

## ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОВВЕДЕНЬ

**Анотація.** В статті актуалізовано потребу теоретико-методологічного обґрунтування технології розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень та дослідження передумов її реалізації на практиці. Систематизовано форми мотивації лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень, акцентовано увагу на потребі застосування в сучасних умовах ідей партисипативного управління підприємством (управління за участю працівника). Систематизовано методологічний апарат, обґрунтовано структуру та послідовність розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень.

**Ключові слова:** лояльність, персоналу, технологія, мотивація, стимулювання, нововведення, чинники, людські ресурси.

**Аннотация.** В статье актуализирована потребность теоретико-методологического обоснования технологии разработки программ повышения лояльности персонала к решению задач внедрения нововведений и исследования предпосылок ее реализации на практике. Систематизированы формы мотивации лояльности персонала к решению задач внедрения нововведений, акцентировано внимание на необходимости применения в современных условиях идей партисипативного управления предприятием (управление с участием работника). Систематизирован методологический аппарат, обоснована структура и последовательность разработки программ повышения лояльности персонала к решению задач внедрения нововведений.

**Ключевые слова:** лояльность, персонала, технология, мотивация, стимулирование, нововведения, факторы, человеческие ресурсы.

**Abstract.** The article actualized need theoretical-methodological basis of technology development programs to increase the loyalty of staff to meet the challenges of innovation and research preconditions for its implementation in practice. Systematized form of motivation of staff loyalty to the challenges of innovation, focused on the necessity for contemporary applications of ideas of participatory management of the enterprise (management with the participation of the employee). Organize methodological apparatus grounded structure and sequence of development of programs to increase the loyalty of staff to meet the challenges of innovation.

**Key words:** loyalty, personnel, technology, motivation, incentives, innovation, factors, human resources.

### Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями

В цьому контексті слід визначитися з тим, що є метою реалізації системи мотивації та яким має бути порядок задіяння всіх стимулів, що спонукають до активізації мотивів працівників у досягненні поставленої мети. Так, стимули повинні мотивувати до більш продуктивної роботи, проте зростання продуктивності досить часто обмежується певними рамками техніки, технологій, робочого часу, норм безпеки праці тощо.

За цих умов, коли неможливо, наприклад, знехтувати умовами безпеки праці, або збільшувати робочий час працівника, оптимальним орієнтиром у мотивації працівників є забезпечення їх лояльності до засвоєння та впровадження нововведень в практику. При цьому саме забезпечення "лояльності до вирішення завдань" може вважатись тією метою створення мотиваційної системи, досягнення якої пов'язане з подоланням спротиву персоналу зміні звичного для нього порядку та умов праці, технологій, технічних засобів тощо.

Постає питання створення технології розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень, що, поряд з необхідністю дослідження факторів впливу на мотивацію персоналу до продуктивної праці в межах інноваційних ініціатив підприємства та формування власних інноваційних пропозицій, обумовлює актуальність теми даної наукової статті.

### **Аналіз досліджень і публікацій**

Проблема забезпечення лояльності працівників підприємств до реалізації інноваційних ініціатив на підприємстві є об'єктом дослідження визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як П. Друкер, С. Ілляшенко, В. Лефевр, Р. Фатхутдинов та ін. В науковій літературі також висвітлені питання впливу на інноваційний розвиток підприємств управлінських рішень стосовно мотивації персоналу, формування системи стимулювання персоналу до виконання рішень керівництва, зокрема в роботах закордонних авторів: Е. Андерсен, Дж. С. Меткалф, Р. Нельсон, П. Стонеман, а також, вітчизняних: А.М. Єрмоли, Н.В. Савіцької, В.І. Бокія, К.С. Шапошникова.

Слід відзначити, що у дослідженні вказаних проблем залишається потреба створення конкретних та спроможних до реалізації на практиці технологій стимулювання персоналу, підвищення його лояльності у реалізації задач, пов'язаних з введенням в дію, застосуванням, розвитком нововведень. Вказана потреба спонукає до проведення в даній статті додаткових досліджень стосовно обґрунтування технології розробки програм підвищення лояльності

персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень та дослідження передумов її реалізації на практиці.

