

*Г.І. КЛИМАШКО*, магістрант, «НТУ ХПІ»

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЕКТІ**

В процессе выполнения работы был разработан маркетинговый план; производственный и организационный планы; определение рисков и способов их предотвращения; финансовый план, который дает экономическое обоснование финансовых показателей проекта; резюме

У процесі виконання роботи був розроблений маркетинговий, виробничий і організаційний плани; визначені ризики і способи їхнього запобігання; фінансовий план, що дає економічне обґрунтування фінансових показників проекту; резюме

In the process of work on the basis of the conducted analysis of findings a marketing plan was developed, production and organizational plan were described, the estimation of risks of this project is conducted, the financial indexes of efficiency of project are expected

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах ефективного управління інноваційними проектами є неможливим без якісного стимулювання роботи персоналу. Персонал є найважливішим ресурсом та рушійною силою будь-якого проекту. При цьому слід відмітити, що єдиним шляхом зростання і зміцнення ринкових позицій для інноваційного виробництва є безперервний його розвиток за одним з двох шляхів впровадження інновацій: 1) хаотичний характер; 2) відповідно з корпоративною стратегією і логікою розвитку бізнесу. Другий шлях більш ефективний і перспективний. Але навіть у рамках вірної стратегії може виникнути питання про реалізацію інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Перш за все треба провести теоретичний огляд моделей стимулювання персоналу: психологічні аспекти поведінки працівника; мотиваційні типи персоналу; деталізація уявлення про мотиваційні типи; форми стимулювання і їх відповідність

мотиваційним типам [1]. Кожна людина є суб'єктом, тобто має інтереси і можливості, а можливості працівника у нашому дослідженні – це його професійні знання, вміння і навички, які визначають його здатність виконувати певні функції, що природно застосовується при підборі персоналу на роботу, розподілі посадових обов'язків, дорученні виробничих завдань та ін.

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань мотиваційної діяльності, оплати праці, способів покращення мотивації в сучасних умовах, зокрема, найбільш повно ці проблеми висвітлені у роботах Анісімова О.С., Бовикіна В.І., Бурлакова Г.Р., Виханського О.С., Наумова А.І., Галенка В.П., Страхової О.А., Файбушевича С.І., Гнездовського Ю.І., Поварича І.П., Грачева М.В., Журавльова П.В., Карташова С.А., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Кабушкіна Н.І., Келлер-Пфрундера А., Комарової Н., Леонтьєва А.Н. та ряду ін. У дослідженні використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку і розвитку. Серед загальнонаукових методів пізнання необхідно виділити абстрактно-теоретичний, історичний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу, порівняння та узагальнення, експертний метод. Інформаційну базу дослідження склали нормативна, законодавча база, статистичні дані, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також фінансова та статистична документація.

Інтереси, представляючи собою прояв системи цінностей, визначають схильність суб'єктів стосовно, зокрема, виробничої діяльності. Співробітники в організації об'єднані в різні колективи (структурні підрозділи, проектні групи під конкретну мету та ін.). Для одержання загального результату колективної діяльності необхідно здійснювати взаємодію між працівниками, що полягає в комунікації між ними, і подальшу інтеграцію результатів виконання функцій в єдиний загальний результат. Значною мірою поведінка людини залежить від його особистих якостей, узагальнено званих характером. Оскільки дві складові частини, що визначають поведінку людини – характер та інтереси – різноманітні, система стимулювання повинна враховувати це розмаїття, прилаштовуватися під нього. Це визначає постановку

завдання – виходячи з аналізу інтересів і характеру членів трудового колективу, побудувати таку систему стимулювання, яка викликала б гранично конструктивну поведінку, що забезпечує ефективну комунікацію і досягнення сукупного результату діяльності колективу.

