

УДК: 334.02

О.Е. АВРАМОВА, канд. юр. наук, доц., НТУ «ХПИ», Харьков
О.С. СКИБИНА, магистрант, НТУ «ХПИ», Харьков

К ПРОБЛЕМЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Стаття присвячена проблемам інноваційної діяльності персоналу управління при реструктуризації підприємства. Розглянути проблеми інновацій при реструктуризації підприємства. Надані способи активізації персоналу при інноваційної діяльності.

Статья посвящена проблемам инновационной деятельности управленческого персонала при реструктуризации предприятия. Рассмотрены проблемы инноваций при реструктуризации предприятия. Предложены способы активизации персонала при инновационной деятельности.

The article is devoted to the problems of innovation activity of personnel management during the restructuring of enterprises. There are considered such issues as problems of innovations in the restructuring of enterprises. Methods of personnel activating are proposed concerning innovation activity.

Преодоление мирового финансового кризиса привело к неблагоприятным условиям для бизнеса, массовым сокращениям работников, задержке выплаты заработной платы, а также к снижению мотивации персонала на большинстве предприятий Украины. Как следствие, уменьшилась производительность труда. В связи с этим обостряется актуальность проблемы мотивации персонала, что требует дополнительных исследований и разработки соответствующих эффективных мотивационных механизмов. Изучением инновационной деятельности управленческого персонала занимались ученые: Авсяников Н.М., Валдайцев С.В., Глазьев С.Ю., Гохберг Л., Грязнова А.Г., Ильенков С.Д., Ильдеменов С.В., Иноземцев В.Л., Кудров В.М., Лисин Б.К., Львов Д.С., Медынский В.Г., Оболенский В.П., Погодина Т.В., Фатхутдинов Р.А., Янковский К. Проблемам трансформации общественного труда и роли человеческого фактора в связи с инновационными процессами посвящены труды Бушмарина И.В., Васильчука Ю., Иншакова О.В., Марцинкевича В.И., Смирнова Б.М., Супяна В. Важное методологическое значение в исследовании вопросов кадрового обеспечения научно-технического прогресса и инновационных процессов имеют труды, в которых исследованы проблемы соответствия рабочей силы и средств производства: Жамина В.А., Плинера М.Д., Сониная М.Я., Якимова В.Н. Целью данной статьи является разработка практических рекомендаций по повышению мотивации инновационной деятельности персонала к эффективному труду.

Организации, которые настроены на серьезную конкурентную состоятельность, как на региональных, так и на международных рынках, уделяют особое внимание инновационному развитию. Рассматривая историю рыночных эволюционных преобразований и взаимоотношений, можно заметить, что инновации являются неперенными составляющими элементами бизнес-процесса для фирм, наиболее успешно действующих в конкурентной среде и ориентированных на сохранение и упрочение своих лидирующих позиций в обозримом будущем. По мнению, С.А. Шпильберг исходными показателями инновационных способностей являются уровень профессионального образования работников и их квалификации [1]. От результатов инновационной деятельности управленческого персонала зависит очень многое, особенно это важно при реструктуризации предприятий и организаций.

Активизация труда работников является одним из способов инновационной деятельности при реструктуризации предприятия. Управленцы должны понимать, что труд, как и личность работающего, индивидуален, требует уважения, соответствующей оплаты и признания, а также вырабатывать в каждом творческий дух, интерес к труду. Полезность и эффективность такого интегративного подхода во многом подтверждает положительный опыт ра-

боты многих передовых зарубежных производственных предприятий.

Применительно к решению проблемы стимулирования и активизации инновационной деятельности управленческого персонала по реструктуризации организаций и предприятий, в концепцию организационно-структурной мотивации деятельности работников, независимо от организационно-правовой формы предприятий, следует заложить следующее: группы качества и конкурентоспособности [3].

Одним из способов повышения инновационной активности может быть тот, который материально стимулирует качество выпускаемой продукции, использует лучшие благодарные свойства персонала, а именно в ответ на предварительно авансированное повышение зарплаты – более ответственное отношение работающего к качеству и инновационной составляющей своего труда, большой энтузиазм и, как результат, более высокое качество выпускаемой продукции. Иначе этот подход к оплате труда можно сформулировать следующим образом: «Более высокая зарплата – более высокое качество продукции и активизация труда» [4].

Результативность творческой работы инновационного работника определяется: творческим и интеллектуальным потенциалом, эргономическими условиями рабочего места, внутренним настроением работника, отношением с непосредственным руководителем, совокупностью мотивирующих факторов на предприятии.