**Метою даної статті** є теоретико-методологічне обґрунтування технології розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень та дослідження передумов її реалізації на практиці.

### **Викладення матеріалу та результати**

Важливою складовою трудової діяльності в сучасних умовах, що визначаються надзвичайно високим рівнем невизначеності та прискоренням масштабних змін господарського оточення, є необхідність своєчасної та навіть випереджувальної розробки й реалізації заходів щодо адаптації підприємств до такого роду перетворень. Тому індивідуалізація підходів щодо формування кадрів та мотивації продуктивної трудової активності на підприємствах галузі обов'язково повинна бути спрямована не тільки на вирішення завдань забезпечення належного зв'язку між створенням системи стимулів персоналу щодо підвищення продуктивності праці та результатами виконання певних виконавських обов'язків, але й відповідати вимогам підвищення гнучкості та адаптивності реагування персоналу на будь-які зміни умов господарської діяльності.

В сучасних умовах динамічного руху робочої сили, що активно змінює місце роботи не лише в межах міста, професії, але й активно змінює професію, здатна мігрувати як в межах країни, так і по всьому світі в пошуках зручного та вигідної роботи, існує загальна проблема браку лояльності, залучення та прив'язки до підприємства. Кожен новий працівник вимагає інвестиції: часу на вихід на необхідний підприємству рівень продуктивності та чергові підготовки.

При цьому слід відзначити, що наростання інтенсивності здійснення різного роду трансформацій, які на цей час супроводжують функціонування та розвиток підприємств, закономірно призводить до значного зростання соціокультурних і психологічних навантажень на працівників, що також має знаходити належне відображення в процесі управління мотивацією, гнучкої адаптації цілей, системи цінностей і складових організаційної культури до змін

умов господарювання.

Такого роду опір являє собою закономірну реакцію персоналу підприємства як соціальної системи на необхідність змін умов діяльності, тобто є формою прояву певного роду зворотного зв'язку, що виникає в процесі розвитку. Опір змінам може носити особистісну (бути пов'язаний із незгодою окремих персоналій із перетвореннями, що проводяться), або колективну (обумовлюється неминучими в ході змін трансформаціями групових інтересів, норм, цінностей, а також положень існуючої організаційної культури, структури управління, розподілу повноважень і відповідальності і т. і.) природу походження. При цьому опір змінам здатен приймати індивідуальний, груповий, організаційний, зовнішній характер, причини чого можуть бути пов'язані як з раціональними й логічними міркуваннями (песимістичність оцінок часу і витрат, необхідних для здійснення змін, сумніви у доцільності перетворень, ймовірне погіршення умов праці), так і з психологічно-емоційними запереченнями (побоювання невизначеності, бажання зберегти поточне становище, труднощі адаптації, відчуття загрози статусу і безпеці, конфлікт інтересів і т. і.).

В табл. 1. (розроблено автором) проаналізовано причини, форми опору та мотиваційні важелі підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень.

У 1968 Фредерік Герцберг, відомий психолог, що займається теорією мотивації, в одній зі своїх статей стверджував [10, р.4], що умови роботи і заробітна плата є істотними чинниками лояльності персоналу до вирішення поставлених керівництвом завдань, але повній реалізації потенціалу працівника і його продуктивності сприяють також: зацікавленість в роботі, успіхи, що досягаються, а також ступінь його самостійності. Отже, крім заробітної плати та різного виду премії, працівники повинні мати інші додаткові стимули і мають користуватися високорозвиненою системою мотивації, кожен з елементів якої має свої функції.

