

**Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УДК 331.108:336.71(476)

ИГНАТОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА

08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Минск – 2007

Работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель	Беляцкий Николай Петрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой организации и управления, УО «Белорусский государ- ственный экономический университет»
Официальные оппоненты:	Седегов Роберт Сергеевич, доктор экономических наук, профессор, лауреат Государственной премии СССР, лауреат Государственной премии БССР, профессор кафедры государственного управления экономическими системами, Академия управления при Президенте Республики Беларусь Чернявский Феликс Иосифович, кандидат экономических наук, доцент, Председатель Ассоциации белорусских банков
Оппонирующая организация	Белорусский государственный универ- ситет

Защита состоится 2 марта 2007 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, зал заседаний Совета (ауд. 205), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 23 января 2007 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

Миксюк С.Ф.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации. Среди важнейших направлений развития белорусской экономики выделяют построение адекватной современным условиям хозяйствования банковской системы как одного из секторов народного хозяйства, обеспечивающего стабильное функционирование экономики в целом. С точки зрения банковской деятельности определяющим источником производства банковских услуг является персонал: он в значительной степени регулирует размеры и эффективность использования остальных источников, являющихся, в основном, заемными.

Динамика развития банковского сектора, необходимость использования адекватных механизмов управления банком и творческого подхода к осуществлению банковской деятельности определяют поиск новых методов управления банковским коллективом, направленных, прежде всего, на развитие и реализацию креативных способностей сотрудников, что требует преодоления сопротивления инновациям и развития инновационного менеджмента банковского персонала.

В работах по развитию банковского бизнеса в Республике Беларусь приоритетно исследуются финансовые аспекты деятельности банков, техника проведения операций, банковские услуги и банковский маркетинг, рассматриваются технология банковского обслуживания, а также банковский менеджмент, в том числе системы платежей, банковский учет, кредитование, инвестиционные операции, контроль и регулирование банковской деятельности. Исследования по проблеме управления персоналом банка и преодолению сопротивления инновационным преобразованиям не проводились.

Соответственно остаются необозначенными причины сопротивления персонала инновационным преобразованиям, а также не разработаны и не адаптированы к условиям функционирования банковской системы Республики Беларусь механизмы управленческого воздействия на персонал организаций в целях повышения эффективности инноваций.

В зарубежной литературе наиболее значимые труды по инновационному менеджменту персонала принадлежат А. Пригожину, Р. Фатхудинову, Л. Кларке, Т. Проктору, М. Крозье, К. Левину, Б. Карлофу, С. Седербергу. Проблемам развития теоретических основ управления персоналом, изучаемым с позиции субъекта управления, посвящены работы таких белорусских ученых-экономистов, как Н.П. Беляцкий, Н.И. Кабушкин, Г.А. Короленок, Р.С. Седегов, Е.И. Велесько, Е.А. Богдашиц; вопросы экономики инноваций рассматривают Л.Н. Нехорошева, Г.Е. Ясников. Вместе с тем данные исследования не касались банковского сектора экономики в условиях переходного периода. Это определило необходимость дальнейшего совершенствования теории инновационного менеджмента персонала и адаптации ее к условиям работы банковского сектора экономики Республики Беларусь.

Связь работы с крупными научными программами, темами. Диссертационное исследование проводилось в соответствии с разработкой в 1999—2001 гг. Концепции развития банковской системы Республики Беларусь на 2001—2010 гг. и Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденной

Указом Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь».

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования — развитие и адаптация инновационного менеджмента персонала к условиям функционирования банковской системы Республики Беларусь на основе разработки механизма преодоления сопротивления инновациям банковских коллективов.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- выявлены причины сопротивления инновациям в банках со стороны персонала и основные инструменты реализации управленческого воздействия в рамках инновационного менеджмента персонала;
- построена факторная модель сопротивления банковских коллективов и определены основные организационно-культурные факторы, противодействующие креативному поведению сотрудников подразделений банков;
- разработана методика оценки влияния основных факторов на силу сопротивления персонала инновационным преобразованиям;
- разработана методика преодоления сопротивления персонала инновационным преобразованиям;
- разработаны модель мотивации инновационного поведения сотрудников банка и модель менеджера, отвечающего требованиям инновационного управления персоналом;
- проведена практическая оценка качеств банковских менеджеров по степени их соответствия требованиям модели.

Объект и предмет исследования. Объектом диссертационного исследования является персонал банков Республики Беларусь. Предметом исследования выступают методы управления персоналом в банках Республики Беларусь.

Методология и методы проведенного исследования. Методология исследования основана на научном методе познания, комплексном и системном подходе, правилах формальной логики. В работе использованы методы сравнительного анализа, синтеза полученных результатов, экспертных оценок, социологические методы сбора первичной информации, экономико-статистические методы, моделирование.

Научная новизна и значимость полученных результатов состоит в разработке методологических основ инновационного менеджмента банковского персонала для условий трансформационной экономики Республики Беларусь и практических рекомендаций по снижению сопротивления персонала инновационным преобразованиям в организации.

К наиболее значимым относятся следующие результаты диссертационного исследования, составляющие его научную новизну:

- разработана методика преодоления сопротивления персонала инновационным преобразованиям, суть которой заключается в создании условий для инновационного поведения сотрудников на этапе проведения инновационных преобразований путем построения на основе экспертных оценок системы мотивации персонала, профиля требований к качествам менеджера и интеграции в организационную культуру организации мероприятий, направленных на снижение влияния демотивирующих факто-

ров инновационного поведения. Отличительной особенностью методики является ее направленность на формирование и использование адекватных инновационному менеджменту инструментов управленческого воздействия на персонал: инновационно ориентированной организационной культуры, мотивации инновационного поведения и инновационного стратегического лидерства;

- построена факторная модель мотивации инновационного поведения работников банков Республики Беларусь. В отличие от существующих, данная модель учитывает отраслевые особенности труда и его мотивации в банковской системе страны;

- разработана модель менеджера, отвечающего по своим качествам требованиям инновационного менеджмента банковского персонала в Республике Беларусь. Отличительной особенностью модели является раскрытие профиля качеств, необходимых менеджеру банка для занятия лидерской позиции в коллективе, что позволит повысить эффективность использования интеллектуальных ресурсов за счет рационализации управленческого воздействия на персонал;

- разработана методика оценки влияния основных факторов на силу сопротивления инновационным преобразованиям, суть которой состоит в выявлении основных демотивирующих факторов инновационного поведения персонала организации на основе синтеза действующих на уровне индивидуумов факторов, что позволяет минимизировать сопротивление инновационным преобразованиям за счет сокращения степени воздействия выявленных демотивирующих факторов;

- построена факторная модель сопротивления инновациям работников банков различного уровня иерархии управления, отражающая причины сопротивления инновационным преобразованиям и позволяющая минимизировать социально-экономические и управленческие барьеры путем реализации комплекса мероприятий, направленных на преодоление демотивирующих барьеров развития. В отличие от существующих, модель учитывает особенности работы персонала банков Республики Беларусь.

