

Бочарова А. Д.  
студент  
*Донецкий национальный технический университет*  
Шумаева Е.А.  
к.гос.упр., доцент  
доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права  
*Донецкий национальный технический университет*

## **Мотивация инновационной деятельности персонала в условиях реализации антикризисной стратегии**

*Аннотация.* В статье исследованы основные требования к системам мотивации инновационной деятельности персонала предприятия в условиях антикризисного управления. Проанализированы основные тенденции и направления развития мотивации инновационной деятельности при реализации антикризисных программ.

*Ключевые слова:* МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

*Keywords:* PERSONNEL MOTIVATION, INNOVATION, ANTI-CRISIS STRATEGY, CRISIS MANAGEMENT.

*Актуальность.* В условиях современного рынка социально-экономическая система, недооценивающая роль инновационного потенциала, ослабляет свои позиции на рынках, теряет потребителей, снижает размеры прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации, предприятие попадает в кризис неплатежеспособности (ликвидности) и как результат несостоятельность (банкротство) и крах всей системы. Таким образом, развитие инноваций и инновационного сектора соответственно должно стать приоритетным направлением, как предприятия, так и государственной политики в условиях стремления общества и государства выйти на качественно новый уровень развития. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами и проектами становится одной из важнейших задач антикризисного управления. Кроме того, необходимым становится учет такого элемента антикризисного управления, как оценка возможностей эффективного использования наработанных исследователями опыта инновационного управления.

*Постановка проблемы.* Мотивация инновационной деятельности выполняет важную задачу воздействия на поведение человека для достижения целей инновационного развития. Недостаточность мотивации инновационной деятельности работников препятствует функционированию процесса нововведения на предприятии, так как в его основе – деятельность людей, создающих, реализовывающих, внедряющих преобразования.

В современном обществе деятельность некоторых предприятий и организаций показывает, что реализуемые нововведения часто отторгаются персоналом организации и сопровождаются активным сопротивлением проводимым изменениям. В результате инновационная деятельность реализуется с низкой эффективностью, превышаются временные и материальные затраты на осуществление нововведения, не достигается ожидаемый результат, многократно увеличивается риск проведения инновационной деятельности. Неподготовленность персонала организации к реализации новшеств и сопротивление им приводит к замедлению развития организации, старению методов управления, потере конкурентоспособности на рынке товаров и услуг и как результат к

ухудшению социально-экономических показателей деятельности. Все это определяет актуальность и проблематику данного исследования.

Теоретические аспекты процесса мотивации персонала в разные периоды исследованы такими авторами, как: З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорни, А. Маслоу, Г.Олпорт, К.Роджерс, Ф. Лерш, Г.А. Мюррей, Б. Вайнер и др.

*Цель.* Исследовать требования и системы мотивации инновационной деятельности персонала и основные направления их развития в условиях антикризисного управления.

*Основное содержание.* Любая социально-экономическая система достигает своего развития, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие – это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности предприятия, ее рост. Инновационное развитие оказывает большое влияние на конкурентоспособность предприятия. Эффект инновационной деятельности предприятия с точки зрения его конкурентоспособности имеет три составляющие: - повышение конкурентоспособности товара, создающее конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу; - привитие новых потребностей, создающее конкурентные преимущества на отдаленную перспективу; - повышение эффективности производства, трансформирующее конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность предприятия. Если руководство предприятия не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, предприятие через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособным, что означает ослабление положений на рынках сбыта, потерю потребителей продукции и снижение размеров прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации и может послужить причиной банкротства. Кроме того, как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение финансовой устойчивости и платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, и предприятие начинает терять платежеспособность. В данной ситуации кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря платежеспособности, становится неизбежной. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления трудностей. Недостаточная инновационная активность приводит к кризису не только крупных предприятий в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые предприятия, выступающие на динамичных рынках. Таким образом, инновационная деятельность выступает одним из радикальных средств преодоления кризисной ситуации.

Формирование благоприятных условий для стимулирования и активизации инновационной деятельности на предприятии в существенной мере зависит от организационных форм ее проведения. В период реализации антикризисной стратегии предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Основными тенденциями в развитии мотивации инновационной деятельности персонала организаций в современных условиях являются:

1. Создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации. Безусловно, инновационный климат является частью общей организационной культуры, которая оказывает на него соответствующее влияние. Чаще всего под ним обычно понимается комплекс условий,

способствующий поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей и предложений. Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется общей направленностью на инновационность, как на ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализацией принятия решений и финансового контроля. Поскольку работа, в основе которой лежат знания, содержит множество неосознанных аспектов, невыраженных непосредственно атрибутов и ценностей, общая позиция менеджмента и атмосфера доверия приобретают особую роль в развитии инновационной деятельности в организации.

2. Формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений. Современный менеджмент стремится вооружить работников навыками нешаблонного мышления, целью которого является выработка новых идей. Для этого разрабатываются специальные программы и приглашаются специалисты для проведения особого рода тренинга. Используются также различные методы генерирования идей, в частности, «мозговой штурм». Существуют быстрота и гласность рассмотрения заявок, процедуры рассмотрения заявок четко и ясно определены, поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений.

3. Развитие инновационных коммуникаций. Одна из существенных особенностей инновационного управления заключается в том, что в нем важное место занимают неформальные организации. Поддержание горизонтальных и неформальных коммуникаций, например, незапланированных деловых встреч и дискуссий, имеет важное значение, поскольку наибольшего успеха в инновационной деятельности добиваются организации, которые располагают обширной сетью каналов, методов и гибких форм ведения диалога с окружающим миром.

4. Непрерывное организационное обучение персонала. Современные предприятия организуют обучение персонала в рамках концепции организационного обучения, которую можно определить как систему обучения, организационного развития и профессионального роста, функционирование которой направлено на решение текущих и стратегических задач компании путем достижения более высокой индивидуальной и организационной эффективности. В инновационных организациях акцент делается на развитие творческого воображения и инновационного мышления работников.

Однако, в период реализации антикризисной стратегии наиболее важным является удержание ключевых сотрудников, достижения этой цели можно добиться, если своевременно информировать персонал и реализовать адекватную систему мотивации.

При реализации антикризисных программ необходимо иметь в виду, что сфера трудовых отношений относится к наиболее консервативным в системе управления предприятием. Внедрение новых технологий и освоение новых видов продукции требуют от персонала гораздо меньше интеллектуальных затрат и сопровождаются меньшим эмоциональным всплеском, чем любые изменения в области управления персоналом, которые практически всеми категориями работников будут восприниматься как угроза устоявшимся традициям.

Как правило, в процессе внедрения новаций в область управления трудом достаточно сложно прогнозировать источники в силу сопротивления со стороны тех или иных социальных групп. Мешает и консервативность нормативной правовой базы, регламентирующей сферу трудовых отношений, которая позволяет работникам в известных условиях саботировать выполнение тех или иных мероприятий антикризисной программы. В связи с вышеизложенным, технология внедрения новаций в области управления персоналом своим обязательным компонентом должна иметь меры предотвращения коллективных протестов.

Антикризисное управление предъявляет определённые, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях - это поддержка антикризисных мер путём эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

Ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы – это неудовлетворённость оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряжённость.

При проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других.

Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на:

- обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

- мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение);

- раскрытие информации о планах преодоления кризиса.

Обязательным элементом плана антикризисных мероприятий в области управления персоналом должны стать привлечение персонала, профсоюзных и общественных организаций к разработке и реализации данных мероприятий. Необходимо провести обсуждение этой части программы на общем собрании или конференции трудового коллектива. У работников должно быть сформировано положительное отношение к происходящему реформированию на основе понимания необходимости и неизбежности изменений и осознания того обстоятельства, что их личная судьба зависит от того, сможет ли выжить их предприятие. Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера – демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, открытость информации и предоставление новых возможностей для карьерного и профессионального роста – основные способы удержания ценных сотрудников. С ключевыми работниками необходимо регулярно встречаться и беседовать, выявлять их потребности и предпринимать необходимые меры для того, чтобы они остались на предприятии.

*Вывод.* Построение эффективной системы управления персоналом, удачный выбор концепции, мотивации, методов и стиля управления, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда способствуют увеличению объемов производства продукции, эффективному использованию оборудования, машин, механизмов, снижению себестоимости, проектируются на результат деятельности предприятий, которые находятся в условиях инновационной деятельности и получения ими прибыли.

1. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение. – М.: Луч, 1992.

2. Шамина Л.К., Минченко Л.В. Мотивация персонала в системе функций инновационного менеджмента [Текст] / Л.К. Шамина, Л.В. Минченко // Проблемы системной модернизации экономики России: социально-политический, финансово-

экономический и экологический аспекты: сб. статей – СПб.: Институт бизнеса и права, 2010 – С. 25-27.

3. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989.

4. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инновации / Валдайцев С.В. – М.: Информационно–издательский дом «Филинь», 1997.

---

Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. / Сборник материалов II международной научно–практической конференции 20 апреля 2016 г. — ДонНТУ: Донецк, 2016 эл. — с. 170–175.