Таблиця 1

Причини, форми опору та мотиваційні важелі підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень

Характер опору	Форма	Спосіб опору	Причини опору	Способи подолання опору
Активне	Опозиція змінам	Заперечення (відкрите або приховане) необхідності змін або методів їх проведення	Перевага іншим стратегіям розвитку, боротьба за владу, відчуття загрози статусу і безпеці, боязнь зростання професійної конкуренції, побоювання з приводу можливого обмеження свободи дій, конфлікт інтересів	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, переговори і угоди, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус (в межах передбачених законному можливостей)
	Непокора	Пряма протидія (відкрите або приховане) здійсненню внутрішньоорганізаційних змін	Перевага іншим стратегіям розвитку, боротьба за владу, відчуття загрози статусу і безпеці, тиск умов виконання взятих раніше зобов'язань, відсутність зворотного зв'язку, конфлікт інтересів	Виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус (в межах передбачених законному можливостей)
	Саботаж	Відмова від участі у виконанні робіт, пов'язаних з внутрішньоорганізаційними змінами, демонстрація власної некомпетентності (що має намір або випадкова)	Боротьба за владу, відчуття загрози статусу і безпеці, боязнь зростання професійної конкуренції, побоювання з приводу можливого обмеження свободи дій, конфлікт інтересів, недовір'я і відсутність взаємної відповідальності	Виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, розбиття робіт, що проводяться, на етапи і вдосконалення процедур проміжного контролю, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус (в межах передбачених законному можливостей)
Пасивне	Байдужість	Відсутність будь-якої зацікавленості в успіху змін, що проводяться, відмова від будь-яких форм ініціативної участі в реалізації змін	Відсутність яких-небудь форм мотивації працівників до участі в проведенні змін, недовір'я і відсутність взаємної відповідальності відсутність достатньої інформації про зміни, усунутість працівника від прийняття рішень	Залучення до участі в процесі прийняття рішень, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень
	Амбівалентність	Прагнення зберегти положення, що склалося, суперечливе сприйняття змін, відмова від активної участі в перетвореннях	Нерозуміння і невірна інтерпретація нових вимог, відсутність достатньої інформації про зміни, усунутість працівника від процесу прийняття рішень, загрози статусу і безпеці	Навчання і надання інформації, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль

Продовження табл. 1

Характер опору	Форма	Спосіб опору	Причини опору	Способи подолання опору
Пасивне	Скепсис	Демонстрація сумнівів щодо правильності вибору стратегії розвитку і обґрунтованості необхідності відповідних змін	Прагнення зберегти традиційні цінності і традиції, стратегії розвитку, , недовір'я і відсутність взаємної відповідальності, відсутність достатньої інформації про зміни	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка
	Песимізм	Демонстрація невпевненості і сумнівів в успішності перетворень, що проводяться, а також в правильності вибору шляхів реалізації змін	Порушення термінів або умов реалізації змін (невдачі, що повторюються), відсутність достатньої інформації про зміни, усунутість працівника від прийняття рішень, погіршення умов зайнятості при реалізації стратегії	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень
	Нетерпіння	Демонстрація незадоволення динамікою реалізації змін, свідоме порушення графіка проведення перетворень	Порушення термінів або умов реалізації змін, відсутність належного керівництва, недовір'я і відсутність взаємної відповідальності, конфлікт інтересів, відсутність достатньої інформації про зміни	Розбиття робіт, що проводяться, на етапи і вдосконалення процедур проміжного контролю, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень

Дійсно, сучасні системи мотивації працівників приховують багато пасток [6]. Певні рішення, представлені як позитивні для однієї зі сторін, часто є неприйнятними для інших. Наприклад, у певній фірмі роботодавець впровадив дуже високі премії торговому відділу за здобуття нових клієнтів. Це викликало хвилю незадоволення працівників іншого відділу, які здобутих клієнтів мусили пізніше обслуговувати. Вони отримали багато додатковій роботі за ту саму зарплату. Незв'язна система спричинила до того, що мотивація одних принесла за собою демотивацію інших. Схожі пастки можливі, наприклад, при преміюванні працівника місяця/ року [3].

Отже, замість об'єднувати в одне ціле, нагорода цього типу, може роз'єднати колектив. З уваги на поставлені високо вимоги, виграють "зірки", тоді як пересічні працівники і слабкіші почуваються розчарованими. Бачачи, що "планка" очікувань від них керівництва занадто висока, недоступна для них, вони втрачають віру у власні сили.

