

**Сазонова Т. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії*

**Федірець О. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії*

**Sazonova T. A.**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Department of Management  
Poltava State Agrarian Academy*

**Fedirets O. V.**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Department of Management  
Poltava State Agrarian Academy*

## СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### STRATEGIC IMPORTANCE DESIGN OF PERSONAL'S INNOVATIVE CONDUCT IN MODERN ORGANIZATION

**Анотація.** У статті досліджено систему проектування інноваційної поведінки персоналу організації. Обґрунтовано необхідність відповідності стратегії управління персоналом стратегічним орієнтирам організації в цілому. Визначено роль керівника у проектуванні інноваційної поведінки, ідентифіковано внутрішні фактори впливу на ефективність даного процесу. Спроектовано алгоритм реалізації дифузії бажаного стилю інноваційно орієнтованої поведінки.

**Ключові слова:** інноваційна поведінка персоналу, стратегія підприємства, інноваційна активність, проектування інноваційної поведінки, фактори впливу на формування інноваційної поведінки.

**Постановка проблеми.** Функціонування сучасних організацій у складних економічних та соціально-політичних, зовнішньоекономічних умовах вимагає приділення його топ-менеджментом більшої уваги аспектам конкурентоспроможності результатів господарської діяльності, адже бажані в Україні інтеграційні процеси неможливі без забезпечення нашими продуцентами товарів та послуг якісних результатів, які відобразатимуть очікувані трансформаційні процеси у виробництві, управлінні, політиці та стратегії вітчизняних підприємств. Формування новітніх підходів в управлінській та операційній діяльності організації – це пріоритетне завдання менеджменту підприємства вищої та середньої керівних ланок. Але варто зазначити, що персонал у цілому, його інноваційна поведінка, схильність до пошуку нестандартних рішень та прийняття їх до реалізації дають можливість отримати більший синергетичний, стратегічно спрямований бізнес-ефект.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей управління поведінкою персоналу та його результативність присвячено низку праць, зокрема, Дж. Гібсона, Д. Донеллі, М.С. Дороніна, Д.М. Іванцевича, І.Н. Карпунь, А.М. Колода, Д. Крісті, Л.Дж. Маллінса та ін. Однак, на нашу думку, активні трансформаційні зміни в середовищі та обумовлені ними постійні зміни внутрішніх вимог до характеристик працівника та діяльності організації визначають необхідність подальшого дослідження системи формування інноваційної поведінки пер-

соналу та обґрунтування стратегічної значимості даного управлінського процесу.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні стратегічної важливості проектування та управління інноваційною поведінкою персоналу організації в сучасних умовах та формуванні моделі даного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поведінкові моделі персоналу, які склалися в організації, є одночасно елементом внутрішнього середовища, індикатором організаційної культури та факторною ознакою, що має прямий вплив на кінцеві бізнес-результати. Поведінка персоналу, своєю чергою, визначається стратегією управління персоналом, а остання є складовою частиною корпоративної стратегії. Отже, можна констатувати той факт, що поведінка персоналу організації є проекцією керівного впливу менеджменту різних організаційних рівнів. Із метою прийняття керівництвом стратегічно обґрунтованих рішень відносно персоналу доцільно, на нашу думку, визначитися з факторами, які здійснюють прямий та опосередкований вплив на організаційну поведінку. Як вірно зазначають зарубіжні дослідники, «одним із способів, який допоможе зрозуміти, чому люди поведуть себе певним чином на робочому місці, – це сприйняття організації як айсбергу, адже причиною краху корабля не завжди є те, що можна легко побачити» [1, с. 4]. Ми пропонуємо більше зупинитися на факторах внутрішнього впливу [2, с. 50; 3, с. 11; 4, с. 7]: 1) ціннісній орієнтації персоналу; 2) системі менеджменту організації (стилі керівництва,

наявності чітких та зрозумілих цілей, структурованості завдань, обґрунтованості вимог (виробничих та особистісних); 3) забезпеченні системи кар'єрного зростання); 4) мотиваційних установках, потребах (зокрема, структурі потреб, ступені їх задоволення); 5) умовах праці (крім фізичних умов, освітньо-професійних – можливості працівників навчатися, перенавчатися, вдосконалювати власні вміння); 6) організаційній культурі (як наслідок – морально-психологічному кліматі, соціальній рівності, виваженій внутрішньоорганізаційній конкуренції, етичним діловим відносинам).

На відміну від зовнішніх факторів впливу на поведінку персоналу, внутрішні є цілком керованими, тому стає очевидною важливість стратегічного планування майбутніх поведінкових сценаріїв. При цьому важливим

є застосування системного підходу, надання йому ознак гнучкості та інноваційності. Стратегія управління інноваційною поведінкою персоналу має бути співзвучною з конкурентною стратегією організації (рис. 1).