Практическая (экономическая, социальная) значимость полученных результатов.

Практическая значимость результатов определяется следующим:

- разработки автора используются рядом банков Республики Беларусь в процессе инновационных преобразований, а также в целях создания комплексной системы мотивации инновационного поведения сотрудников и снижения влияния основных демотивирующих факторов инновационного поведения сотрудников (ОАО «Белгазпромбанк», ЗАО «Славнефтебанк», ЗАО «Минский транзитный банк»), что подтверждается соответствующими справками о внедрении;

- методические разработки автора используются в процессе преподавания дисциплины «Банковский менеджмент» Пинским государственным высшим банковским колледжем Национального банка Республики Беларусь.

- результаты диссертационного исследования могут быть применены на предприятиях различных отраслей народного хозяйства республики в целях преодоления демотивирующих барьеров инновационного развития.

Экономическая и социальная значимость результатов диссертационной работы заключается в создании методической основы для организации инновационных преобразований на предприятиях различных отраслей народного хозяйства и представлении конкретного инструментария для реализации инноваций в банках Республики Беларусь.

Применение предлагаемых методических разработок способствует повышению эффективности использования персонала организации путем преодоления сопротивления инновационным преобразованиям и формирования организационной культуры, направленной на повышение инновационного потенциала, что приводит к повышению эффективности функционирования предприятия на основе активизации его интеллектуальных ресурсов.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

- методика преодоления сопротивления инновационным преобразованиям, позволяющая на основе формирования адекватных инновационному менеджменту основных комплексных инструментов управленческого воздействия на персонал организации (инновационно ориентированной организационной культуры, мотивации инновационного поведения и инновационного стратегического лидерства) обеспечить эффективное развитие предприятия путем создания позитивных условий для реализации инноваций и адекватного воздействия на персонал;

- факторная модель мотивации инновационного поведения, отражающая основные компоненты системы мотивации инновационной активности руководителей и специалистов банков Республики Беларусь в условиях проведения инновационных преобразований, а также количественную оценку их влияния на поведение сотрудников. Применение данной модели на практике усиливает инновационную активность персонала;

- модель банковского менеджера, отвечающего по своим качествам требованиям инновационного менеджмента и обеспечивающего адекватное лидерское воздействие на персонал банка на основе соответствия качеств менеджера требованиям, предъявляемым со стороны коллектива к претендентам на занятие позиции лидера. Учет параметров данной модели в работе позволит менеджерам банков оценить свои лидерские позиции в коллективе и даст возможность усилить личностное неформальное влияние на позитивное восприятие сотрудниками инновационных преобразований;

- методика оценки влияния основных факторов на силу сопротивления персонала инновационным преобразованиям, позволяющая определить основные демотивирующие факторы инновационного поведения сотрудников и усилить позитивное влияние организационной культуры на развитие предприятия за счет реализации интегрированного комплекса мероприятий, направленного на снижение сопротивления инновационным преобразованиям и преодоление демотивирующих барьеров развития;

- факторная модель сопротивления инновационным преобразованиям руководителей и специалистов банков Республики Беларусь, раскрывающая основные демотивирующие факторы инновационного поведения банковских служащих и отражающая количественную оценку их влияния на силу сопротивления персонала инновациям. Учет модели в практической работе позволяет снизить издержки банков на преодоление демотивирующих барьеров развития, а также разработать и интегрировать в ор-

ганизационную культуру комплекс мероприятий, направленных на снижение сопротивления персонала банков при реализации инноваций.

Личный вклад соискателя. Диссертационное исследование является научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно на основе изучения теоретического и статистического материала в научных организациях Республики Беларусь, Главной Торговой Школе (Польша), Варшавском университете (Польша) и проведенных исследований банковской системы Республики Беларусь.

Апробация результатов диссертации. Основные положения диссертационной работы докладывались на Международной научно-практической конференции «Экономические проблемы управления качеством» (Минск, 1999), Международной научно-практической конференции «Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия» (Минск, 1999), Республиканской научно-практической конференции «Особенности предпринимательства в переходный период экономики» (Минск, 2000), Республиканской научно-практической конференции «Экономическим органам Беларуси — 80 лет» (Минск, 2001), научно-практической конференции «Модификация механизма хозяйствования предприятий в Республике Беларусь и за рубежом» (Минск, 2001).

Опубликованность результатов. По теме диссертации опубликовано 15 научных работ, в том числе 1 монография, 4 статьи в научных рецензируемых журналах, 5 — в научно-практических журналах, 2 — в материалах конференций, 3 — в тезисах докладов конференций. Общий объем публикаций составляет 185 страниц.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 156 наименований, и приложений. Работа изложена на **143** страницах. Объем, занимаемый **7** рисунками, 11 таблицами и 20 приложениями, составляет 38 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «**Развитие инновационного менеджмента персонала**» исследованы теоретико-методологические аспекты реализации инновационного управленческого воздействия на персонал организации.

Персонал является определяющим ресурсом эффективного функционирования и развития любой организации, а управление персоналом — основой менеджмента как управления людьми в организации для достижения ее целей. Управленческое воздействие на персонал организации реализуется на групповом и индивидуальном уровнях: в первом случае оно осуществляется путем формирования адекватных миссии и целям организации организационной культуры и лидерского потенциала; во втором — при помощи таких инструментов, как организационная культура и мотивация.