Пасток, пов'язаних з мотивуванням і визнанням премії, є набагато більше і на їх фоні можливі конфлікти, які не лише знижують ефективність системи мотивації, але й взагалі здатні демотивувати колектив в цілому та знизити його продуктивність. Активний опір перетворенням може приймати форму опозиції (відкрите або приховане заперечення необхідності змін або методів їх проведення), непокори (пряма протидія, відкрита або прихована, реформам), саботажу (відмова від участі у виконанні робіт, пов'язаних зі змінами, демонстрація власної некомпетентності) [4; 5].

Форми пасивного прояву опору мають більш розмаїтий характер, зокрема такі: байдужість, амбівалентність, скепсис, песимізм, нетерпіння. Слід, проте, відзначити, що вирішення проблем пристосування персоналу до змін умов господарювання, забезпечення ефективної трудової мотивації працівників, необхідної для створення високоякісної продукції, адекватної споживчим очікуванням клієнтів, вимагає від машинобудівних підприємств акумулювання значних обсягів організаційних, інтелектуальних, фінансових ресурсів.

Таким чином, внутрішньоорганізаційний опір змінам, залежно від причин неприйняття персоналом окремих положень або вибраної стратегії розвитку в цілому [7], може мати різну силу, спрямованість і інтенсивність.

Зокрема, опір здатний виявлятися у формі пасивного (прихованого) відторгнення перетворень, що проводяться, або активної (відкритої) протидії змінам. При цьому слід враховувати, що неявний формою пасивний опір, що відбувається протягом відносно тривалого часу, цілком здатний завдати набагато більшого збитку реалізації стратегічних планів і досягненню поставлених цілей підприємства, чим активна протидія.

Однією з дієвих можливостей уникнути проблеми опору нововведенням з боку персоналу, необхідне залучення працівників до формування системи мотивації є надання кожному працівникові простору до самореалізації, щоб звільнити потенціал добровільної роботи. Це можливо за певних умов:

- коли працівник є достатньо вмотивований матеріально,
- бачить сенс в тому, що робить,
- має реальний вплив на справи підприємства, особливо на ті, що є в сфері його компетенції.

Одним з пропонованих науково-практичних рішень даної проблеми є імплементація ідеї партисипативного управління (управління підприємством за участю працівника [8]). Сутність даного методу полягає у застосуванні можливостей реагування на виклики та складності через однакового використання знань і вмінь, ідей, як керівництва, так і працівників. Основою підходу є суб'єктний підхід до працівників всіх щаблів, які беруть участь в управлінні і побудові стратегії фірми. Завдяки цьому працівники відчують свою відповідальність, зв'язані емоційно, як один з одним, так і з підприємством, успіх якого вони розглядатимуть як і свій власний успіх також.

Водночас потрібно підкреслити, що необхідне виразне лідерство голови / власника підприємства, визначення "правил гри" на підприємстві, а



також визначення напрямку розвитку і послідовної реалізації цілей. Єдність цілей без допущення різнорідності веде до догматизації управління (технократія, авторитаризм), натомість різнорідність перспектив без єдності цілей – до розосередження запасів і незв'язності дій. На думку автора даної статті, саме в контексті необхідності впровадження нововведень, умовою успіху є одночасне застосування партисипативного управління і виразного елемента лідерства.

Перевагами використання елементів партисипативного управління при формуванні технології розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень та дослідження передумов її реалізації на практиці є [1; 11, р. 47-54]:

- збільшене залученості до корпоративної культури та вирішення задач підприємства спільними зусиллями співробітників на всіх рівнях управління та виконання процесів з боку працівників,
- зростання продуктивності;
- позитивний вплив на бажання реалізації спільно запланованої стратегії;
- збільшення шансів на успіх нововведень (найчастіше на етапі впровадження більшість планів закінчують своє життя, отже працівники, які сприймають дану стратегію як результат власної роботи, більш охоче залучаються до її реалізації);
- краще використання різнорідності знань, досвіду, навичок, інформації працівників різного щабля.

Гаррі Хамел підкреслює, що інноваційність, а також креативність, закладено найчастіше в "глибині фірми" [9]. Він вказує, що члени правління зазвичай не відзначаються новими задумами або поглядами, тому що найчастіше неохочі до змін. Справжні реформи і активність на підприємствах, рівно як і в громадському житті, ніколи не походять "згори", голоси їх ініціаторів походять з глибини організації і тому необхідність їх пошуку і надання їм можливості впливу на розвиток фірми є вирішальними.