Разом із тим формування інноваційної поведінки персоналу неможливе без поширення інноваційної культури в підприємстві. На нашу думку, інноваційна культура – це ознака організаційної культури, яка характеризується накопиченням та сприйняттям інновацій, готовністю керівництва та персоналу до їх реалізації, специфічною поведінкою, яка проявляється в креативному підході, гнучкості, лояльності та вмотивованості щодо інноваційної діяльності.

Таким чином, формуючи інноваційну поведінку персоналу, керівництво має приділити також увагу виховним аспектам управління і передусім формуванню та поши-

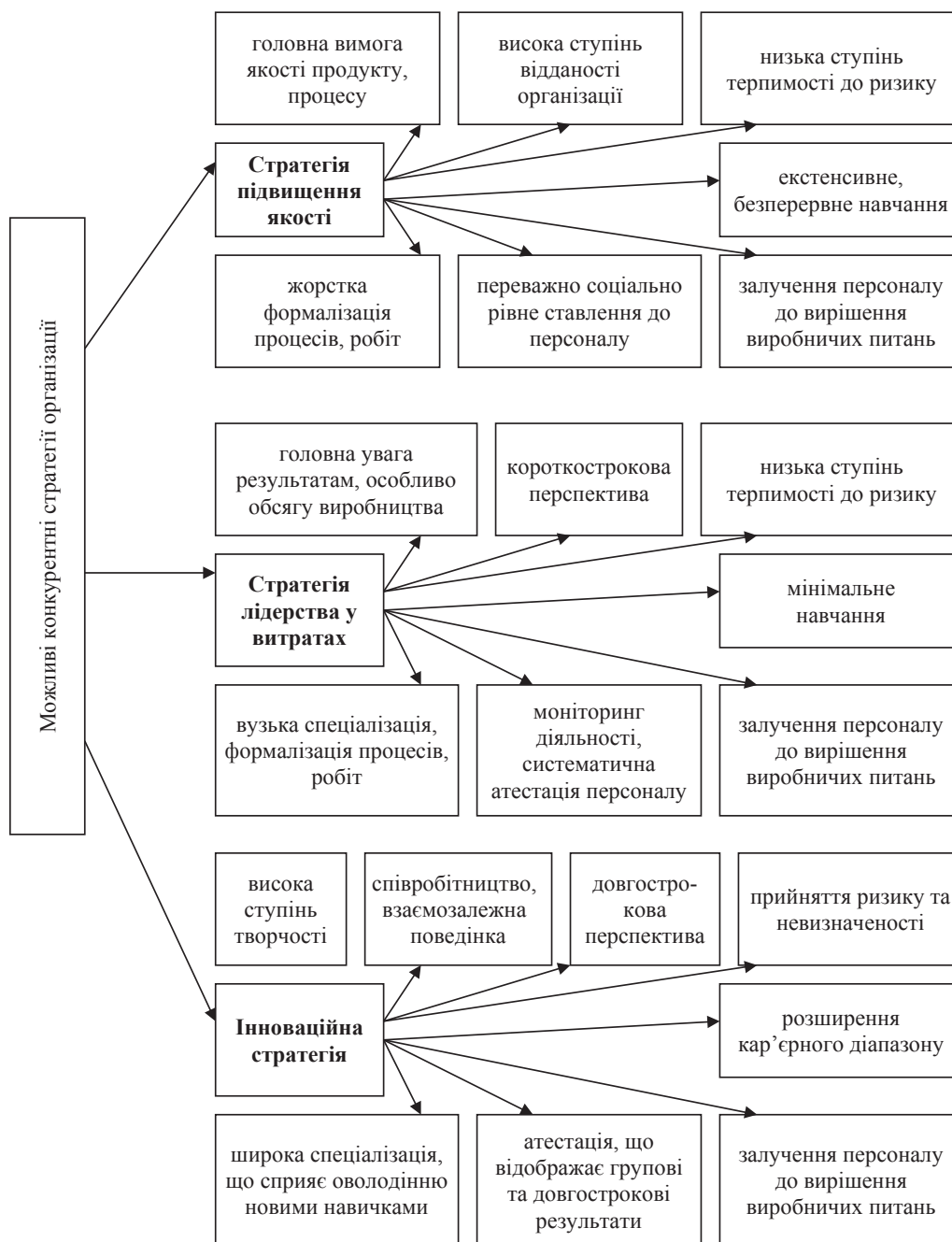


Рис. 1. Вплив обраної конкурентної стратегії на формування поведінки персоналу організації

Джерело: складено на основі [5, с. 113–114]

ренню конкретних морально-етичних норм поведінки, тому що, на нашу думку, замало об'єднати персонал єдиною бізнес-ціллю, необхідно сформувати команду однодумців. У цьому разі керівництво отримає не лише злагожене виконання поставлених завдань, але й лояльне ставлення до організації, що в умовах нестабільності є для підприємства однією з його сильних сторін.