Экономический рост требует внедрения качественно новых методов управления, что в свою очередь сопряжено с управленческими инновациями и реализуется посредством инновационного менеджмента персонала. При использовании стандартных подходов к принятию решений, традиционно направленных на максимизацию при-

были и минимизацию затрат, предполагается принятие в какой-то мере однотипных для субъектов хозяйствования одной отрасли решений, что не всегда дает возможность использовать конкурентные преимущества.

Основными целями инновационного менеджмента персонала являются:

- адаптация сотрудников организации к работе в условиях постоянно изменяющейся внешней среды;
- управление организационными знаниями и создание креативной организации, деятельность которой направлена на постоянный поиск и внедрение инноваций;
- индивидуальное, групповое и организационное развитие;
- преодоление сопротивления коллективов проводимым инновационным преобразованиям;
- формирование адекватных требованиям внешней среды специфических функций управления человеческими ресурсами.

Инновационный менеджмент персонала целенаправленно воздействует на поведение персонала организации путем формирования адекватной организационной культуры, развития лидерского потенциала и построения соответствующей системы мотивации, которые являются основными факторами управленческого воздействия на персонал в условиях реализации инновационных преобразований.

Инновационно ориентированная организационная культура является основой реализации любых инноваций в организации и, следовательно, развития инновационного менеджмента, поскольку культура организации, закрепленная в нормах поведения персонала, в конечном счете определяет эффективность работы организации. Организационная культура может оказывать как позитивное, так и негативное воздействие на деятельность организации. С точки зрения инновационного менеджмента позитивное влияние проявляется в постоянном стремлении организации к развитию, поиску новых путей решения проблем, оптимизации работы, повышению ее эффективности. На уровне отдельного сотрудника позитивное влияние организационной культуры будет проявляться в формировании ценности профессиональной деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценности организации как условия реализации такого рода способа.

Негативное воздействие организационной культуры проявляется в препятствовании эффективному развитию организации. На уровне отдельного сотрудника это прослеживается в случае, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации, что предопределяет предпочтительность устоявшихся правил и процедур выполнения трудовых функций, выражающуюся через сопротивление инновациям.

Инновационному менеджменту персонала соответствует инновационное стратегическое лидерство, которое:

- охватывает перспективу и распознает закономерности в ходе событий;
- выявляет необходимость инноваций и время их реализации;
- разрабатывает стратегию, планы и программы осуществления инновационных преобразований;

- обладает повышенной способностью к обучению и предрасположенностью к личностному развитию;
- обладает способностью обучать искусству инновационных преобразований и обеспечивать их средствами;
- мобилизует интеллектуальные ресурсы организации и энергию ее сотрудников.

Перечисленные характеристики отражают функциональное содержание инновационного стратегического лидерства.

Инновационный менеджмент, наряду с функциями классического менеджмента, выявляет и осуществляет мониторинг развития креативных способностей персонала с целью увеличения инновационного потенциала организации на основе построения адекватной системы мотивации инновационного поведения. При этом последняя должна учитывать особенности функционирования организации, такие как отрасль экономики, размер организации, национальные особенности и т.п.

Таким образом, в работе доказано, что основными комплексными инструментами управленческого воздействия на персонал организации в рамках инновационного менеджмента персонала выступают инновационно ориентированная организационная культура, инновационное стратегическое лидерство и мотивация инновационного поведения.

Во второй главе «**Условия реализации инноваций в банковской системе Республики Беларусь**» рассмотрены эволюция и релевантные условия управления человеческими ресурсами в банковской системе Республики Беларусь.

Ограниченность ресурсной базы, высокий уровень концентрации банковского капитала в государственных банках, низкая степень диверсификации активов, а также невысокая рентабельность банковской деятельности являются основными причинами слабой защищенности банковской системы от многочисленных (в том числе системных) рисков и ее низкого самостоятельного функционального потенциала.

Зарубежный опыт развития банковского дела не может быть в полном объеме применен в Республике Беларусь, поскольку базируется на отличной системе социально-экономических отношений и не учитывает национально-культурную специфику. В стране разработана собственная концепция развития банковской системы, реализация которой невозможна без создания уникальной системы управления банковским персоналом как основным ресурсом организации. Учитывая, что становление и развитие банковского сектора осуществляются в нестабильной и часто неблагоприятной экономической, социальной и политической обстановке, менеджмент персонала должен быть инновационного типа.

Инновационный процесс имеет организационные противоречия и может оказать негативное влияние на развитие организации. Всякая инновация ведет к нарушению устойчивости организации, вызывает в ней внутреннее напряжение. Между целью инновации и стабильностью организации возникает так называемое инновационное противоречие. Преодоление (или предотвращение) инновационных противоречий возможно путем управления инновациями. Выявление причин сопротивления персонала инновациям является первоочередной задачей инновационного менеджмента персонала. Устранение этих причин, опосредованное адекватной организационной культурой банковского учреждения, способствует эффективному развитию организации.

Проведенные в 2002—2004 гг. исследования позволили определить основные демотивирующие факторы инновационного поведения персонала банков Республики Беларусь (табл. 1 и 2).

Таблица 1

Оценка влияния факторов на силу сопротивления руководителей инновациям

Факторы					
социальные		поведенческие		психологические	
наименование	значение ¹	наименование	значение	наименование	значение
Отсутствие климата в коллективе, способствующего инновациям	6,0	Опасение снижения заработной платы	6,1	Боязнь неопределенности	5,9
Боязнь потерять статус и положение	5,6	Боязнь потерять работу	6,0	Нежелание длительное время находиться в состоянии изменения	5,7
Боязнь потерять прежние привилегии и полномочия	5,6	Опасение потери части социальных льгот	6,0	Боязнь ответственности за реализацию намеченных мероприятий	5,6
Недоверие к руководству	5,6	Нежелание менять свои привычки	5,4	Нежелание осваивать новый стиль поведения	5,4
Угроза положению в коллективе	5,4	Нежелание изменять условия неформальных соглашений	5,1	Боязнь «потерять лицо» в глазах руководства и не справиться с заданием	5,4
Неуверенность в необходимости инноваций	5,0	Нежелание обучаться новому	4,9	Сопротивление принуждению или угрозе его применения	5,4
Неуверенность в своих силах	5,0	Опасение ухудшения комфортности труда	4,9	Опасение трудностей	3,9
Безразличие к инновациям	3,6	Опасение ограничения личной свободы	4,3	Боязнь нарушения конфиденциальности	3,3

Источник: разработка автора.