На рис. 1. показано можливі форми мотивації лояльності персоналу до

вирішення завдань впровадження нововведень (розроблено автором), що більш повно здатні втілити на практиці потенціал партисипативного управління.

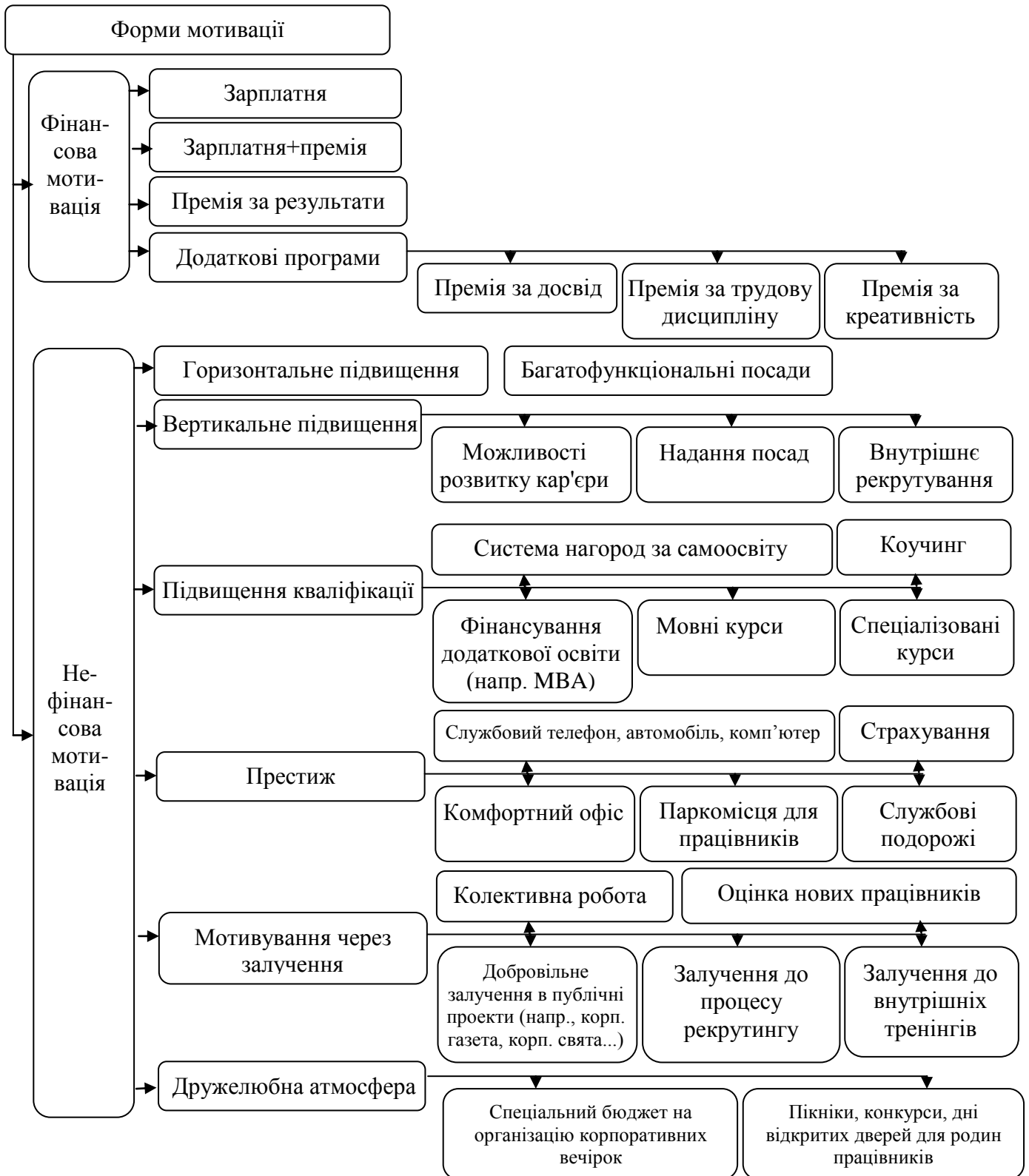


Рис. 1. Форми мотивації лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень

Зміна сили і спрямованості внутрішньоорганізаційного опору нововведенням може відбуватися також у міру поглиблення перетворень, в ході яких протиріччя між існуючою організаційною культурою і структурою управління загострюватимуться. Необхідною умовою пом'якшення такого роду суперечностей і запобігання загостренню внутрішньоорганізаційних конфліктів є своєчасне виявлення причин опору і формування цілісного комплексу заходів по адаптації персоналу до перетворень, що проводяться, підвищення їх лояльності підприємству, гнучкої мотивації і стимулювання працівників до участі в реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Послідовність обґрунтування програми підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень, що забезпечують реалізацію стратегії інноваційного розвитку, представлена на рис. 2 (розроблено автором).

В процесі розробки програми підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень слід враховувати необхідність оптимального поєднання [2]:

- економічних (передбачають зосередження матеріальної зацікавленості і волі працівників на вирішенні встановлених завдань через зміну економічної ситуації навколо об'єкту управління),
- адміністративно-розпорядних (прямого підпорядкування волі працівників, для орієнтації на досягнення встановлених завдань управління) методів протидії опору.

### **Висновки**

Розгляд передумов підвищення лояльності працівників підприємства щодо реалізації нововведень дозволяє стверджувати, що воно може бути забезпечене на основі застосування інструментів партисипативного управління, тобто – активного залучення персоналу до прийняття рішень на різних рівнях управління підприємством, підтриманого ефективною системою мотивації людських ресурсів до інноваційної, в першу чергу – креативної, діяльності.