В литературе [5] отмечалось, что любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышения заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. При этом происходит снижение мотивации работников. Трудовая деятельность творческого научного работника имеет две ярко выраженные особенности [7]: не поддается учету, оценке, нормированию в течение самого процесса научного творчества и поддается нормированию в течение инженерного проектирования и изготовления опытного образца. Инновационного работника необходимо мотивировать не только материально, но и морально, через мотивацию можно управлять процессом появления изобретений.

На основе анализа литературы [7, 8, 9] и проведенных исследований была предложена новая система мотивации инновационных работников.

1. Меры по материальной мотивации:

- организация стимулирования творчества;
- организация «оплаты за квалификацию» для широкопрофильных специалистов, успевших внести некоторый вклад в научно-техническое развитие предприятия;
- можно также последовать зарубежному опыту. Например, фирма «Хьюлит Паккард» привязывает зарплату некоторых менеджеров к количеству представленных ими новых продуктов;
- также можно премировать сотрудников в зависимости от сложно-

сти и рискованности предложенных изобретений.

2. Нематериальные методы мотивации:

- можно посоветовать использовать банки отпусков;
- не следует ограничивать конструкторам сферу профессиональной деятельности;
- посылать ведущих работников в зарубежные командировки, на стажировки;
- можно предоставлять определенную организационную свободу ведущим сотрудникам;
- можно ввести на предприятии систему конкурсов.

Для стимулирования победителей можно создать фонд премирования и стимулировать новаторов премиями по убывающей шкале в зависимости от прибыли, получаемой от внедрения инновации на рынок. Формы и системы оплаты труда, нормы труда, расценки, тарифные сетки, схемы должностных окладов, условия внедрения и размеры надбавок, доплат, премий, вознаграждений и других поощрительных, компенсационных и гарантийных выплат устанавливаются предприятиями в коллективном договоре с соблюдением норм и гарантий, предусмотренных законодательством, генеральным и отраслевыми (региональными) соглашениями.

Инновационный руководитель должен стать наставником персонала предприятия, для этого ему предлагается пройти курсы коучинга. Коучинг способствует четкому видению целей организации, позволяет руководителю стать более критичным к себе, более терпеливым к сотрудникам, помогает руководителю самому раскрыться как творческой личности и мотивировать к этому сотрудников, стать более организованным. **Коучинг** – это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности у себя самого и у своих сотрудников. Данный метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования. Менеджер, прошедший коучинг, помогает персоналу лучше осознать цели и задачи организации, повысить уровень их принятия. При этом повышается информированность сотрудников о работе коллектива и компании в целом. Это обеспечит более эффективную циркуляцию знаний и будет способствовать зарождению и развитию новых идей. Таким образом, будет реализована основная задача коучинга – повышение эффективности труда каждого за счет высокой положительной мотивации, использования всего спектра мотивирующих факторов, в первую очередь, конечно, факторов нематериальной мотивации. Реализация данного инновационного способа в широком масштабе позволяет в конечном итоге увеличить спрос и покупательские способности что, соответственно, увеличивает объемы реализации продукции, валовой доход и массу прибыли предприятий. Объемы продаж увеличиваются на основе большей инновационной активности персонала и, как следствие, за счет повышения качества продукции и уменьше-

ния ее себестоимости (соответствующего затем снижения цены).

Таким образом, на сегодняшний день назрела потребность пересмотреть подходы к развитию мотивации инновационной деятельности в Украине введение известных, а по необходимости и разработанных новых принципов и механизмов. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение критериев оценки эффективности мотивации, ее практической реализации в структуре мотивации инновационных предприятий в системе оплаты труда, организации и управлении работников интеллектуального труда.

Список литературы: 1. *Шпильберг С.А.* Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Шпильберг Светлана Ароновна – М. – 2006. – 21 с. 2. Кружки качества на японских предприятиях. Обзор. – М.: Изд-во стандартов, 1980. 3. *Tateucci K.* Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена. Пер. с англ. – М.: Московский бизнес, 1990. 4. *Ларичева. Е.А.* Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. 5. *Хорошильцева Н.* Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда. Материалы сайта <http://www.cfin.ru/management/people/horosh.shtml>. 6. *Белоусов В.И.* Изобретательство и рационализация на предприятии: (Вопросы управления). – М.: Экономика, 1981. 7. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. – Н.Новгород, 2001. 8. *Ламанов А.* Мотивация персонала в инновационном бизнесе. Материалы сайта <http://www.chelt.ru/2003/2-03/lamanov-2-03.html>. 9. *Суриков Е.Н.* Способы мотивации сотрудников для успешного внедрения CALS-технологий, Материалы сайта <http://www.cals.ru/conferences/archive/CALS/cals>, 2003.

Поступила в редколлегию 17.05.2011.