Как показали исследования, на силу сопротивления персонала банков инновациям приоритетное влияние оказывают опасение снижения заработной платы и потери части социальных льгот, отсутствие в коллективе климата, способствующего инновациям, боязнь потерять работу либо прежние привилегии и полномочия. Для специалистов банков дополнительным барьером для принятия инноваций является опасение ограничения личной свободы при выполнении трудовых функций.

¹ Здесь и далее по 11-балльной шкале, где 10 — максимальное воздействие фактора, 0 — фактор не оказывает никакого влияния на поведение работника.

Сила сопротивления инновационным процессам напрямую зависит от уровня креативности персонала. Развитие креативных способностей отдельного работника и креативного потенциала коллектива в целом способствует повышению инновационного кадрового потенциала и снижению сопротивления персонала инновациям.

Таблица 2

Оценка влияния факторов на силу сопротивления специалистов инновациям

Факторы					
социальные		поведенческие		психологические	
наименование	значение	наименование	значение	наименование	Значение
Отсутствие климата в коллективе, способствующего инновациям	6,8	Опасение снижения заработной платы	7,5	Сопротивление принуждению или угрозе его применения	6,0
Боязнь потерять прежние привилегии и полномочия	6,1	Опасение ограничения личной свободы	6,7	Боязнь неопределенности	5,5
Угроза положению в коллективе	5,9	Боязнь потерять работу	6,3	Боязнь "потерять лицо" в глазах руководства и не справиться с заданием	5,0
Боязнь потерять статус и положение	5,7	Опасение потери части социальных льгот	6,3	Боязнь нарушения конфиденциальности	4,6
Неуверенность в своих силах	5,7	Опасение ухудшения комфортности труда	5,8	Боязнь ответственности за реализацию намеченных мероприятий	3,9
Недоверие к руководству	5,2	Нежелание изменять условия неформальных соглашений	3,8	Опасение трудностей	3,4
Неуверенность в необходимости инноваций	4,6	Нежелание менять свои привычки	3,8	Нежелание осваивать новый стиль поведения	3,3
Безразличие к инновациям	3,4	Нежелание обучаться новому	2,7	Нежелание длительное время находиться в состоянии изменения	3,3

Источник: разработка автора.

Проведенные исследования позволили сделать вывод о том, что креативный потенциал банковского сектора значительно превышает аналогичный показатель по республике в целом за счет более высокого уровня образования и возможностей индивидуального развития персонала.

Для определения уровня креативности банковских коллективов оценены два основных параметра: средний уровень креативности работника банка и среда функционирования как основополагающий фактор реализации креативных способностей.

Уровни креативности руководителей и специалистов банковской системы Республики Беларусь оказались примерно одинаковыми и относятся к среднему уровню состояния креативного потенциала. Это свидетельствует о наличии качеств, позволяющих творить, но вместе с тем подтверждает влияние демотивирующих факторов инновационного поведения. В работе также определены основные факторы организационной культуры банков, блокирующие реализацию креативных способностей сотрудников. К ним можно отнести достаточно развитые бюрократические механизмы, отсутствие мотивации высоких достижений в труде, ограничение делегирования полномочий при выполнении заданий и недостаточные условия для поддержки и развития новых идей.

В третьей главе «**Инструменты преодоления сопротивления банковского персонала инновационным преобразованиям**» определены технологии формирования адекватных инструментов управленческого воздействия на персонал в целях максимально эффективного проведения инновационных преобразований и преодоления сопротивления коллективов инновациям и разработаны соответствующие методики.

Методика преодоления сопротивления персонала инновационным преобразованиям включает реализацию двух основных принципов:

1. Адекватное инновационному менеджменту воздействие на персонал (исходя из факторной модели управленческого воздействия в рамках инновационного менеджмента персонала), которое будет реализовываться через следующие действия:

- формирование инновационно ориентированной организационной культуры, включающее создание и мониторинг условий поддержки креативных способностей сотрудников организации, поддержки и развития новых идей;
- создание системы мотивации инновационного поведения сотрудников, что предполагает создание и обеспечение функционирования комплексной системы активизации креативной и инициативной деятельности сотрудников;
- формирование инновационного стратегического лидерства.

2. Минимизация воздействия демотивирующих факторов инновационного поведения.

Применение разработанной методики на практике является существенным условием успешной реализации инновационного менеджмента персонала в организации, поскольку способствует максимально эффективному использованию кадрового потенциала предприятия при проведении инновационных преобразований. Неотъемлемой частью вышеназванной методики является синтез мероприятий по снижению негативного воздействия демотивирующих факторов инновационного поведения и по реализации инновационных преобразований.

В целях определения и оценки основных демотивирующих факторов инновационного поведения разработана методика оценки влияния основных факторов на силу сопротивления инновационным преобразованиям.

Основываясь на методике преодоления сопротивления персонала инновационным преобразованиям, автор построил модель мотивации инновационного поведения сотрудников банковской системы Республики Беларусь, которая представляет собой упорядоченную систему факторов мотивации и включает их оценку (табл. 3).