Ми вважаємо, що в контексті досліджуваного нами питання найбільш співзвучними із завданням щодо формування інноваційної культури є універсальний поведінковий алгоритм збалансування моральних цінностей і бізнесу Л. Хосмера [6]:

1. Не чинити так, щоб нашкодити довгостроковим інтересам своїм або організації (вчення Протагора про особисті інтереси).

2. Не чинити так, щоб потім не можна було сказати, що цей вчинок є чесним і відкритим, або не можна було б з гордістю повідомити про нього на всю країну (вчення Аристотеля про особисту доброчесність).

3. Не чинити так, щоб зникло переконання людей у тому, що всі працюють задля однієї спільної мети (заповідь світових релігій).

4. Не порушувати закон, адже в ньому представлені найнеобхідніші суспільні норми моралі (вчення Т. Гобса і Дж. Локка про роль держави і суспільну угоду).

5. Не чинити так, щоб створюване благо було меншим від заподіяної суспільству шкоди (утилітарна етика Бен-тама і Дж. Мілля про практичну користь моральної поведінки).

6. Не чинити так, як би не хотілось, щоб чинили інші люди стосовно тебе (золоте правило етики, або категоричний імператив І. Канта).

7. Не обмежувати права інших людей (Ж.-Ж. Руссо, Т. Джефферсон про права особистості).

8. Чинити так, щоб максимізувати прибуток у межах закону, ринкових вимог з урахуванням витрат (економічна теорія А. Сміта, вчення В. Паретто про оптимальну угоду).

9. Не чинити так, щоб це могло заподіяти шкоду найслабшим у суспільстві (правило розподільчої справедливості Ролса).

10. Не чинити так, щоб завадити розвитку і самореалізації іншої людини.

Головне, на нашу думку, – сформувати у персоналу почуття приналежності та підходити до його управління

Таблиця 1

Алгоритм проектування інноваційного типу поведінки персоналу

Етап	Рекомендовані заходи
1. Аналіз стану та тенденцій функціонування персоналу	а) аналіз ступеня використання і розвитку компетенцій персоналу; б) дослідження кваліфікації персоналу; в) визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства.
2. Аналіз ступеня прояву кадрових ризиків, виявлення їх причин	а) організація внутрішніх досліджень (системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації); б) оцінка ступеня задоволеності мотиваційних потреб персоналу (мотиваційний моніторинг, оцінка відповідності мотиваційної системи очікуванням персоналу).
3. Ініціювання інноваційної стратегії управління персоналом	а) узгодження стратегії управління персоналом із загальнокорпоративною; б) визначення термінів та етапів реалізації нововведення; в) розроблення програми адаптації персоналу до нових умов діяльності; г) удосконалення системи комунікацій в організації; г) виявлення та оцінка факторів ризику в управлінні персоналом;
4. Розробка інноваційної стратегії управління персоналом	а) формування дерева цілей з управління персоналом; б) підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації; в) формування конкретних заходів щодо реалізації стратегії; г) виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації інноваційних кадрових рішень; г) складання матриці відповідальності.
5. Експертиза інноваційної стратегії управління персоналом	а) розробка заходів сприяння партисипативному управлінню; б) проведення атестації керівників та працівників; в) складання програми навчання персоналу (за результатами атестації); г) оптимізація системи мотивації та стимулювання (відповідно новим вимогам); г) розробка, впровадження системи оцінювання персоналу відповідно до нових вимог; д) діагностика кадрових ризиків; е) розроблення заходів щодо зниження і попередження кадрових ризиків.
6. Переговорний	а) забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики; б) формування нової системи цінностей та її поширення серед персоналу; в) забезпечення розуміння і прийняття працівниками системи оцінки та мотивації праці; г) розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом та працівником.
7. Реалізація	а) залучення персоналу до процесу формулювання цілей підприємства; б) забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу на різних рівнях; в) забезпечення оцінки персоналу на регулярній основі; г) формування та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; д) реалізація заходів щодо попередження кадрових ризиків; е) комплексний контроль персоналу та умов його діяльності.
8. Завершальна оцінка	а) оцінка ефективності обраної стратегії; б) оцінка зростання потенціалу персоналу; в) оцінка задоволення очікувань персоналу та керівництва; г) коригування стратегії управління персоналом.