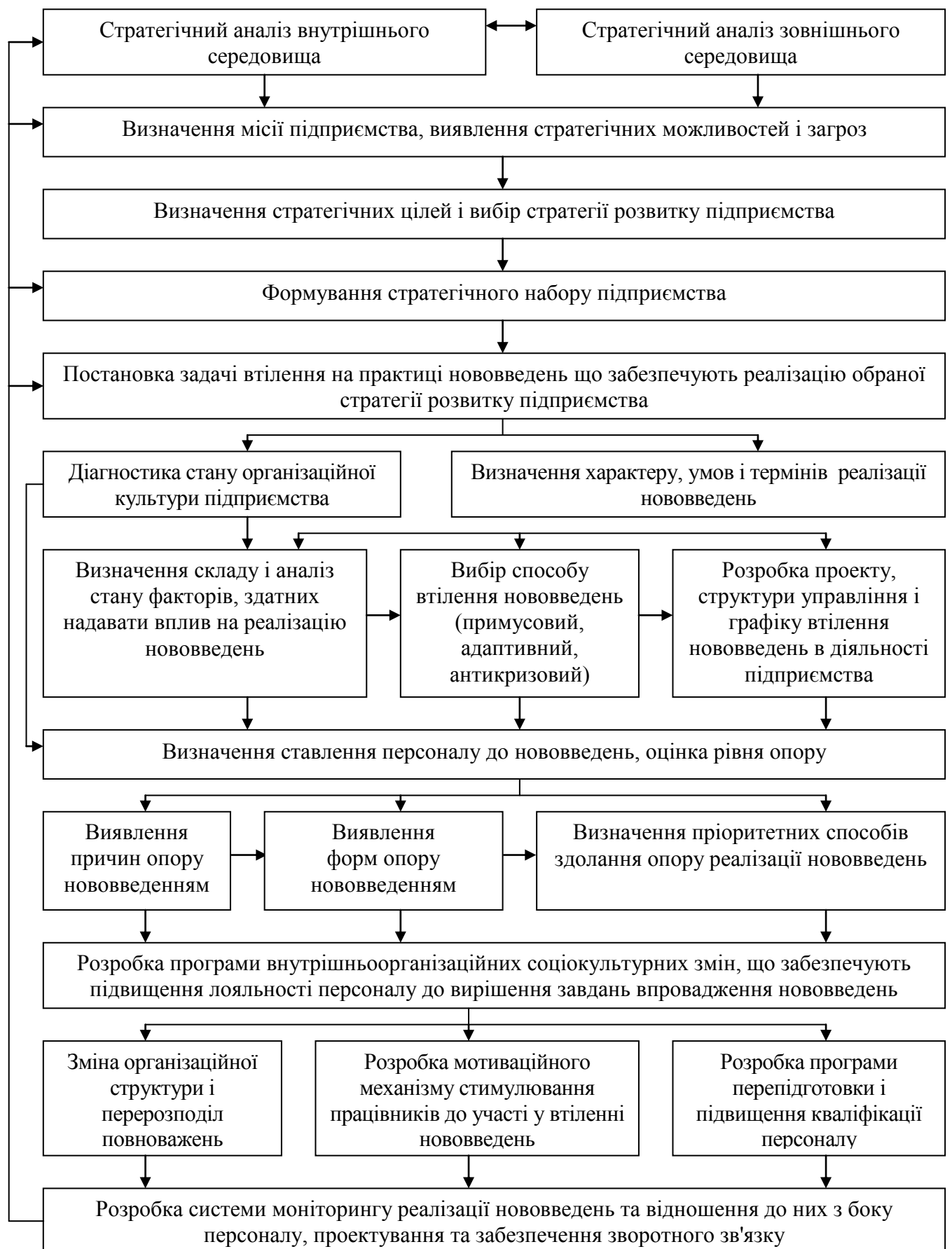


Рис. 2. Послідовність обґрунтування програми розробки програми підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень

Необхідною умовою запобігання загостренню внутрішньоорганізаційних конфліктів є своєчасне виявлення причин опору і формування цілісного комплексу заходів по адаптації персоналу до перетворень, що проводяться, підвищення їх лояльності підприємству, гнучкої мотивації і стимулювання працівників до участі в реалізації стратегії інноваційного розвитку.

З огляду на це, в статті здійснено теоретико-методологічного обґрунтування технології розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень та дослідження передумов її реалізації на практиці, систематизовано форми мотивації лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень. Представлено структуру та послідовність розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень, що є чинником ефективного виконання стратегії інноваційного розвитку, та перш за все має бути спрямована на подолання антагонізму між керівництвом і рядовими співробітниками, прихильниками і противниками перетворень, що проводяться, щодо цілей стратегічних змін.

### **Список використаної літератури**

1. Бондарева Е. С. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации / Е. С. Бондарева // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно–практической конференции, Москва, 10–19 марта 2010 г. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2010. – С. 75-77.
2. Докучаев О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства/ О. А. Докучаев // Економіка та держава: Міжнародний науково–практичний журнал. – 2006. – №8 – С. 79-82
3. Єськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А. Л. Єськов, В. Е. Брижниченко

// Вісник Технологічного університету. Поділля. – Хмельницький, 2002. –№5.  
– С. 27-30.

4. Журавльова І. В. Факторний аналіз цілісності людського капіталу підприємства. Управління в умовах ринкової трансформації економіки України. (теорія і практика) / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай, Н. С. Панасенко. – Харків : ХІБМ, 2002.–С.65-69.

5. Збаржевецька Л. Д. Інноваційна активність найманих працівників: поняття та особливості / Збаржевецька Л. Д. // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. – Вип. 16. – Ч.1. – С. 94-98.

6. Молоканова В. М. Проблеми реалізації інноваційних проектів в умовах діючого підприємства / В. М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006 – №3(19)/ – С. 23-27.

7. Мороз Л. І. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Мороз Л. І., Адельшінова О. Р. // Економічний простір. – 2009. – №22/1. – С. 316-326.

8. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин/ В. Д. Якубенко// Науковий вісник Чернівецького торговельно–економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. праць. Вип. IV. – Чернівці, 2003. – С 19-24.

9. Hamel G., *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July-August, 1996, p.74-81.

10. Herzberg F., *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review Classic, January-February 1968, p. 4.

11. Rosen C., Case J., Staubus M. *Equity: Why Employee Ownership Is Good for Business*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 2005.