Оценка и ранжирование факторов мотивации инновационного поведения
банковских служащих

Группа факторов / Фактор	Руководители		Специалисты	
	Значение	Ранг	Значение	Ранг
1. Информационная прозрачность				
Открытые коммуникации в организации	4,6	27	6,1	19—20
Своевременное информирование об изменениях	6,4	11	6,9	9—11
Открытое обсуждение стратегии инноваций	7,1	3—5	6,2	18
Наличие полной открытой информации о ходе инноваций	6,7	6—8	7,3	5—7
Убежденность, что Вы можете оказать влияние на процесс инновационных преобразований	7,1	3—5	6,4	17
2. Неизбежность перемен				
Обоснование причин инноваций	6,6	9—10	7,3	5—7
Четкое определение целей инноваций	6,6	9—10	7,7	2—3
Наличие обоснованного плана инноваций	5,9	18—19	6,8	12—13
Реальная оценка масштаба инноваций	6,0	16—17	6,0	21
Снижение уровня напряженности в коллективе	4,7	26	4,6	30
3. Мобильность сотрудников				
Проведение обучения для работы в новых условиях	5,7	20—21	6,8	12—13
Наличие адаптационного периода	6,1	12—15	5,5	25—26
Определенность новых полномочий и ответственности	6,7	6—8	6,9	9—11
Делегирование полномочий на ведение инноваций	4,4	28	5,3	27—28
Повышение по служебной лестнице	6,1	12—15	5,9	22
4. Социальная микросреда				
Наличие культуры, способствующей инновациям	5,1	23	5,7	24
Присутствие в коллективе людей, продвигающих инновации	5,0	24—25	6,6	14—15
Поддержка руководством инициативы освоения новшеств	5,6	22	6,9	9—11
Чувство коллективной ответственности	5,9	18—19	6,1	19—20
Уверенность в успехе	5,7	20—21	7,7	2—3
5. Групповое развитие				
Возможность повышения профессионального уровня	7,1	3—5	7,6	4
Повышение возможностей реализации креативного потенциала	6,7	6—8	7,1	8
Сохранение (увеличение) уровня доходов	7,6	1	7,9	1
Сохранение (увеличение) социальных льгот	7,3	2	6,6	14—15
Создание гибкой системы мотивации к увеличению эффективности труда	6,0	16—17	7,3	5—7
6. Организационная комфортность				
Снижение бюрократизации	5,0	24—25	6,5	16
Снижение напряженности работы	6,1	12—15	5,5	25—26
Повышение дисциплины	3,6	30	4,8	29
Отсутствие угроз причастным к инновациям	6,1	12—15	5,3	27—28
Обеспечение сохранения конфиденциальности служебной информации	4,1	29	5,8	23

Источник: разработка автора.

Определены приоритетные компоненты системы мотивации инновационного поведения руководителей и специалистов банка. К ним были отнесены следующие:

- 1) система материальной мотивации;
- 2) политика социальной поддержки работников банка;
- 3) формирование уверенности в успехе;
- 4) четкое представление целей инноваций;
- 5) формирование убежденности в необходимости инноваций;
- 6) создание условий для повышения профессионального уровня работников;
- 7) политика информационной открытости, включающая обсуждение стратегии инноваций и полный доступ к информации о ходе инновационных преобразований;
- 8) видение перспективы развития организационной структуры банковской организации, включая определенность карьерного роста;
- 9) наличие реального плана инноваций, предусматривающего присутствие адаптационного периода;
- 10) упрощение иерархической структуры управления, снижение бюрократизации.

Инновационный менеджмент персонала требует стиля управления, адекватного инновационному стратегическому лидерству. Как следствие, предъявляются соответствующие требования к руководителям. В работе построена модель менеджера, отвечающего требованиям инновационного менеджмента банковского персонала. С целью оценки соответствия действующего банковского менеджмента требованиям инновационного менеджмента определена также модель современного банковского руководителя на основе экспертных оценок его качеств, что позволило определить сильные и слабые стороны управленческого потенциала (табл. 4).

Следует отметить, что специалисты оценили качества своих руководителей в целом выше самооценки этих качеств. В большинстве случаев (22 из 30) была дана более высокая оценка, по трем параметрам мнения совпали и по 5 качествам (уровень мотивированности на работу, организованность, ответственность, стрессоустойчивость, знание иностранных языков) руководители дали себе более высокую оценку. Значительное отклонение мнений руководителей от мнения специалистов по вышеназванным качествам наблюдается только при оценке ответственности.

В результате сравнения моделей действующего и идеального менеджера можно сделать вывод о том, что качества реального руководителя не соответствуют требованиям, предъявляемым к идеальному руководителю, по мнению всех категорий опрошенных. Качественно действующий менеджмент персонала в банках Республики Беларусь неадекватен требованиям инновационного стратегического лидерства. Следовательно, необходимо проведение определенной работы по формированию адекватного стиля управления и качественного уровня менеджмента, основанного на требованиях, предъявляемых к современному менеджеру. Это позволит менеджерам занять лидерские позиции в коллективе и оказать позитивное влияние на инновационное развитие организации.

Руководителям структурных подразделений банков Республики Беларусь необходимо в первую очередь обратить внимание на профессиональную компетентность, знание науки управления, комплексность мышления, знание иностранных языков, информационную открытость, конструктивное восприятие критики, организаторские способности, умение мотивировать и убеждать, умение разрешать конфликты, инициатив-

ность и способность к обучению, разность значений по которым настоящего и идеального менеджера превышает три пункта хотя бы по одной из категорий опрошенных.

Таблица 4

Оценка качеств современного банковского менеджера
(по мнению руководителей и специалистов банков Республики Беларусь)

Качества менеджера	Значение качества		Разность значений качеств современного и идеального менеджера	
	по мнению руководителей	по мнению специалистов	по мнению руководителей	по мнению специалистов
Профессиональные качества				
Профессиональная компетентность	5,1	5,8	2,8	3,5
Знание науки управления	2,9	4,5	3,4	3,3
Аналитические способности	5,0	6,4	2,4	2,4
Комплексность мышления	5,1	6,1	2,5	3,3
Уровень мотивированности на работу	4,9	4,4	3,1	3,7
Способность хранить коммерческую тайну	6,3	6,3	1,4	2,2
Личностные качества				
Общая эрудиция	4,9	6,3	2,7	2,0
Здоровье (физическое и психическое)	5,0	5,9	1,9	2,3
Организованность	5,6	5,4	1,4	2,8
Ответственность	6,7	5,6	1,2	2,8
Стрессоустойчивость	6,3	5,7	1,6	2,0
Знание иностранных языков	4,3	4,1	2,8	3,7
Коммуникативные качества				
Коммуникабельность	4,7	6,1	2,3	2,3
Информационная открытость	4,3	4,3	3,1	2,0
Умение слушать	4,4	5,2	2,7	2,9
Умение излагать свои мысли	4,9	5,8	2,1	2,9
Умение вести переговоры	5,1	5,9	2,5	2,8
Конструктивное восприятие критики	4,1	4,7	2,8	3,1
Лидерский потенциал				
Организаторские способности	4,9	5,1	2,7	3,5
Умение мотивировать и убеждать	4,9	5,0	3,1	3,5
Умение разрешать конфликты	4,4	4,8	3,0	3,5
Обладание харизмой	4,0	4,0	1,7	1,6
Инициативность	3,9	5,2	3,7	3,1
Требовательность	5,7	6,7	1,7	0,7
Креативный потенциал				
Стремление к саморазвитию	5,3	5,6	2,4	2,6
Способность предвидеть	5,6	5,9	2,0	2,7
Умение принимать нестандартные решения	4,4	4,9	2,2	2,8
Креативные способности и потенциал	5,0	6,1	2,0	2,7
Способность к обучению	4,9	5,6	3,1	3,0
Способность к риску	3,7	5,1	2,7	1,8

Источник: разработка автора.