з позицій командного менеджменту. За такої умови персонал представляє собою не просто колектив, а команду. Своєю чергою, команда не може існувати без чітко окресленої цілі (та її усвідомлення всіма членами команди); співробітництва всіх членів команди (оскільки всі зусилля спрямовуються на досягнення бажаного заздалегідь визначеного результату, звідси – поширена практика делегування повноважень); вільного обміну думками, ідеями, пропозиціями, інформацією (звідси – толерантне ставлення та сприйняття поведінки, суджень, дій та помилок членів команди); задоволення потреб не лише нижчого рівня, але й найвищого (приналежності, поваги, самореалізації, розвитку). Відповідно, якщо керівництво бажає бачити на підприємстві персонал з інноваційною поведінкою, то крім поширення практики проектного та командного управління воно має саме дотримуватися та вимагати такого ж підходу від керівництва нижчого рівня таких правил психологічного стимулювання: забезпечення свободи творчості й висловлювань; заохочення ініціативи і творчого пошуку персоналу; стимулювання розвитку і набуття нових знань і навичок; недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проекту членам команди; забезпечення та захист прав кожного члена команди на інноваційні ідеї, рішення.

Весь персонал підприємства не може мати інноваційну поведінку, але необхідно намагатися згуртувати персонал з інноваційними поглядами в єдину команду. Отриманий позитивний результат може стати стимулом для інших та свого роду дифузією інноваційної поведінки серед іншого персоналу, адже до початку отримання позитивних результатів (як матеріальних, так і моральних) від інноваційної поведінки зокрема та інноваційної діяльності в цілому, персонал, що звик працювати по-старому, буде опиратися змінам в організаційній культурі та управлінській діяльності. Можна з великою долею ймовірності стверджувати, що основними причинами такого опору є страхи невизначеності, труднощів, втрати роботи, можливості погіршення матеріальної та нематеріальної мотивації, а також небажання навчатися новому, змінювати власні звички.

Формування інноваційної поведінки, використовуючи механізми партисипативного управління, знижує ймовірність виникнення (послаблює наслідки) таких кадрових ризиків, як зниження професійної компетентності; наростання конфліктності; невчасного та неякісного виконання виробничих завдань. Зменшується кількість проявів поведінкових ризиків, таких як порушення техніки безпеки, зривів важливих завдань, погіршення морально-психологічного клімату, крадіжок, шахрайства. З іншого боку, застосування партисипативного управління створює передумови для накопичення і розвитку індивідуального і колективного творчого потенціалу. Якщо керівництво організації вирішило притримуватися лінії інноваційного розвитку, то провадячи відповідні зміни, у тому числі і в управлінні поведінкою персоналу, необхідно підійти до їх реалізації з позицій проектного менеджменту. Для цього доцільно сформувати своєрідний алгоритм проектування інноваційного типу поведінки персоналу (табл. 1).

Орієнтуючи персонал на перехід до інноваційного типу поведінки, керівництву необхідно звернути увагу на відповідність стилю та методів управління стратегічним орієнтирам; ступінь готовності працівників до змін, роботи у нових умовах; комунікаційну систему, яка склалася в організації; особисте ставлення персоналу до майбутніх змін.

Велике стратегічне значення у формуванні інноваційної поведінки персоналу належить керівництву організації, адже носієм нової виробничої культури передусім має бути керівництво, причому не тільки топ-рівня (це обов'язково), але й усіх інших управлінських рівнів.

Аналіз низки досліджень та особисті спостереження дали змогу сформулювати головні особистісні та професійні ознаки менеджера, які допоможуть сформувати у підлеглих інноваційний тип поведінки: вміння ефективно вибудовувати систему успішного управління на підприємстві; грамотне спілкування в системі «керівник – підлеглий»; здатність розвивати відповідальність та ініціативу у підлеглих; вміння ефективно мотивувати співробітників; вміння успішно делегувати повноваження своїм підлеглим; володіння стратегіями вирішення проблем в управлінській практиці; знаходження найкращих способів домовлятися і впевнено будувати відносини; конструктивне реагування на критику і здатність отримувати користь із тимчасових невдач; знаходження оптимальних шляхів вирішення і запобігання конфліктним ситуаціям в управлінській практиці; вміння вибудовувати стратегії роботи з «важким» співробітником; знати і використовувати принципи ефективної діяльності; розпізнавати природу маніпуляцій і впливу та вміло протистояти їм у ситуаціях професійної діяльності.