**Формулювання цілей статті.** В рамках роботи необхідно здійснити огляд існуючих моделей стимулювання роботи персоналу, а також встановити основні недоліки та переваги існуючих моделей для різних мотиваційних типів. При розробці бізнес-плану інноваційного проекту необхідно дослідити предметну область його виконання. Розробити маркетинговий план, у якому встановити цінову політику підприємства та ціни на послуги, зробити аналіз ринку послуг, визначити прогнозовані обсяги надання послуг та маркетингову стратегію підприємства. Бізнес-план присвячено відкриттю приватної школи. Адже традиційна державна шкільна освіта не відповідає вимогам сучасного суспільства щодо формування вільної та творчої особистості. Педагогічні технології, що використовуються, застарілі та неефективні для досягнення цієї мети. Альтернативи мало представлені на ринку шкільної освіти Харкова, тому бізнес-план присвячено саме створенню школи із сучасним підходом до навчання та використання педагогічних технологій, що засновані на активізації діяльності учнів. Оскільки персонал є вирішальним фактором в роботі такої організації значну увагу слід приділити формуванню команди для чого ми розглядаємо мотиваційні типи та моделі стимулювання роботи персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Реалізація завдання, на наш погляд, має наступні складові: огляд літературних джерел з теми науково-дослідної роботи; складання плану маркетингу інноваційного об'єкту, до якого треба внести аналіз та розробку ціни та цінової політики, канали збуту продукції та послуг, розробка реклами, прогноз обсягів продаж, план виробництва, процес виробництва, виробничі приміщення, обладнання, джерела постачання сировини, матеріалів, обладнання та робочих кадрів, субпідрядники. Організаційний план та управління персоналом передбачає урахування форми власності підприємства; вибір власників та партнерів компанії; склад керівництва; організаційна структура та ін. Вищеозначені складові

дослідження об'єкту потребують аналізу за наступними показниками: оцінка ризику та страхування; слабкі сторони компанії та ймовірність появи нових технологій; альтернативні стратегії та ін. Для реалізації інноваційного проекту необхідно скласти фінансовий план, до якого входять наступні складові: звіт про прибуток; звіт про рух грошових коштів; баланс підприємства; показники ефективності та ін.

Розглянемо тепер детальніше сформульовану вище постановку задачі. Для цього введемо понятійну модель «Мотивація-стимул». Мотивація – це внутрішня властивість людини, складова частина його характеру, пов'язана з його інтересами і визначає його поведінку в організації. Стимул – це деякий вплив на людину, метою якого є направити його діяльність, скоректувати поведінку в організації. Існує кілька мотиваційних типів, кожен з яких описує характерна поведінка людини в організації[1–4]. Мотиваційні типи можна розділити на два класи:

1) клас уникаючої мотивації: уникаюча мотивація – людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки;

2) клас досяжної мотивації: досяжна мотивація – людина веде себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких він прагне.

Однією з основних проблем сучасної кадрової роботи є проблема ефективної мотивації трудової діяльності. Мотивація праці формується ще до початку професійної трудової діяльності, у процесі соціалізації індивідуума шляхом засвоєння їм цінностей і норм трудової моралі й етики, а також за допомогою особистої участі в трудовій діяльності в рамках родини й школи. У цей же час закладаються основи віднесення до праці як цінності, і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працьовитість, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність і т.д., здобуваються первинні трудові навички. Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається із психофізіологічного потенціалу й особистісного (мотиваційного) потенціалу. Можна уявити наступну діаграму, що показує вплив стимулу (впливу) на людину з мотивацією з того чи іншого класу (рис. 1).