Модели качеств идеальных менеджеров в представлении специалистов и руководителей структурных подразделений банков различаются. Для получения результата по разрабатываемой модели учитывалось следующее:

- 1) с целью обеспечения должного лидерского влияния на коллектив менеджер должен обладать качествами, уровень которых не ниже указанного специалистами;
- 2) поскольку руководители структурных подразделений компетентнее специалистов в управленческом труде, менеджер должен обладать качествами, уровень которых не ниже указанного руководителями.

Таким образом, модель менеджера, отвечающего требованиям инновационного менеджмента банковского персонала, построена по максимальным значениям каждого качества, указанного в моделях, разработанных с учетом мнений специалистов и руководителей (см. рисунок).

Результаты апробации предложенных в диссертационном исследовании методик и моделей в банковской системе Республики Беларусь (ЗАО «Минский транзитный банк», ОАО «Белгазпромбанк» и ЗАО «Славнефтебанк») позволяют сделать вывод о практической значимости полученных выводов и рекомендаций для деятельности банковской системы Республики Беларусь вследствие минимизации потерь при проведении инновационных преобразований и повышения эффективности функционирования банков.

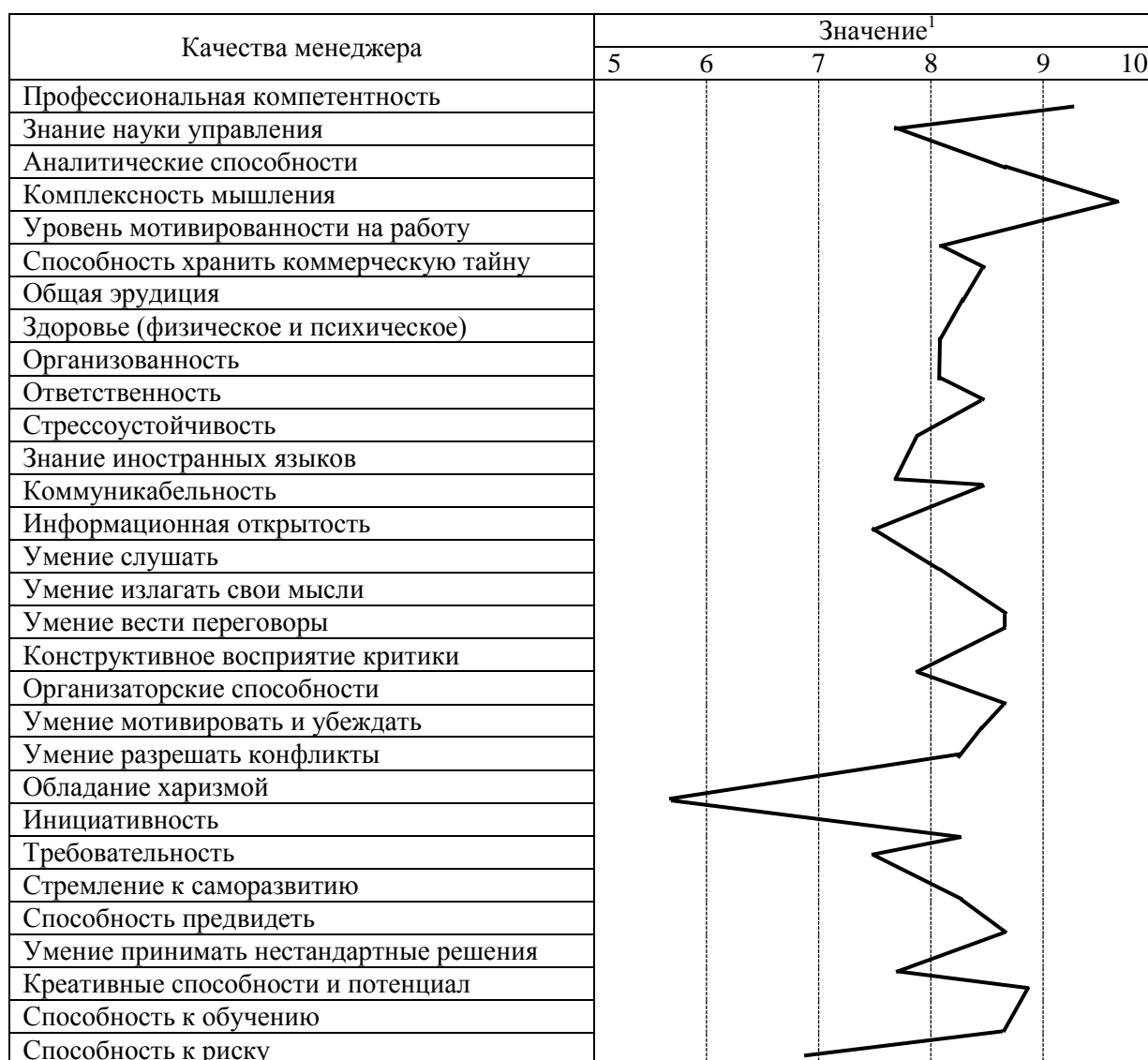
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Инновационные преобразования в организациях сопровождаются сопротивлением персонала. Минимизация воздействия основных демотивирующих факторов инновационного поведения является объективной предпосылкой эффективной реализации инноваций. Мониторинг данных факторов — задача инновационного менеджмента персонала. В этой связи разработана методика оценки влияния основных факторов на силу сопротивления персонала инновационным преобразованиям, которая позволяет определить основные демотивирующие факторы инновационного поведения в конкретном банке и направлена на разработку комплекса мероприятий по снижению влияния демотивирующих барьеров развития [1; 13; 15].