Головну увагу необхідно також приділити матеріальній мотивації інноваційної активності персоналу. Доречним, на нашу думку, є використання зарубіжного досвіду. Наприклад, у зарубіжних країнах поширеною є практика використання авторського гонорару. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску. У США використовують аналітичні системи, особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконаної роботи з урахуванням умов праці та кваліфікації виконавця тощо. У Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва [7]. Головною метою системи стимулювання інноваційної поведінки персоналу в сучасних умовах діяльності організації, на нашу думку, має стати досягнення якісних, а лише після цього – кількісних показників. Також потрібно використати весь набір позитивних та негативних стимулів, ураховуючи економічний, соціальний та поведінковий ризики та стратегію підприємства. Важливою ознакою системи стимулювання інноваційної поведінки персоналу має бути індивідуалізація трудових доходів працівників організації на основі результатів їх праці.

**Висновки.** Отже, стратегічне значення формування інноваційної поведінки персоналу сучасного підприємства важко переоцінити. Змінні та ризикові зовнішні умови функціонування вимагають від керівництва нестандартних рішень та підходів. Досягти стратегічних цілей організації, ефективно здійснювати діяльність та посилювати власні позиції в бізнес-середовищі можливо завдяки спільним командним зусиллям керівників і працівників. Інноваційна поведінка працівників – це проекція поведінки керівництва, його бачень та очікувань відносно персоналу зокрема, діяльності організації – у цілому. Отже, до формування інноваційної активності, нового поведінкового стилю персоналу необхідно підходити виважено, використовуючи комплексний стратегічний та проектні підходи управління.

Список використаних джерел:

1. Mullins L. J. Management and organizational behaviour / L. J. Mullins, G. Christie. – London : Pearson, 2007. – 860 p.
2. Доронін А.В. Категорії «діяльність» і «поведінка» в дослідженні виробничих колективів / А.В. Доронін // Управління розвитком. – 2006. – № 3. – С. 50–52.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : [навч. посіб.] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
4. Organizations. Behavior, Structure, Processes / Gibson J.L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H. – NY: Published by McGraw-Hill, 2012. – 618 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dl.motamem.org.pdf>.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Мильнер Б.З. Принципы корпоративной этики ведения бизнеса / Б.З. Мильнер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru>.
7. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І.Н. Карпунь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua>.

**Аннотация.** В статье исследована система проектирования инновационного поведения персонала современной организации. Обоснована необходимость соответствия стратегии управления персоналом стратегическим ориентирам организации в целом. Определена роль руководителя в проектировании инновационного поведения и идентифицированы внутренние факторы влияния на эффективность данного процесса. Спроектирован алгоритм реализации диффузии желаемого стиля инновационно ориентированного поведения.

**Ключевые слова:** инновационное поведение персонала, стратегия предприятия, инновационная активность, проектирование инновационного поведения, факторы влияния на формирование инновационного поведения.

**Summary.** In article investigated the system of designing staff's innovative behavior in the modern organization. It was substantiated the necessity of compliance with HR strategy and strategic targets of organization as a whole. Was identified the role of the leader in the innovative behavior' design and internal factors of influence on this process' effectiveness. Designed algorithm implementation of diffusion desired style innovation-oriented behavior.

**Key words:** Innovative behavior of personnel, business strategy, innovation activity, designing innovative behavior, factors of influence on the formation of innovative behavior.

УДК 347.174:314.125

**Сало Я. В.**

*аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці  
Одеського національного економічного університету*

**Salo I. V.**

*Ph.D. Student of Human Resources Management and  
Labour Economics Department  
Odessa National Economic University*

## СЕРЕДНІЙ КЛАС ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

### MIDDLE CLASS AS A TOOL OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

**Анотация.** У статті розглянуто характер зв'язків між середнім класом та розвитком країни. Синтезовано досвід досліджень середнього класу. Висвітлено зміст основних функцій середнього класу. Означено вплив середнього класу на соціальні та політичні процеси в країні. Визначено економічні інтереси середнього класу, які здійснюють вплив на державну політику, та зроблено відповідні висновки.

**Ключові слова:** середній клас, розвиток суспільства, стабілізатор суспільства, соціально-економічний розвиток, функції середнього класу.

**Постановка проблеми.** В умовах світової фінансової кризи людство усвідомлює необхідність пошуку нового громадського економічного порядку, який зміг би забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток. Серед-

ній клас виступає в ролі гаранта соціальної стабільності шляхом зняття соціальної напруги, яка проявляється в суспільстві, у зменшенні протистояння інтересів «верхівки» та «соціального дна».