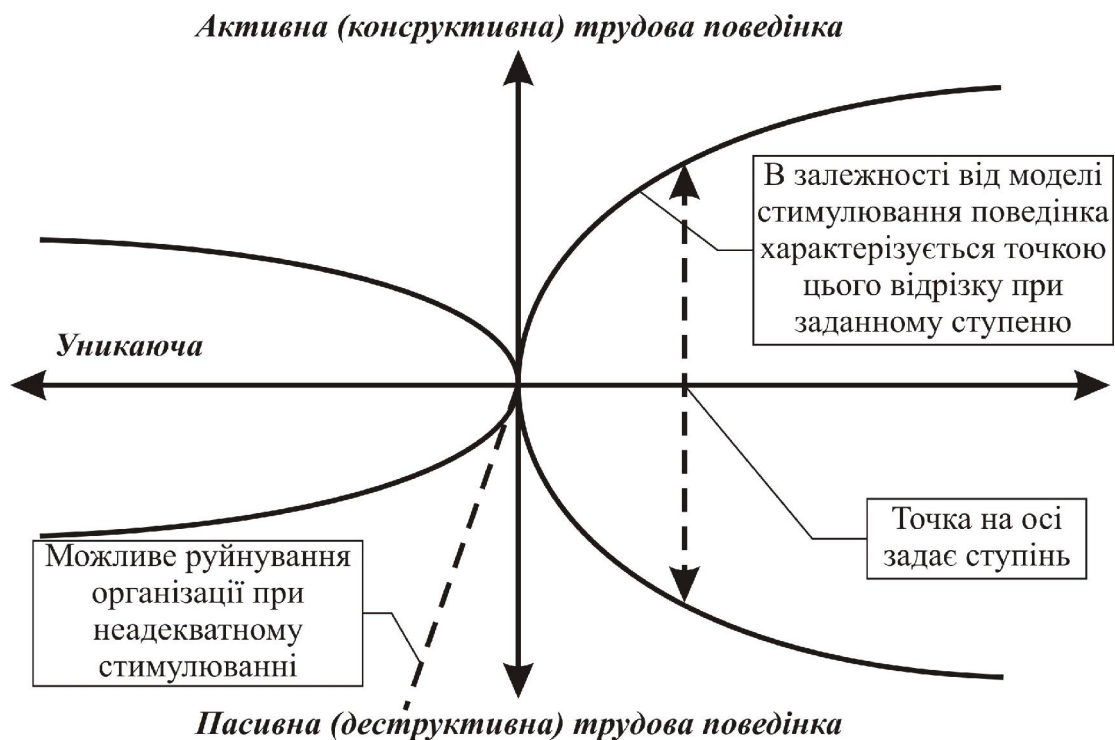


Рис. 1. Вплив стимулювання на поведінку людини при різних типах і ступенях мотивації

Проаналізуємо наведений графік. На горизонтальній осі точки відповідають ступеню мотивації. Чим більший результат бажаний для людини з досяжною мотивацією, тим правіше лежить точка, що описує ступінь мотивації (у правій половині графіка). Відповідно, чим більш небажаний вплив при уникаючій мотивації, тим лівіше лежить відповідна точка на осі (у лівій половині). На людину виявляється стимулююча дія, яка може бути як адекватною, так і ні. У разі гранично адекватного стимулу, поведінка людини гранично активно (конструктивна) – відповідна точка лежить на кривій у верхній половині графіка. Чим більше стимул відрізняється від гранично адекватного, тим нижче лежить точка, що описує поведінку людини на вертикальному відрізку, що проходить через точку, що описує ступінь мотивації людини. При якомусь характері впливу людина перестає реагувати на стимул і її поведінка ніяк з ним не пов'язана. Це відповідає нульовий (по вертикалі) точці відрізка – точці його перетину з горизонтальною віссю. Якщо ж стимулюючий вплив неадекватний, то поведінка людини

стає пасивною або деструктивною. Це відбивається точками, що лежать нижче горизонтальної осі.