2. Разработана факторная модель сопротивления инновациям банковских коллективов. Данная модель учитывает особенности труда в банковской системе Республики Беларусь и определяет основные причины сопротивления инновациям. Как показали исследования, на силу сопротивления персонала банков инновациям приоритетное влияние оказывают опасение снижения заработной платы и потери части социальных льгот, отсутствие в коллективе климата, способствующего инновациям, боязнь потерять работу либо прежние привилегии и полномочия, опасение ограничения личной свободы при выполнении трудовых функций, а также сопротивление принуждению или угрозе его применения. Минимизация воздействия основных причин сопротивления сотрудников инновационным преобразованиям позволит снизить потери при реализации инноваций в банках Республики Беларусь, что подтверждает-

ся практикой применения данной модели ОАО «Белгазпромбанк» и ЗАО «Минский транзитный банк» [1; 5; 7; 13].



Профиль качеств менеджера банка, соответствующего требованиям инновационного менеджмента персонала

Источник: разработка автора.

3. В целях формирования и реализации адекватного инновационному менеджменту управленческого воздействия на персонал разработана методика преодоления сопротивления персонала инновационным преобразованиям. Применение данной методики на практике создает условия для активизации инновационного поведения сотрудников банка и инновационного развития предприятия. Предложенный в диссертационном исследовании алгоритм реализации методики позволяет структурировать процесс формирования адекватного управленческого воздействия. В результате применения указанной методики снижены потери ЗАО «Минский транзитный банк» и

¹ Оценка качеств менеджера также проводилась по 11-балльной шкале. Отсутствие на рисунке градации от 0 до 4 включительно обусловлено высоким значением качеств менеджера, отвечающего требованиям инновационного менеджмента персонала в банках Республики Беларусь.

ОАО «Белгазпромбанк» при реализации инноваций, отмечается повышение эффективности их функционирования [1; 3; 13; 15].

4. На основе применения методики преодоления сопротивления персонала инновационным преобразованиям построена факторная модель мотивации инновационного поведения персонала. На основе оценки воздействия каждого мотивационного фактора определены основные компоненты системы мотивации инновационного поведения руководителей и специалистов банка. К ним были отнесены следующие: система материальной мотивации, политика социальной поддержки работников банка, формирование уверенности в успехе, четкое представление целей инноваций, формирование убежденности в необходимости инноваций, создание условий для повышения профессионального уровня работников, политика информационной открытости, определенность перспективной организационной структуры банковской организации, наличие плана инновационных преобразований, упрощение иерархической структуры управления.

Использование данной модели в работе с персоналом банка позволит мотивировать развитие креативных методов принятия решений. Факторная модель мотивации инновационного поведения нашла свое применение в организации процесса управления персоналом ОАО «Белгазпромбанк» и ЗАО «Минский транзитный банк», что обеспечило оптимизацию трудового процесса [1; 3; 5; 11; 14].

5. Формирование инновационного менеджмента персонала позволяет оказать адекватное лидерское воздействие на коллектив и реализовать инновационную стратегию развития организации. Инновационному менеджменту персонала соответствует только лидерская позиция менеджера в коллективе. Инновационное стратегическое лидерство является одним из основных инструментов реализации управленческого воздействия на персонал в рамках инновационного менеджмента.

Банковских менеджеров целесообразно оценивать по следующим группам качеств: а) профессиональные качества; б) личностные качества; в) коммуникативные качества; г) лидерский потенциал; д) креативный потенциал. При этом необходимо дифференцировать каждую группу по дискретным качествам.

В результате проведенных исследований была получена модель менеджера, отвечающего требованиям инновационного стратегического лидерства. Дана оценка современному банковскому менеджеру по степени соответствия его качеств параметрам модели.

Разработанная модель менеджера, отвечающего требованиям инновационного стратегического лидерства, использована ЗАО «Славнефтебанк» в качестве основы для модели требований к претендентам на занятие руководящих должностей в банке [1; 4; 5; 12; 15].

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ*Монография*

1. Игнатов А.В. Инновационный менеджмент банковского персонала / Под науч. ред. В.Ф. Медведева. — Минск: Право и экономика, 2005. — 119 с.

Статьи в научных рецензируемых журналах

2. Игнатов А. Новые элементы в управлении персоналом // Банк. вестн. — 2001. — № 1. — С. 44—46.

3. Игнатов А. Психология проведения перемен // Банк. вестн. — 2002. — № 4. — С. 44—47.

4. Игнатов А. Инновационное управление: руководитель в коллективе // Банк. вестн. — 2003. — № 7. — С. 41—46.

5. Игнатов А. Инструменты реализации инновационного менеджмента персонала в банках // Банк. вестн. — 2006. — № 16. — С. 34—38.

Материалы конференций

6. Игнатов А.В. Роль человеческого фактора в обеспечении стабильного функционирования и развития банковского сектора Республики Беларусь // Особенности предпринимательства в переходный период экономики: Материалы Респ. науч.-практ. конф. Минск, 26—27 окт. 2000 г. / М-во предпринимательства и инвестиций Республики Беларусь, БГУ. — Минск, 2000. — С. 16—21.

7. Игнатов А.В. Модель факторов социального сопротивления инновациям банковских коллективов // Модификация механизма хозяйствования предприятий в Республике Беларусь и за рубежом: Материалы науч.-практ. конф. Минск, 6 дек. 2001 г. / Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь. — Минск, 2001. — С. 198—200.

Тезисы докладов конференций

8. Игнатов А.В. Современные методы подготовки специалистов // Экономические проблемы управления качеством: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 25—26 марта 1999 г. / БГЭУ, Тасис. — Минск, 1999. — С. 189—191.

9. Игнатов А.В. Совершенствование управления персоналом банка // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 24—25 мая 1999 г. / БГЭУ, Тасис. — Минск, 1999. — С. 73—74.

