Participation economy: problems of theory and practice]. Voronezh, Voronezh University Publ., 108 p.
7. Skriptunova E.A., Mukhametshina E.F. *Partisipativnye struktury* [Participatory structures]. *Aksioma*, 2008, no. 1, p. 16.
8. Alderfer C.P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969, vol. 4 (2), pp. 142–175. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X/](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X/)
9. Follett M.P. *Dynamic Administration*. N.Y. Harper & Brothers Publ., 1927 (reprint 1942), 328 p.
10. Likert R. *The Human Organization: It's Management and Value*. N.Y., McGraw-Hill, 1967, 258 p.
11. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, vol. 50 (4), pp. 370–396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
12. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge, 1933 (reprint 2003), 208 p.
13. McClelland D.C. *Human Motivation*. N.Y., CUP Archive, 1987, 663 p.
14. McGregor D. *The Professional Manager*. N.Y., McGraw-Hill, 1967, 202 p.
15. West M. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 2002, vol. 51(3), pp. 355–387. DOI: 10.1111/1464-0597.00951.

ALEKSANDR V. PROKOPEV – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (loop711@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9225-3042>).

TATYANA N. CHERNYSHOVA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (tolivanova@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8232-6922>).

Формат цитирования: Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus.* – 2023. – № 1. – С. 17–24. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2023/1/3>. DOI: 10.47026/2499-9636-2023-1-17-24.