При гранично неадекватній системі стимулювання поведінка стає гранично деструктивною, відповідна точка лежить на кривій в нижній частині рисунку. У правому верхньому квадранті графіка крива має насичення – перехід до більш високого ступеня мотивації при гранично ефективному стимулі призводить до непропорційно меншої зміни поведінки. Це обумовлено природними межами, створюваними технологією і бізнес-процесами в організації. При досягненні цих меж навіть найефективніша поведінка не призводить до зростання ефективності організації, так як ми стикаємося з обмеженням ефективності на рівні технології та бізнес-процесів [5–7]. Аналогічно можна описати залежність у правому нижньому квадранті. Деструктивна поведінка обмежена «міцністю» технології та бізнес-процесів, системою захисту від ризиків і іншими особливостями організації. У лівій частині рисунку криві мають такий же характер, але рівень насичення істотно нижче, ніж для досяжної мотивації. Це пояснюється тим, що:

- по-перше, психологічно наростання страху обмежено і швидко досягає порогу;
- по-друге, в арсеналі організації можливості покарання досить обмежені (максимальне покарання – звільнення, що займає в шкалі цінностей людини місце далеко від страху за життя і т.п.);
- по-третє, є важлива особливість – щоб застосувати покарання (санкцію), треба довести відхилення в поведінці людини від запланованого, а для доказу є обмежені можливості.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження літературних джерел було розглянуто існуючі моделі стимулювання персоналу. Основними моделями виступають: грошові, натуральні, моральні, негативні, патерналізм, організаційні, залучення до співволодіння та участі в управлінні. Визначено їх відповідність до мотиваційних типів персоналу. В процесі подальшої розробки бізнес-плану на основі проведеного дослідження та аналізу ринку послуг на прикладі приватних шкіл у роботі виявлені перспективи розвитку даної галузі. Визначена актуальність даного бізнесу та маркетингова стратегія. Як показує практика, мало ставити перед підлеглими конкретні завдання й

під строгим контролем домагатися їхнього виконання. Важливо запалити співробітників, надихнути їх новою ідеєю й об'єднати. У той же час, для того щоб програми по мотивації персоналу працювали з найбільшою ефективністю, необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника, його побажання й прагнення.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідувальних у даному напрямку.** У процесі виконання роботи визначено актуальність даного бізнесу та маркетингова стратегія: розроблений маркетинговий план, який дозволяє визначити цільову аудиторію послуг, що надаються; визначені ціни на послуги, виробничий план, в якому надані розрахунки для закупівлі необхідного устаткування і розрахунки витрат на комунальні послуги; організаційний план, який описує форму власності організації, що показує організаційну структуру і розрахунки по заробітній платні для працівників підприємства; визначення ризиків і способів їх запобігання; фінансовий план, який дає економічне обґрунтування фінансових показників проекту; резюме, яке включає основні моменти перелічених вище розділів. Визначено, що для ефективного функціонування будь-якої інноваційної організації, необхідно, щоб була виконана одна важлива умова – забезпечено використання кожного працівника у всьому різноманітті прояву психофізіологічного й мотиваційного потенціалів.

В результаті аналізу показників економічної ефективності встановлено, що запланований інноваційний проект «Школа Майбутнього» є прибутковим, та його слід прийняти до реалізації.

**Список літератури:** 1. Мотивація та стимулювання персоналу: основи побудови системи стимулювання [Електронний ресурс] / Ю. К. Балашов, А. Г. Коваль // Кадри підприємства – 2002. – № 7. – Режим доступу до журн. : <http://kapr.ru/articles/2002/7/444.html> 2. Генкін Б.М. Основи управління персоналом / Генкін Б.М., Конакова Г.А., Кочетков В.И. – М.: Вищ.шк., 2010. – 280 с. 3. Андреев В.В. Проблеми мотивації керівників та спеціалістів // Управління персоналом. – 2008. – №10. 4. Гадушаурі Г. В. Управління сучасним підприємством: Маркетинг. Менеджмент. Право. Інтегров. системи упр. : Підручник / Г. В. Гадушаурі, Б. Г. Літвак. – Асоц. авт. и изд. "Тандем", М.: ЭКМОС, 2006. – 336 с. 5. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу / Веснін В. Р. – М.: ЮРИСТЬ, 2001. – 496 с. 6. Мотиваційний клімат організації / Г.Р. Бурлаков //Управління персоналом.– 2006. – №87. – С.14-16.

*Надійшла до редколегії 21.11.11*