10. Игнатов А.В. Функциональное содержание инновационного менеджмента персонала // Экономическим органам Беларуси — 80 лет: Тез. докл. Респ. науч.-практ. конф. Минск, 28 июня 2001 г.: В 2 т. / М-во экономики Республики Беларусь, Науч.-исследоват. ин-т М-ва экономики Республики Беларусь. — Минск, 2001. — Т. 2. — С. 231—233.

Статьи в научно-практических журналах

11. Игнатов А.В. Мотивация инновационного поведения банковских служащих // Белорус. банк. бюл. — 2002. — № 44. — С. 48—55.

12. Игнатов А.В. Развитие лидерского потенциала банковских коллективов // Современ. упр. — 2003. — № 1. — С. 3—12.

13. Игнатов А.В. Нешуточное сопротивление // Современные технологии управления персоналом. — 2003. — № 2. — С. 43—47.

14. Игнатов А.В. Мотивация инновационного поведения персонала банка // Отдел кадров. — 2003. — № 7 (30). — С. 101—105.

15. Игнатов А.В. Технология обеспечения инновационного климата в коллективе // Отдел кадров. — 2003. — № 10 (33). — С. 108—112.

Ігнатаў Аляксандр Уладзіміравіч

Інавацыйны менеджмент банкаўскага персаналу

Ключавыя словы: інавацыйны менеджмент персаналу, банкаўскі персанал, кіраўніцкае ўздзеянне, матывацыя інавацыйных паводзін, супраціўленне інавацыям, пераадольванне супраціўлення інавацыям, лідэрства, крэатыўнасць.

Аб'ект даследавання — персанал банкаў Рэспублікі Беларусь.

Прадмет даследавання — метады кіравання персаналам у банках Рэспублікі Беларусь.

Мэта даследавання — развіццё і адаптацыя інавацыйнага менеджменту персаналу да ўмоў функцыянавання банкаўскай сістэмы Рэспублікі Беларусь на аснове распрацоўкі механізма пераадольвання супраціўлення інавацыям банкаўскіх калектываў.

Метады даследавання: параўнальны аналіз, сінтэз атрыманых вынікаў, метады экспертных адзнак, сацыялагічныя метады збору пярвочнай інфармацыі, эканамічна-статыстычныя метады, мадэліраванне.

Да найбольш значных вынікаў даследавання адносяцца метадыкі пераадольвання супраціўлення інавацыйным пераўтварэнням і ацэнкі ўплыву асноўных фактараў на сілу супраціўлення інавацыйным пераўтварэнням, мадэлі банкаўскага менеджэра, які адпавядае па сваім якасцям патрабаванням інавацыйнаму менеджменту банкаўскага персаналу ў Рэспубліцы Беларусь, і матывацыі інавацыйных паводзін банкаўскіх работнікаў, фактарная мадэль супраціўлення інавацыям работнікаў банкаў Рэспублікі Беларусь.

Ступень выкарыстання. Вынікі дысертацыйнага даследавання могуць быць выкарыстаны банкамі Рэспублікі Беларусь пры рэалізацыі інавацыйных пераўтварэнняў, а таксама прадпрыемствамі іншых галін народнай гаспадаркі рэспублікі.

Метадалагічныя і метадычныя распрацоўкі аўтара могуць прымяняцца ў арганізацыі навучальнага працэса па дысцыплінам «Кіраванне персаналам», «Банкаўскі менеджмент», «Асновы лідэрства».

Игнатов Александр Владимирович

Инновационный менеджмент банковского персонала

Ключевые слова: инновационный менеджмент персонала, банковский персонал, управленческое воздействие, мотивация инновационного поведения, сопротивление инновациям, преодоление сопротивления инновациям, лидерство, креативность.

Объект исследования — персонал банков Республики Беларусь.

Предмет исследования — методы управления персоналом в банках Республики Беларусь.

Цель исследования — развитие и адаптация инновационного менеджмента персонала к условиям функционирования банковской системы Республики Беларусь на основе разработки механизма преодоления сопротивления инновациям банковских коллективов.

Методы исследования: сравнительный анализ, синтез полученных результатов, метод экспертных оценок, социологические методы сбора первичной информации, экономико-статистические методы, моделирование.

К наиболее значимым результатам исследования относятся методики преодоления сопротивления инновационным преобразованиям и оценки влияния основных факторов на силу сопротивления инновационным преобразованиям, модели банковского менеджера, отвечающего по своим качествам требованиям инновационного менеджмента банковского персонала в Республике Беларусь, и мотивации инновационного поведения банковских работников, факторная модель сопротивления инновациям работников банков Республики Беларусь.

Степень использования. Результаты диссертационного исследования могут использоваться банками Республики Беларусь при реализации инновационных преобразований, а также предприятиями других отраслей народного хозяйства республики.

Методологические и методические разработки автора могут применяться в организации учебного процесса по дисциплинам «Управление персоналом», «Банковский менеджмент», «Основы лидерства».

SUMMARY

Alexandr V. Ignatov

Innovation management of bank staff

Key words: innovation management of staff, bank staff, managerial influence, motivation of innovation behavior, innovation opposition, overcoming innovation opposition, leadership, creative work.

Object of research — the bank staff of the Republic of Belarus.

Subject of research — procedures for staff management at Belarusian banks.

Purpose of research — development of staff innovation management and its adaptation to the conditions of national banking system functioning based on the elaboration of a mechanism for overcoming opposition to innovations on the part of bank staff.

Methods of research: comparative analysis, synthesis of final results, method of expert judgements, sociological methods of source information acquisition, economic and statistical methods, simulation.

The most significant results of research: methods of overcoming innovation opposition and assessment of impact of main factors on innovation opposition, models of the bank manager meeting the requirements of innovation management of the bank staff in the Republic of Belarus and motivation of bank staff innovation behavior, factor model of innovation opposition by bank staff in the Republic of Belarus.

Use of research results: The results of research may be used by Belorussian banks for innovations implementation. The results may also be applied at enterprises of other sectors of the national economy.

The author's methodological and methodical scientific works can be used for educational process organization of branches of science «Human resources management», «Banks management», «Leadership fundamentals».

Редактор *Т.В. Бурая*
Корректор *Н.В. Терех*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Е.А. Ревенко*

Подписано в печать 09.01.2007. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд. л. 1,2. Тираж 70 экз.
Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.